



Josephine Hofmann, Alexander Piele, Christian Piele

Mobile Arbeit – Sozialpartnerstudie 2023

Ergebnisse der Befragung von Beschäftigten, Betriebsräten und
HR-Verantwortlichen der chemisch-pharmazeutischen Industrie

Oliver Riedel, Katharina Hölzle, Wilhelm Bauer, Stefan Rief (Hrsg.)

Beauftragt durch



Inhalt

1	Das Wichtigste in Kürze	4
2	Einleitung und Anlass der Studie	8
3	Datenquelle und methodische Hinweise	9
4	Ergebnisse der Befragung von Betriebsräten und HR-Verantwortlichen	12
4.1	Betriebliche Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten	12
4.2	Der Weg zur Vereinbarung, weiterführende Begleitung und erkannte Handlungsbedarfe	16
4.3	Betriebsratsarbeit heute – weniger Präsenz versus neue Formate digitaler Kommunikation	18
4.4	Gesunde mobile Arbeit – Maßnahmen und Handlungsbedarfe	21
4.5	Mobiles Arbeiten im Ausland – Nachfrage und Angebot	23
5	Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung	24
5.1	Angebot und Umsetzung mobiler Arbeit	24
5.2	Desksharing – ein mit mobiler Arbeit verbundenes Thema?	28
5.3	Wirkungen der mobilen Arbeit	29
5.3.1	Wirkungen auf das Team, den sozialen Zusammenhalt und die Unternehmensbindung	29
5.3.2	Persönliche Herausforderungen und individuelle Wirkungen	33
5.3.3	Produktivität und Zusammenarbeit	39
5.4	Führung über Distanz – ein wichtiges Thema bei mobiler Arbeit	42
5.5	Finanzielle Aspekte der mobilen Arbeit	44
5.6	Was »Nicht-mobil-Arbeitende« über die mobile Arbeit denken	46
	Impressum	49

1 Das Wichtigste in Kürze

Ortsflexibles Arbeiten ist gekommen, um zu bleiben

Corona war hier ein echter Gamechanger. Die Zahlen zeigen, dass ortsflexibles Arbeiten heute mehr und mehr zur Selbstverständlichkeit wird. Besonders mit Blick auf die Betriebsgröße zeigen sich deutliche Unterschiede hinsichtlich des Vorhandenseins einer betrieblichen Vereinbarung zum mobilen Arbeiten.

Telearbeit auf dem Rückzug – mobile Arbeit dominiert deutlich

Klar zu erkennen ist, dass mobile Arbeit die vorherrschende Form des ortsflexiblen Arbeitens ist. Wird heute eine Betriebsvereinbarung zur ortsflexiblen Arbeit erstellt, handelt es sich dabei fast zu 100 Prozent um eine Vereinbarung zur mobilen Arbeit. Die ortsflexible Form der Telearbeit hat in der Coronapandemie hingegen (zugunsten der mobilen Arbeit) anteilig abgenommen.

Mobile Arbeit mehrheitlich von daheim aus in einer »Halb-Halb«-Verteilung ...

Mobile Arbeit bietet in Bezug auf die Wahl des Arbeitsorts ein breites Spektrum an Flexibilität. Dennoch erfolgt mobile Arbeit immer noch in starkem Maße von zu Hause aus. Den Befragungsergebnissen zufolge kann, was den Umfang betrifft, von durchschnittlich zwei bis drei Tagen pro Woche in mobiler Arbeit ausgegangen werden.

... wobei die Wünsche der Beschäftigten noch größer sind

Der durchschnittliche Wunsch liegt im Gegensatz zur gegenwärtigen Umsetzung eher bei drei bis vier Tagen pro Woche. Insgesamt zeigt sich, dass der Wunsch der Beschäftigten quantitativ in Richtung von noch mehr Flexibilität geht. Mit dieser Erwartungshaltung müssen Arbeitgeber sinnvoll umgehen.

Nicht ohne die Führungskraft – aber mit Begründung

Nach den Ergebnissen der Befragung der HR-Verantwortlichen und Betriebsräte muss die Führungskraft in der Regel zustimmen, wenn Mitarbeitende mobil arbeiten wollen. Die Ablehnung des Wunsches ist zumeist aber an die Mitteilung einer Begründung geknüpft. Bei der Hälfte der Betriebe, bei denen eine Zustimmung zur mobilen Arbeit erforderlich ist, existiert ein institutionalisierter Folgeprozess bei Ablehnung des Wunsches.

Die Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme mobiler Arbeit sind vielfältig

Nicht jeder, der dies tätigkeitsseitig tun könnte, praktiziert mobiles Arbeiten. Die Gründe hierfür sind vielfältig und können fremd- und selbstbestimmt sein. So gibt gut ein Drittel dieses Teilnehmendenkreises an, lieber im Betrieb zu arbeiten und entscheidet sich somit aktiv gegen die mobile Arbeit. Umgekehrt ist die eigene Führungskraft bei knapp 30 Prozent dieses Teilnehmendenkreises ein Hindernisgrund.

Mobile Arbeit aus dem Ausland ist ein Thema mit Wachstumspotenzial

Die Spannbreite beim Umgang mit dem Thema mobile Arbeit aus dem Ausland ist sehr groß. Sie reicht von gar keiner betrieblichen Regelung und dem Meinungsstand, dass es keiner Regelung bedarf, bis hin zu äußerst weitreichenden Regelungen, die etwa bis zu drei Monaten pro Jahr mobile Arbeit aus dem Ausland zulassen. Die mobile Arbeit aus dem Ausland präsentiert sich als ein wichtiges Diskussionsfeld für die Zukunft.

Ausstattung meist auf IT-Komponenten beschränkt

Bei der mobilen Arbeit beschränkt sich die Ausstattung häufig auf ein mobil nutzbares Equipment in Form eines Notebooks und das ein oder andere zusätzliche technische Equipment. Mobiliar wird eher selten zur Verfügung gestellt.

Mobile Arbeit und Flächenreduktion als zwei Seiten einer Medaille

Gerade die teilnehmenden großen Betriebe (die vermehrt auch Desksharing umsetzen) nutzen das mobile Arbeiten und die damit verbundene geringere räumliche Auslastung des Betriebs auch dazu, Fläche zu reduzieren. In den teilnehmenden großen Betrieben mit über 500 Beschäftigten hatten bereits 30 Prozent ihre Fläche reduziert und bei weiteren 40 Prozent wurde darüber zumindest diskutiert.

Desksharing deutlich positiver als sein Ruf

Insgesamt zeigt sich deutlich, dass die Erfahrungen mit Desksharing zumeist gut sind (knapp drei Viertel der Teilnehmenden mit Desksharing geben (eher) positive Erfahrungen an). Es ist wesentlich, sich zu vergegenwärtigen, dass viele negative Einstellungen weniger auf Evidenz als auf Vorurteilen beruhen, denn in der Kommunikation (gerade von Gegnerinnen und Gegnern dieser Konzepte) werden die erlebten positiven Erfahrungen oft gar nicht erwähnt. Aus Sicht des Fraunhofer IAO sollte Desksharing auch mit Blick auf Nachhaltigkeitsbemühungen deutlich differenzierter bewertet werden.

Ausweitung mobiler Arbeitsmöglichkeiten erfolgt nicht systematisch

Es gibt Tätigkeitsfelder, die für das mobile Arbeiten prädestiniert sind, und solche, in denen dies nur in Teilen oder eventuell in veränderten Settings möglich ist. Eine künftige Ausweitung der mobilen Arbeit auf weitere Tätigkeitsfelder wird sehr häufig nicht systematisch verfolgt. Diesbezüglich bestehen auch keine Unterschiede im Meinungsbild zwischen Betriebsräten und HR. Insgesamt gaben knapp 80 Prozent der Teilnehmenden aus HR und Betriebsrat an, eine solche Ausweitung derzeit nicht zu diskutieren. Dennoch sehen wir seitens des Fraunhofer IAO die Potenziale möglicher Teiltätigkeiten, die trotz aller Hürden der mobilen Arbeit, etwa in der Produktion, mobil umsetzbar sind. Wer in der Produktion arbeitet und Potenziale für die mobile Arbeit in seiner Tätigkeit erkennt, sieht diese vor allem in der Organisation und Planung, der Dokumentation und in der Kommunikation.

»Ungerechtigkeit« und »Nicht-Erreichbarkeit« häufigste Problemeinschätzungen derer, die nicht mobil arbeiten können

Was denken nicht mobil Arbeitende über die mobile Arbeit in ihrem Unternehmen? Eine knappe Mehrheit dieser Gruppe an Teilnehmenden sah keine Probleme darin, dass tätigkeitsbedingt nur ein Teil der Beschäftigten mobil arbeiten kann. Demgegenüber nannten die übrigen Teilnehmenden ein oder mehrere Probleme. 29 Prozent gaben an, dass diejenigen, die nicht mobil arbeiten können, dies als ungerecht empfinden. Von einem knappen Viertel der nicht mobil arbeitenden Beschäftigtengruppe wurde die schlechte Erreichbarkeit der mobil Arbeitenden als weiteres Problem genannt.

Der hybride Betriebsrat ist noch ausbaufähig

Hybride Arbeitswelten machen neue Interaktionsformate zwischen Betriebsrat und Mitarbeitenden erforderlich. Betriebsratsarbeit basiert maßgeblich auf einer ausgeprägten Kommunikation und der Begegnung mit den Beschäftigten. Die starke Virtualisierung der Arbeit zeigt diesbezüglich große Herausforderungen. Die unidirektionale Informationsvermittlung funktioniert gut, der Dialog mit den Beschäftigten hingegen nicht in gleichem Maße. Dass die entscheidenden virtuellen Formate für die betriebsratsseitige Kommunikation noch nicht bei allen Betrieben etabliert wurden, zeigt auch die differente Bewertung der virtuellen Zusammenarbeit. Vonseiten des Betriebsrats wird die virtuelle Zusammenarbeit innerhalb des Gremiums und mit dem Arbeitgeber als weitgehend positiv bewertet. In Richtung Beschäftigte und in Richtung Gewerkschaft ist eine virtuelle Zusammenarbeit laut den teilnehmenden Betriebsräten jedoch häufiger noch ausbaufähig.

Soziale Erosion als negative Konsequenz spürbar

Die mobile Arbeit »klappt« offenbar im Sinne der Erledigung der Aufgaben und dafür ist auch die bestehende Digitalisierung wichtig. Wirklich wesentlich ist mit Blick auf die negativen Ausprägungen der mobilen Arbeit die recht große Anzahl an Teilnehmenden, die auf eine Einschränkung des sozialen Austauschs und der Kreativität bei der Zusammenarbeit hinweisen. Beides Themen, die mittel- bis langfristig die Bindung, aber eben auch die Innovationskraft negativ beeinflussen können. Somit ist hier die Gefahr einer »sozialen Erosion« gegeben, auch wenn derzeit »nur« 19 Prozent von einer Verschlechterung des Zusammenhalts im Team sprechen. Dabei sollte nicht unbeachtet bleiben, dass viele Teams noch von einem »Sozialkapital« profitieren, dass sie in einer verstärkten Präsenz in der Vor-Corona-Zeit aufgebaut haben. So kann etwa der Wechsel von Beschäftigten in andere Teams oder der Neueinstieg von Mitarbeitenden aufgrund eines geringeren sozialen Austauschs auch zu einer Schwächung des Zusammenhalts führen.

Mobile Arbeit birgt Gefahr von Entgrenzung und Ablenkung

Die Teilnehmenden der Befragung zeigten sich in Bezug auf die Herausforderungen mobiler Arbeit durchaus selbstkritisch. Dominierend waren hierbei Aspekte, wie die Fähigkeit Beruf und Privatleben zu trennen. Auch die Fähigkeit zur Selbstdisziplin wurde häufiger genannt. Interessant ist hierbei auch ein Gruppenvergleich. Hinsichtlich des Alters gibt es unterschiedliche Herausforderungen von mobiler Arbeit. Bei der Kommunikation: Älteren fällt häufiger der Umgang mit der Technik, z. B. in Bezug auf Videokonferenzen schwerer (Beschäftigte, die 56 Jahre und älter sind, gaben dieses Problem zu fast einem Viertel an, bei den jüngeren Beschäftigten sind es deutlich unter 10 Prozent). Umgekehrt kommunizieren junge Beschäftigte (zumindest anfänglich) ungern aktiv in mobiler Arbeit und sie lassen sich hier auch deutlich leichter ablenken (ca. 20 Prozent der 18- bis 25-Jährigen gaben an, dass sie in mobiler Arbeit ungern aktiv kommunizieren und sich leicht ablenken lassen; bei den älteren Beschäftigten werden diese Herausforderungen fast gar nicht genannt).

Entgrenzung ist seitens der Unternehmen ein noch wenig bearbeitetes Thema

Bei der Bearbeitung des Themas Entgrenzung besteht noch »Luft nach oben«, auch wenn teilweise bereits einige gute Ansätze in den Unternehmen verfolgt werden. Allerdings ist eine mehrheitliche breite Umsetzung entsprechender Maßnahmen noch nicht erkennbar. Dies zeigt aus Sicht des Fraunhofer IAO, dass wichtige Beiträge zur Erhaltung der psychischen Gesundheit noch nicht umfänglich erbracht werden.

Erhöhtes Arbeitsvolumen mit Überstunden eher eine Folge von Virtualität als dem Arbeitsort daheim

Es besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Virtualisierung und einer Erhöhung des Arbeitsvolumens und damit auch zu Überstunden. Zwischen dem Volumen an mobiler Arbeit und der Wahrscheinlichkeit Überstunden zu leisten, zeigt sich hingegen kein Zusammenhang. Überstunden sind daher offenbar eher eine Folge der Virtualität als der mobilen Arbeit, auch wenn sie aufgrund der gleichermaßen einsetzenden Steigerung von Virtualität und mobiler Arbeit gerade seit der Coronapandemie gedanklich nur schwer getrennt werden können. Überstunden lassen sich entsprechend auch nicht durch die Verringerung der mobilen Arbeit im analogen Maße eindämmen, da das durch die Virtualisierung gestiegene Arbeitsvolumen nicht gleichsam verringert werden kann. So treffen die Folgen der Virtualisierung der Zusammenarbeit auch nicht mobil Arbeitende. Diese Feststellung ist wichtig, um mögliche Vorurteile speziell gegenüber der Verlagerung des Arbeitsorts nach Hause eindämmen zu können.

Mobile Arbeit bedeutet auch Stressreduktion und größere Vereinbarkeit

Neben den möglichen negativen persönlichen Begleiterscheinungen auf individueller Ebene zeigen sich auf der anderen Seite auch die positiven Aspekte der mobilen Arbeit deutlich, wie etwa die geringeren Unterbrechungen der Arbeit, die Stressreduzierung durch Wegfall des Arbeitswegs, eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, mehr Zeit für soziale Kontakte und die Möglichkeit des Einbaus kleinerer privater Erledigungen in den Arbeitsablauf.

Die Bedeutung bestimmter Nutzenfaktoren variiert mit der Lebenssituation

Etwa drei Viertel der jüngeren Beschäftigten bis 35 Jahre gaben an, dass sie durch mobile Arbeit mehr Zeit für die Familie, Freunde und Bekannte haben. Bei Beschäftigten, die 56 Jahre und älter sind, äußerten dies immerhin noch gut 40 Prozent. Dieser Aspekt der mobilen Arbeit lässt sich beispielsweise in der Phase der Familiengründung deutlich stärker erkennen. Anzumerken sei hier allerdings, dass die Inanspruchnahme der mobilen Arbeit auch bei der Gruppe der älteren Beschäftigten nicht geringer ausfällt, auch wenn sich das Antwortverhalten der unterschiedlichen Altersgruppen unterscheidet. Hier sind offenbar andere Faktoren für die Inanspruchnahme mobiler Arbeit maßgeblicher.

»Was machen wir wo« – eine wichtige Fragestellung für performante Hybridität

Mobiles Arbeiten wird durchaus als sehr produktiv eingeschätzt. Für konzentriertes und störungsfreies Arbeiten wird vor allem der mobilen Arbeit der Vorzug gewährt, umgekehrt punktet die Arbeit im Betrieb insbesondere beim (spontanen, sozialen und kreativen) Austausch und dem Networking. Auch beim fachlichen Austausch ist eine Tendenz in Richtung Präsenz zu erkennen. Dies zeigt, dass beide Welten klare Stärken haben und es mithin auf eine gute Mischung ankommen wird. Die Antworten der Teilnehmenden sind ein breites Plädoyer für eine gut gestaltete Begegnung und Zusammenarbeit im Büro, die dann aber auch durch gemeinsame Anwesenheit (etwa in Form von Teamtagen), entsprechende Räumlichkeiten und verfügbare Zeitabschnitte in diesen gemeinsamen Präsenzzeiten ermöglicht werden muss.

Führungskräfte klar durch kommunikative Mehraufwände belastet

Eine der größeren Herausforderungen für Führungskräfte ist laut der vorliegenden Befragung, dass ein Weniger an Präsenz der Mitarbeitenden zum Teil mit einem Mehr an Kommunikation(saufwand) ausgeglichen werden muss, da einige Aspekte (Konflikte, Unterstützungsbedarfe etc.) nicht »einfach so« über den Schreibtisch hinweg wahrgenommen werden (können), sondern in geplanten Gesprächssituation aktiv erfragt oder herausgearbeitet werden müssen.

Führungskräfte sehen positive Aspekte der Selbstorganisationsfähigkeit der Mitarbeitenden

Im positiven Sinne werden mit dem mobilen Arbeiten auch seitens der Führungskräfte einige wesentliche Aspekte verbunden. 74 Prozent der Führungskräfte gaben an, dass mobile Arbeit die Selbstorganisationsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden stärkt. 76 Prozent sind der Ansicht, dass ihre Mitarbeitenden entspannter wirken, da sie Beruf und Privatleben besser aufeinander abstimmen können. Und 77 Prozent haben den Eindruck, dass ihre Mitarbeitenden an der gestiegenen Eigenverantwortung wachsen. Insgesamt zeigt sich ein sehr positives Bild der mobilen Arbeit aus Sicht der Führungskräfte.

2 Einleitung und Anlass der Studie

Die örtlich flexible Arbeit mit all ihren technischen neuen digitalen Errungenschaften hat in den vergangenen Jahren und insbesondere durch die Coronapandemie vor allem in Form des mobilen Arbeitens eine enorme Verbreitung erfahren. Hierbei ist es für die Zukunft besonders wichtig, sich nicht nur auf die Ausweitung der mobilen Arbeit in den »traditionell« für diese Arbeitsform zugänglichen Tätigkeitsbereiche zu fokussieren, sondern auch eher schwer zugängliche Bereiche, wie die Produktion oder den produktionsnahen Bereich, in die Betrachtung einzubeziehen. Denn gerade viele Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Branchen sollten wegen ihres Beschäftigtenmixes auch die hier liegenden Potenziale erkennen und nutzen.

Definition mobile Arbeit

Mobile Arbeit bezeichnet die Option, die Arbeitsleistung nicht am betrieblichen Arbeitsplatz, sondern von zu Hause oder an einem anderen, frei gewählten Ort zu erbringen.

Aber nicht nur wegen der Pandemie haben mobile Arbeit und »Homeoffice« in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Auch und gerade in den Branchen der chemisch-pharmazeutischen Industrie hatten die Transformationsprozesse durch Digitalisierung, Dekarbonisierung und die demografische Entwicklung erhebliche Auswirkungen unter anderem auf die Arbeitsorganisation und die Arbeitsbedingungen. Schon vor diesem Hintergrund gibt es – neben dem coronabedingten Booster für mobiles Arbeiten – weitere gute Gründe, die Umsetzung von Arbeitszeit und Arbeitsort im täglichen Arbeitskontext neu zu betrachten.

Aus diesem Anlass heraus haben die Tarifvertragsparteien BAVC und IG BCE im Tarifzwischenenergebnis der Tarifrunde 2022 vereinbart, die Praxis des mobilen Arbeitens wissenschaftlich begleitet zu erheben.

Im Tarifzwischenenergebnis wurde vereinbart, die bisherige Praxis mobiler Arbeit unter Beteiligung der Beschäftigten und Unternehmen zu analysieren und zu bewerten. Schwerpunkte der wissenschaftlichen Analyse und damit auch in der vorliegenden Studie sind Produktivitätseffekte mobiler Arbeit, Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalte, die Arbeitszeitgestaltung, soziale und finanzielle Auswirkungen, Wirkungen bzw. Handlungsfelder für Arbeits- und Gesundheitsschutz, aber auch die Umsetzung der betrieblichen Mitbestimmung zu diesem Thema.

Im Frühjahr/Sommer 2023 konnten knapp 21.000 Teilnehmende – Mitarbeitende wie Führungskräfte – aus 66 Betrieben der chemisch-pharmazeutischen Industrie für die Beschäftigtenbefragung dieser Studie gewonnen werden. Die starke Beteiligung seitens der befragten Unternehmen deutet bereits auf die hohe inhaltliche Relevanz des Themas hin. Neben den Beschäftigten wurden auch Vertreterinnen und Vertreter des HR-Bereichs und der Betriebsratsgremien stellvertretend für ihren Betrieb zu weiteren wichtigen Themen, wie z. B. der Ausgestaltung der bereits genannten betrieblichen Mitbestimmung im Bereich der mobilen Arbeit, befragt. Neben diesen sehr umfassend gewonnenen Erkenntnissen zum Thema mobiles Arbeiten ist an dieser Studie insbesondere auch das sozialpartnerschaftliche, gemeinsame Vorhaben besonders erwähnenswert.

Wir wünschen der interessierten Leserin/dem interessierten Leser eine mehrwertschaffende Lektüre und freuen uns über Rückmeldungen.

3 Datenquelle und methodische Hinweise

Die Datenbasis für die vorliegende Analyse bildet eine vom Fraunhofer IAO bei 66 organisierten¹ Betrieben in den Branchen der chemisch-pharmazeutischen Industrie im Jahr 2023 durchgeführte Online-Befragung.

Der Auswahlprozess der angesprochenen Betriebe wurde so gesteuert, dass die teilnehmenden Betriebe aus allen Tarifregionen stammen und hinsichtlich Branche und Betriebsgröße ein Abbild der von BAVC/IG BCE organisierten Betriebe darstellen. Seitens des Fraunhofer IAO wurden hierfür entsprechende regionale Listen mit zufällig ausgewählten Betrieben an die jeweiligen regionalen Tarifvertragsparteien versandt, die ihrerseits die direkte Ansprache der Betriebe vornahmen. Zum Teil wurden auch von den regionalen Vertreterinnen und Vertretern ersetzend oder ergänzend Betriebe vorgeschlagen.

Im Nachgang wurden die realisierten Branchen- und Größenverteilungen der Betriebe mit der Verteilung aller organisierten Betriebe in der chemisch-pharmazeutischen Industrie abgeglichen und die Stichprobe entsprechend nachgewichtet, so dass sie diesbezüglich dem realen Abbild der Grundgesamtheit im Ganzen entspricht. Somit wurden Ergebnisse ermittelt, die in der Gewichtung der tatsächlichen Branchen- und Betriebsgrößenverteilung Rechnung tragen.

Insgesamt konnten in den beteiligten Betrieben ca. 21 000 Teilnehmende für die Beschäftigtenbefragung gewonnen werden.

Die Zusammensetzung der Teilnehmenden der Beschäftigtenbefragung gestaltet sich wie folgt:

Indirekter Bereich

Einkauf, Vertrieb, Marketing, Services, IT, interne und sonstige Dienstleistungen	48,3 %
Forschung und Entwicklung	19,1 %

Direkter Bereich

Produktion und produktionsnahe Bereiche	32,6 %
---	--------

Tabella 1

¹ Die organisierten Betriebe der chemisch-pharmazeutischen Industrie bilden einen großen Teilausschnitt der Gesamtbranchen dieses Wirtschaftszweigs. Sie weisen jedoch besondere Schwerpunkte auf, die eine Abweichung gegenüber der Gesamtzusammensetzung der chemisch-pharmazeutischen Industrie bedeuten, wie sie etwa bei Analysen des Statistischen Bundesamtes zugrunde liegt. Betrachtet werden die Branchen WZ 20 (Herstellung von chemischen Grundstoffen etc.), WZ 21 (Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen), WZ 22 (Herstellung Gummi-/Kunststoffwaren) und Sonstige (v. a. Dienstleistungen im Bereich der chemisch-pharmazeutischen Industrie). Insbesondere die Branche WZ 20 ist in Relation zur Zusammensetzung des gesamten Wirtschaftszweigs i.S.d. Statistischen Bundesamtes weit häufiger vertreten; der WZ 22 ist dagegen deutlich weniger stark repräsentiert. Die Fokussierung auf diesen Wirtschaftszweigausschnitt, den die organisierten Betriebe bilden, ist bei der Betrachtung der Ergebnisse mit zu berücksichtigen.

Teilnehmendenzusammensetzung



Abbildung 1

Die Verteilungen zeigen, dass verhältnismäßig viele Führungskräfte und verhältnismäßig viele Hochqualifizierte an der Befragung teilgenommen haben. Zudem sind Beschäftigte aus dem produzierenden Bereich unterrepräsentiert. Diese Anteile sind darauf zurückzuführen, dass in produzierenden oder weniger qualifizierten Tätigkeiten die mobile Arbeit weitaus weniger verbreitet ist und somit das Thema von diesem Beschäftigtenkreis für sich persönlich als weniger relevant wahrgenommen wird. Gerade dies senkt typischerweise auch die Bereitschaft, an einer freiwilligen Befragung zu diesem Thema teilzunehmen. Dennoch hat sich auch hier eine aussagekräftige Zahl an Beschäftigten beteiligt, was zu wertvollen Erkenntnissen aus diesen Tätigkeitsbereichen geführt hat.

An dieser Stelle sei daher darauf hingewiesen, dass in der Befragung der Anteil der mobil Arbeitenden mit 78 Prozent besonders ausgeprägt war. Aus diesem Grund haben wir an wenigen Stellen auf andere Erkenntnisquellen zurückgegriffen und Sekundärdaten herangezogen. Die inhaltliche Beurteilung der mobilen Arbeit und seiner Wirkungen, also das Primärziel der Studie, wird dadurch in seiner Aussagekraft jedoch nicht geschmälert.

**Unabhängig davon, ob Ihnen vom Unternehmen die Möglichkeit des mobilen Arbeitens angeboten wird:
Lässt es Ihre Tätigkeit nach Ihrer eigenen Einschätzung – zumindest teilweise – zu, mobil zu arbeiten?**



Abbildung 2

Ergänzend zur Beschäftigtenbefragung haben in der »HR-BR-Befragung« 50 Betriebsräte und 51 HR-Verantwortliche aus insgesamt 64 Betrieben² ihre Stimme zu den aktuellen betrieblichen Rahmenbedingungen und dem Umgang mit dem Thema mobiles Arbeiten sowie der betriebspartnerschaftlichen Zusammenarbeit im Themenbereich abgegeben³. Die Ergebnisse aus dieser Befragung bilden die relevanten Rahmendaten für die Umsetzung der mobilen Arbeit in den Betrieben ab und werden daher nachfolgend als Erstes beschrieben.



² Bis auf Ausnahmen entsprachen diese Betriebe denjenigen der Beschäftigtenbefragung.

³ Bei 37 Betrieben haben sich HR UND BR beteiligt; Bei 27 Betrieben hatte sich ausschließlich HR ODER BR beteiligt.

4 Ergebnisse der Befragung von Betriebsräten und HR-Verantwortlichen

4.1 Betriebliche Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten

In allen teilnehmenden Betrieben hat nach Angaben der Betriebsparteien zumindest ein Teil der Beschäftigten die Möglichkeit, mobil zu arbeiten. Dies ist jedoch nicht gleichbedeutend mit dem Vorhandensein einer Betriebsvereinbarung zur mobilen Arbeit, da mobile Arbeit zum Teil auch ohne diese kollektivrechtliche Regelungsgrundlage praktiziert wird.

Insgesamt haben zum Zeitpunkt der Befragung knapp 70 Prozent der Betriebe eine Vereinbarung abgeschlossen, die die Möglichkeit vorsieht, ortsflexibel zu arbeiten und die auch das Arbeiten von zu Hause aus umfasst. In den übrigen Betrieben bestehen weitgehend bereits Planungen, oder zumindest die Absicht, eine solche Vereinbarung zu erstellen. Die Zahlen zeigen, dass ortsflexibles Arbeiten heute mehr und mehr eine Selbstverständlichkeit ist.

Deutliche Unterschiede in Bezug auf das Vorhandensein einer Vereinbarung zeigen sich allerdings insbesondere mit Blick auf die Betriebsgröße. Von den kleineren Betrieben mit maximal 250 Beschäftigten haben nur 47 Prozent bereits eine Vereinbarung abgeschlossen. In mittleren Betrieben mit mehr als 250, aber maximal 500 Beschäftigten sind es bereits zwei Drittel. In großen Betrieben mit über 500 Beschäftigten fehlt eine solche Vereinbarung nur in wenigen Fällen; 85 Prozent haben diese bis dato bereits abgeschlossen. Seitens der übrigen großen Betriebe gab zudem kein einziger Teilnehmender an, dass eine solche Vereinbarung für die Zukunft nicht geplant sei. Bei den kleineren und mittleren Betrieben gaben dies allerdings jeweils auch nur ca. 15 Prozent an. Offensichtlich findet mobiles Arbeiten in diesen kleineren Betrieben auch ohne kollektivrechtliche Grundlage statt.

Klar zu erkennen ist, dass mobile Arbeit die vorherrschende Form des ortsflexiblen Arbeitens ist. Seit der Coronapandemie wurden bei den teilnehmenden Betrieben grundsätzlich nur Vereinbarungen zur mobilen Arbeit und nicht zur Telearbeit abgeschlossen. Wird heute eine Vereinbarung zur ortsflexiblen Arbeit geschlossen, dann ist dies fast zu 100 Prozent eine Vereinbarung zur mobilen Arbeit. Parallel oder ergänzend besteht in etwa einem Drittel der Betriebe auch heute noch eine betriebliche Vereinbarung zur Telearbeit.

Die Ausweitung der mobilen Arbeit gegenüber der Telearbeit hat ihre Gründe. Die mobile Arbeit umfasst (dem Wortlaut entsprechend) nicht nur die Arbeit von zu Hause aus, sondern auch das Arbeiten an einem anderen, frei gewählten Ort. Mobile Arbeit ist grundsätzlich auch nicht an spezielle Tage gebunden. Zudem wird die Frage der Ausstattung anders gehandhabt

Die Zukunft ist mobil ...

... denn wenn heute eine Betriebsvereinbarung zur ortsflexiblen Arbeit geschlossen wird, dann ist das fast zu 100 Prozent eine Vereinbarung zur mobilen Arbeit.

als bei der Telearbeit. Bei mobiler Arbeit beschränkt sich die Ausstattung häufig auf ein mobil nutzbares Equipment in Form eines Notebooks und das eine oder andere zusätzliche technische Equipment. Mobiliar wird eher selten zur Verfügung gestellt (siehe hierzu auch die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung unter 5.5).

Die Coronapandemie hat nicht nur dafür gesorgt, dass mobile Arbeit in den Betrieben deutlich stärker auf eine kollektivrechtliche Regelungsgrundlage gestellt wurde, sondern dass sich mobile Arbeit in der Umsetzung auch quantitativ deutlich erhöht hat. In den teilnehmenden Betrieben, die heute über eine Regelung zur mobilen Arbeit verfügen, hat die mobile Arbeit seit der Coronapandemie enorm zugenommen. Die ortsflexible Form der Telearbeit hat in der Coronapandemie hingegen (zugunsten der mobilen Arbeit) anteilig abgenommen. Bei ca. 40 Prozent der Betriebe (bei denen Telearbeit heute noch existiert) ist sie weniger geworden und bei fast allen übrigen Betrieben ist sie in etwa gleich geblieben. Dies entspricht durchaus den Vorstellungen einer modernen flexiblen Arbeitswelt und den betrieblichen Realitäten der Allokation alternativer Arbeitsorte. Die mit Telearbeit typischerweise verbundenen fixen Telearbeitstage sowie die damit verbundene Ausstattungspflicht des Arbeitgebers erscheinen vielen Unternehmen zudem als zunehmend untauglich und unattraktiv.

Die Ausweitung des Angebots mobiler Arbeit an die Beschäftigten wirft aber auch die Frage auf, wer über die Inanspruchnahme dieses Angebots im Einzelfall entscheidet, sofern es die Tätigkeit der oder des Beschäftigten allgemein oder zumindest partiell zulässt. Nach den Ergebnissen der Befragung muss in der Regel die Führungskraft zustimmen, wenn Mitarbeitende mobil arbeiten wollen. Eine Ablehnung des Wunsches ist zumeist aber an die Mitteilung einer Begründung geknüpft. Die Erfahrungen des Fraunhofer IAO in der Unternehmenspraxis zeigen allerdings, dass es Unterschiede gibt, inwiefern diese Ablehnung mehr oder weniger unterstützt abläuft, etwa durch Handlungs-/Entscheidungshilfen und Formulare für Führungskräfte oder ob eine solche Begründung sehr individuell zu formulieren ist.

Aus den Ergebnissen kann jedenfalls abgeleitet werden, dass die Mehrheit der Betriebe wohl einem modernen und ausgeglichenen Umgang mit den jeweiligen Interessen gerecht wird.

Sofern die Tätigkeit es zulässt: Wer entscheidet darüber, ob Beschäftigte mobil arbeiten dürfen?



Abbildung 3

Ist eine Zustimmung der Führungskraft, wie bei der deutlichen Mehrheit der Betriebe, erforderlich, stellt sich die Frage, ob es auch einen klar definierten Folgeprozess gibt, also einen eindeutigen Weg, der im Falle einer ablehnenden Entscheidung seitens der Beschäftigten beschritten werden kann. In der Hälfte der Betriebe, in denen eine Zustimmung zur mobilen Arbeit erforderlich ist, existiert ein solcher institutionalisierter Folgeprozess bei Ablehnung des Wunsches. Ob ein Folgeprozess vorhanden ist, ist stark an die Größe des Betriebs geknüpft. Von den kleineren Betrieben mit maximal 250 Beschäftigten verfügt nur ein Viertel über einen solchen Folgeprozess. Bei Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten sind es bereits 80 Prozent.

Existiert ein solcher Folgeprozess bei Ablehnung des Wunsches der Beschäftigten nach mobiler Arbeit, so ist bedeutsam, wer daran beteiligt ist und wer letztlich die Befugnis hat, sozusagen »letztinstanzlich« über diesen Wunsch zu entscheiden. Die Befragungsergebnisse zeigen: Existiert ein Folgeprozess bei Ablehnung, sind neben der direkten Führungskraft (die die Ablehnung auch ausspricht) zumeist Vertreterinnen und Vertreter der Personalabteilung und des Betriebsrats beteiligt und zumeist auch in die Entscheidung eingebunden. Auch die übergeordneten Führungskräfte sind häufiger in den Prozess involviert. Während die direkte Führungskraft in 80 Prozent der Fälle auch im Folgeprozess mitentscheidet, ist der HR-Bereich in 75 Prozent der Fälle an der Entscheidung beteiligt und der Betriebsrat bei 68 Prozent der Fälle mitentscheidende Instanz, wobei in 31 Prozent der Fälle eine paritätische Kommission aus HR und Betriebsrat in die Entscheidung eingebunden ist. Die übergeordnete Führungskraft ist immerhin noch in 50 Prozent der Fälle beteiligt und entscheidet auch mit.

Wird mehr mobil gearbeitet und sind weniger Beschäftigte gleichzeitig im Betrieb, so stellt sich konsequenterweise auch die Frage nach einer Anpassung der Bürofläche und einer veränderten Nutzung. Hier kann das Thema Desksharing, also die gemeinsame Nutzung von Arbeitsplätzen ohne persönlich zugeordnete Arbeitsplätze, eine Rolle spielen. Andererseits kann neben einer veränderten Nutzung der Flächen auch eine Reduzierung dieser Fläche angedacht werden. Dies zählt potenziell (neben finanziellen Erwägungen) auch auf Nachhaltigkeitsziele ein. Knapp 18 Prozent der Betriebe haben laut den Befragungsergebnissen bereits Fläche reduziert, bei 25 Prozent wird dies derzeit immerhin diskutiert.

Eine Flächenreduktion ...

... aufgrund mobiler Arbeit findet vor allem in großen Betrieben statt.

Dabei ist insbesondere die Zuordnung zur Betriebsgrößenklasse entscheidend. Gerade große Betriebe (die auch häufiger Desksharing umsetzen; vgl. hierzu die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung unter 5.2) nutzen das mobile Arbeiten und die damit verbundene geringere räumliche Auslastung im Betrieb auch dazu, Fläche zu reduzieren. Von den teilnehmenden kleineren und mittleren Betrieben hat bisher keiner Fläche reduziert und lediglich ein Viertel diskutiert dies derzeit. Bei den großen Betrieben mit über 500 Beschäftigten haben hingegen bereits 30 Prozent Flächen reduziert und bei weiteren 40 Prozent wurde darüber zumindest diskutiert.

Die Reduzierung von Flächen ist ein nachvollziehbarer und bereits im Sinne der Nachhaltigkeit auch logisch begründbarer Prozess. Die daran im besten Fall anknüpfende Neuorganisation der örtlichen Arbeitsplatzanordnungen und der technologischen wie möblierungsseitigen Ausstattung etc. sind jedoch ein anspruchsvoller Prozess. Bei einer Reduzierung der Flächen sollte erfahrungsgemäß sehr überlegt vorgegangen werden. Ein hohes Maß an Flexibilität führt zugleich dazu, dass das Büro verstärkt für bestimmte Aufgaben, insbesondere kommunikativer und kollaborativer Art genutzt wird (siehe zur Nutzung und den Vorteilen des Büros vs. der Arbeit von zu Hause auch die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung unter 5.3.3). Eine solche fokussierte Nutzung für bestimmte Aufgaben bedarf besonderer Flächen, etwa für Austausch, veränderte (etwa hybride) Kommunikation und soziale Begegnung. Wir sprechen hier auch von sogenannter aktivitätenbasierter Bürozonengestaltung.

Zum Bereich der Regelungen mobiler Arbeit gehört im Wesentlichen auch der Aspekt der Arbeitszeiterfassung. Zu Beginn der Coronapandemie mussten viele Unternehmen im Bereich der ortsflexiblen Arbeit ins kalte Wasser springen. Laut eigener Befragungsergebnisse des Fraunhofer IAO in Zusammenarbeit mit der DGfP im Februar 2021 hatte knapp die Hälfte der Unternehmen die Möglichkeit einer digitalen Zeiterfassung auch für mobiles Arbeiten geschaffen (vgl. Hofmann/Piele/Piele 2021: Arbeiten in der Corona-Pandemie – Potenziale zeitlicher Flexibilität in Büro und Schichtarbeit).

Dies gilt auch bei den Befragungsergebnissen der hier vorgelegten Sozialpartnerstudie 2023. Auch hier gibt knapp die Hälfte an, dass die Mehrheit der Beschäftigten ihre mobil erbrachten Zeiten digital erfassen kann.

Ein Hinweis darauf (auch wenn es sich nicht um das gleiche Teilnehmendenfeld handelt), dass die Betriebe im Zeitverlauf gerade beim Prozess der Zeiterfassung der mobilen Arbeit nachgelegt haben, kann ebenso dem Vergleich zur eben genannten IAO-DGfP-Befragung im Jahr 2021 entnommen werden. In der aktuellen Befragung gab kein Betrieb an, dass es an einem offiziellen Prozess zur Zeiterfassung in mobiler Arbeit fehlen würde (in der Befragung im Jahr 2021 gaben dies 15 Prozent der Teilnehmenden an). Der diesbezügliche Überraschungseffekt der Coronapandemie scheint zumindest weitestgehend überwunden zu sein. Auch wenn heute nicht alle Betriebe die Möglichkeit einer digitalen Zeiterfassung für mobile Arbeit anbieten, so bestehen zumindest Alternativen, etwa in der Form des Nachtrags oder der Nachmeldung dieser Zeiten.

Übrigens zeigt sich auch in Bezug auf die digitale Arbeitszeiterfassung ein Effekt in Bezug auf die Betriebsgrößenklasse. Während im Schnitt knapp die Hälfte der Betriebe über eine digitale Zeiterfassung für mobile Arbeit verfügt, sind es in großen Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten zwei Drittel.

Arbeiten in der Corona-Pandemie – Potenziale zeitlicher Flexibilität in Büro- und Schichtarbeit

Studie | Fraunhofer IAO
<https://s.fhg.de/arbeiten-in-der-Pandemie>



4.2 Der Weg zur Vereinbarung, weiterführende Begleitung und erkannte Handlungsbedarfe

Mobile Arbeit erweist sich in vielerlei Aspekten als eine interessante Arbeitsform, die sowohl im Interesse der Beschäftigten als auch der Arbeitgeber steht. Daher rückt auch die Frage in den Fokus, ob die Betriebspartner gemeinschaftlich und in Einheit die Regelungsgestaltung vorangetrieben haben. Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmenden der HR/BR-Befragung bestätigt dies. Drei Viertel gaben an, dass beide Parteien an einem Strang gezogen haben. Dies übrigens unabhängig davon, ob die Regelung vor oder erst seit der Pandemie entstanden ist.

Welche Erfahrungen wurden auf dem Weg zum Abschluss der Vereinbarung(en) zur mobilen Arbeit (bisher) gemacht?

Mehrfachangaben möglich



Abbildung 4

Zumeist wurden gute Erfahrungen mit dem Abschluss einer Vereinbarung zur mobilen Arbeit gemacht. Ein Drittel der Teilnehmenden stimmte allerdings auch zu, dass seitens der Beschäftigten, die nicht ortsflexibel arbeiten können, auch deutliche Stimmen der Benachteiligung zu hören waren («Neiddebatte«). Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass bei Vereinbarungen vor 2020 die gefühlte Benachteiligung der Gruppe an Beschäftigten, die nicht mobil

arbeiten können, deutlich ausgeprägter war. 50 Prozent der Teilnehmenden aus HR und BR gaben an, eine solche Benachteiligung auf dem Weg zur Regelung wahrgenommen zu haben. Entstand die Vereinbarung 2020 oder später, dann sind es nur 16 Prozent.

Woran mag dies liegen? Denkbar ist, dass aufgrund der viel breiteren Zugänglichkeit von mobiler Arbeit dieser Aspekt heute weit weniger wahrzunehmen ist. Durch ein hohes Maß an Digitalisierung und Virtualisierung sowie durch die Ausweitung des Angebots sind seit der Pandemie mehr Beschäftigte in der Lage, ihre Arbeit zumindest teilweise auch mobil zu erbringen. Heute noch ins Feld geführte tätigkeitsbedingte Gründe für einen Ausschluss mobiler Arbeit (etwa die Zugehörigkeit zur Produktion) sind (eher) verständlich. Früher basierte ein Ausschluss neben mangelnder Digitalisierung hingegen zudem auch häufiger auf bestehenden Vorurteilen gegenüber mobiler Arbeit, die sich ebenso durch die positiven Erfahrungen in der Pandemie zumindest zu einem größeren Teil abgebaut haben.

Dennoch sollten die Stimmen der Beschäftigten, die tätigkeitsbedingt auch heute keine Möglichkeit zur mobilen Arbeit haben, nicht ungehört bleiben (siehe hierzu die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung unter 5.6). Eine mögliche Handlungsoption sehen wir seitens des Fraunhofer IAO etwa darin, die Ausweitung der mobilen Arbeit auf weitere Tätigkeitsfelder zumindest für die Zukunft zu forcieren. Diese Ausweitung wird jedoch sehr häufig nicht systematisch verfolgt. Auch hier bestehen keine Unterschiede im Meinungsbild zwischen Betriebsräten und HR-Verantwortlichen. Insgesamt gaben knapp 80 Prozent der Teilnehmenden an, eine solche Ausweitung derzeit nicht zu diskutieren. Möglicherweise bestehen hier ungenutzte Chancen, sofern zumindest ein Teil der Tätigkeiten heute bereits mobil erledigt werden kann (siehe hierzu die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung unter 5.6). Andererseits ist anzuerkennen, dass es rein tätigkeitsbedingt immer Restriktionen geben wird, die nicht überwunden werden können.

Eine Ausweitung mobiler Arbeit ...

... auf weitere Tätigkeitsfelder, für die mobile Arbeit heute noch nicht möglich ist, wird selten systematisch verfolgt.

Ist es Ziel der Betriebsparteien, in absehbarer Zeit (noch) mehr Beschäftigte in die Lage zu versetzen, zumindest einen Teil ihrer Tätigkeit außerhalb des betrieblichen Arbeitsplatzes/mobil zu erledigen? Und wenn ja, mit welchen Strategien soll dieses Ziel erreicht werden?

Gemeint sind diejenigen Beschäftigten, die tätigkeitsbedingt aktuell noch nicht von zu Hause aus arbeiten können.



Abbildung 5

Da es zumindest gegenwärtig dennoch nicht möglich sein wird, mobile Arbeit allen Beschäftigten zugänglich zu machen, bleibt es zum einen auch weiterhin entscheidend, dass Unterschiede kommunikativ gut verarbeitet werden. Zum anderen könnten aus Sicht des Fraunhofer IAO auch alternative Angebote für die Gruppe der ortsunflexibel Arbeitenden auch im Sinne der Arbeitgeberattraktivität diskutiert werden.

Auf dem Weg zur Vereinbarung war die häufig bestehende Einheit unter den Betriebspartnern in Bezug auf das gemeinsame Ziel hilfreich. Entscheidend kann daneben eine bestehende Orientierung sein. Diesbezüglich hatten die Sozialpartner 2019 tarifliche Leitplanken für den kollektivrechtlichen Umgang mit dem Themenfeld mobile Arbeit verfasst. Zu den Leitplanken zählt etwa die doppelte Freiwilligkeit für Arbeitgeber und Beschäftigte in Bezug auf die Inanspruchnahme mobiler Arbeit sowie die Vorgabe, dass die Arbeitszeiterfassung entsprechend der Arbeitszeiterfassung an der betrieblichen Arbeitsstätte zu erfolgen hat. Immerhin spielten diese Leitplanken für knapp ein Viertel der Teilnehmenden eine große oder sehr große Rolle in Bezug auf ihre eigene betriebliche Regelung. Für ein weiteres Drittel spielten sie zumindest eine geringe Rolle. Den restlichen Teilnehmenden waren sie zumeist nicht bekannt oder ihre Regelung ist bereits vor 2019 entstanden. Es zeigt sich mithin, dass eine solche Orientierung durchaus eine wichtige Rolle spielt.

Ist eine Vereinbarung zum mobilen Arbeiten in Kraft getreten, ist es erfahrungsgemäß entscheidend, die tatsächliche Praxis und die Veränderungen, die durch diese Arbeitsweise resultierten, im Zeitverlauf im Blick zu behalten. Dies gilt besonders, da die Vereinbarungen zum mobilen Arbeiten durch die Coronapandemie häufig erst auf den Weg gebracht oder entsprechend angepasst/erweitert wurden. Sie lassen oftmals eine hohe Flexibilität zu. Aufgrund fehlender Erfahrungswerte im Zeitverlauf sind sie zudem häufig noch in Erprobung und werden von den Betriebsparteien sinnvollerweise evaluativ begleitet und bewertet. Es ist allgemein auch noch fraglich, welche mittel- und langfristige Folgen eine zunehmende Arbeit auf Distanz mit sich bringt. So könnten die Herausforderungen der sozialen Erosion, der Entgrenzung etc. größer werden (siehe zum aktuellen Meinungsbild auch die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung unter 5.3.1 und 5.3.2). In diesem Sinne wollen sich die Betriebe mehrheitlich eine Anpassung der Vereinbarung noch offenhalten bzw. die Wirkungen genau beobachten. Immerhin knapp 60 Prozent evaluieren ihre Vereinbarung entsprechend regelmäßig.

4.3 Betriebsratsarbeit heute – weniger Präsenz versus neue Formate digitaler Kommunikation

Betriebsratsarbeit basiert maßgeblich auf einer ausgeprägten Kommunikation und der Begegnung mit den Beschäftigten. Hierdurch können entscheidende Informationen vermittelt, ein Dialog geführt und Vertrauen geschaffen werden. Die Frage, die sich stellt, ist daher auch, welche Veränderungen eine geringere Präsenz der Beschäftigten bei gleichzeitiger Zunahme neuer Formate digitaler Kommunikation auf die Betriebsratsarbeit haben.

Durch die geringere Präsenz der Beschäftigten vor Ort hat sich auch die Arbeit des Betriebsrats geändert bzw. sie musste sich verändern. BR-seitige virtuelle Angebote werden klar forciert. Durch den geringer werdenden Kontakt besteht auch betriebsratsseitig die Gefahr einer Erosion in Bezug auf die soziale Bindung zu den Beschäftigten. Eine gut gemachte virtuelle Kommunikation und eine – begrenzte aber qualitativ gut genutzte – Zeit in gemeinsamer Präsenz mit den Beschäftigten können diese Gefahr abmildern.

Neben die Chance einer weiteren Verbreitung von Informationen durch virtuelle Formate, tritt die Herausforderung, nicht mehr so viel von den Problemen der Beschäftigten mitzubekommen, wie immerhin 31 Prozent der Betriebsräte angaben. Hier gilt es sich auch über weiterführende Austausch-Kanäle zu den Beschäftigten Gedanken zu machen.

Die geringere Präsenz der Beschäftigten vor Ort sowie die stärkere Nutzung digitaler Kommunikationsformate haben dazu geführt, dass ...

Mehrfachangaben möglich | Frage an Betriebsräte



Abbildung 6

Die unidirektionale Informationsvermittlung funktioniert gut, der Dialog mit den Beschäftigten hingegen nicht in gleichem Maße, wie die Ergebnisse zeigen. Meist werden daher virtuelle Formate für Betriebsversammlungen genutzt. Eine Möglichkeit für einen weiterführenden Austausch-Kanal ist eine virtuelle BR-Sprechstunde, eine Dialogform, die immerhin ein Viertel der befragten Betriebe auch anbietet. Bei anderen Formaten besteht jedoch noch deutlich »Luft nach oben«. Gerade hier kann ein breiter betriebsübergreifender Austausch, zum Beispiel über gute virtuelle Dialog-Formate, sehr hilfreich sein. Dies gilt insbesondere auch für ein Viertel der Betriebe, die bisher betriebsratsseitig überhaupt keine Formate virtueller Kommunikation anbieten. Interessant sind auch andere Formate, die hier unter »anderen virtuellen Formaten« genannt wurden. Hierunter fallen etwa eine gut gepflegte Betriebsrats-Intranetseite mit News und Kommentarfunktion sowie ein regelmäßiger BR-Newsletter per Mail kombiniert mit der Erreichbarkeit der Betriebsratsmitglieder per Videoanruf und Chat.

Der Dialog mit den Beschäftigten ...

... funktioniert virtuell nicht im gleichen Maße, wie die reine Informationsvermittlung.

Welche virtuellen Formate der Kommunikation bieten Sie betriebsratsseitig an?

Mehrfachangaben möglich | Frage an Betriebsräte

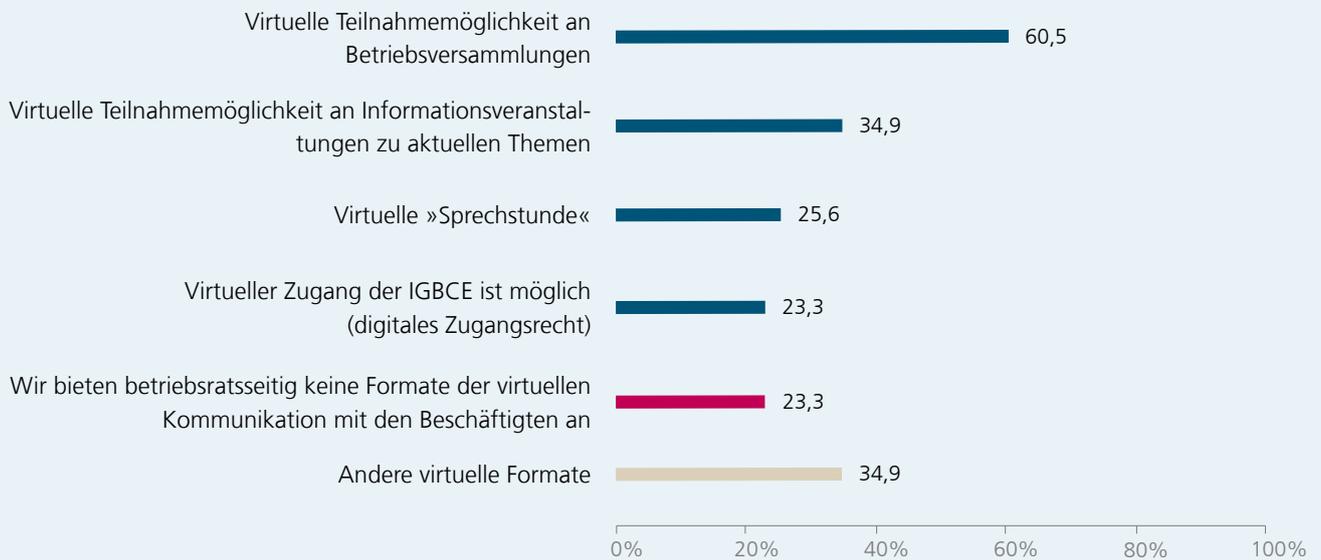
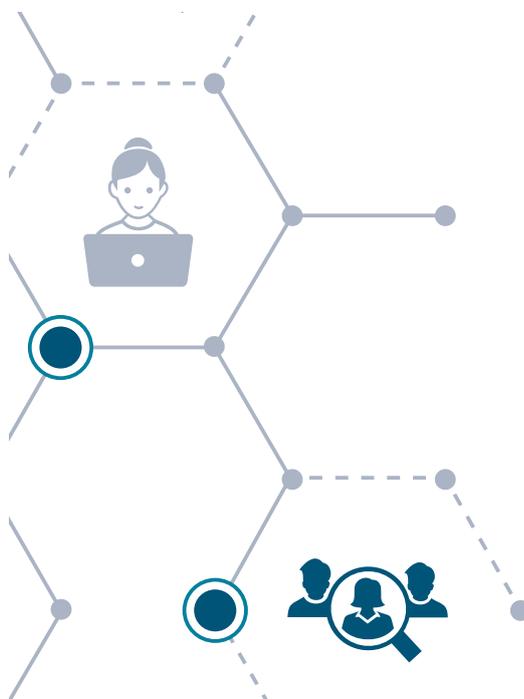


Abbildung 7

Dass die entscheidenden virtuellen Formate für die betriebsratsseitige Kommunikation noch nicht in allen Betrieben gefunden bzw. etabliert wurden, zeigt auch die Bewertung der virtuellen Zusammenarbeit. Die virtuelle Zusammenarbeit wird betriebsratsseitig innerhalb des Gremiums oder mit dem Arbeitgeber als weitgehend gut befunden. In Richtung Beschäftigte und in Richtung Gewerkschaft ist eine virtuelle Zusammenarbeit laut den Teilnehmenden jedoch häufiger noch ausbaufähig.



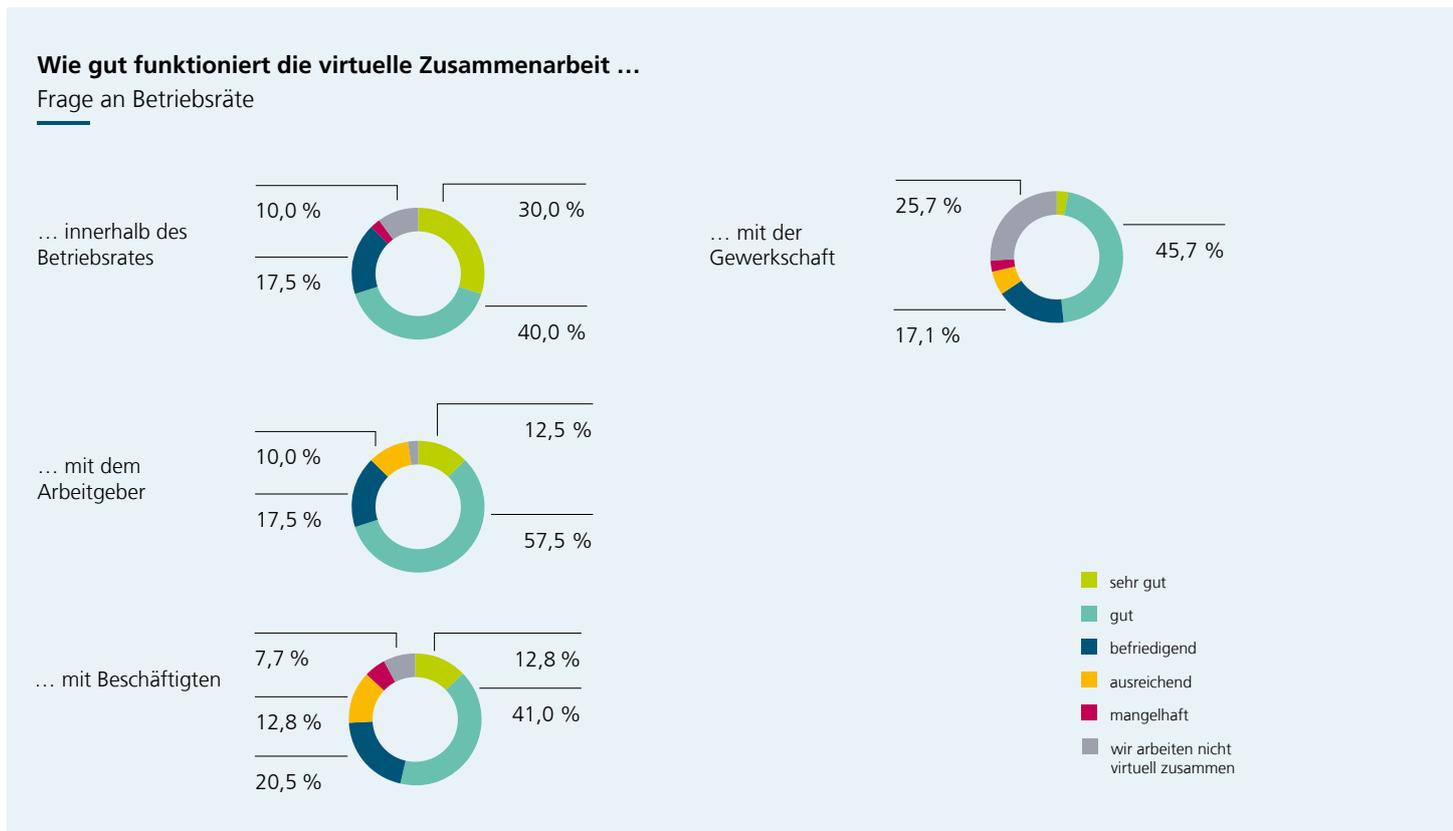


Abbildung 8

4.4 Gesunde mobile Arbeit – Maßnahmen und Handlungsbedarfe

Mobile Arbeit gesundheitsgerecht zu gestalten, ist eine besondere Herausforderung, sind doch die denkbaren Arbeitsplätze bei mobiler Arbeit aufgrund der Flexibilität vielfältig. Vertrauen in die Beschäftigten in dem Sinne, dass sie selbst auf gute ergonomische Arbeitsbedingungen achten werden, ist unabdingbar. Dennoch sollten die Unternehmen gesundheitliche Risiken mobiler Arbeit im Auge behalten. Und diese sind nicht nur auf physischer, sondern auch auf psychischer Ebene zu finden.

Strategien für einen gesunden Umgang mit mobiler Arbeit fokussieren den Ergebnissen der Befragung zufolge zuerst auf Kontrollen der Arbeitszeiten. Auch Vorgaben zur Arbeitsplatzgestaltung werden häufiger gemacht, wobei aber immer noch gut 40 Prozent der Teilnehmenden angab, weder Vorgaben zu machen, wie ein mobiler Arbeitsplatz auszugestalten ist, noch umgekehrt, wie er nicht aussehen sollte. Hier besteht eine erhöhte Gefahr, dass Arbeitsplätze bei mobiler Arbeit wenig ergonomisch gestaltet sind und dies mittel- und langfristig entsprechende gesundheitliche Folgeschäden mit sich bringen kann. Eine gesteigerte Gefahr ist insbesondere dann anzunehmen, wenn ein höherer Anteil an mobiler Arbeit umgesetzt wird. Schulungen, Beratungen und Hilfe zur Selbsthilfe zum Thema Entgrenzung werden von immerhin bis zu einem Drittel der befragten Betriebe angeboten. Unter Entgrenzung ist dabei die Problematik zu verstehen, die sich aus einer fehlenden klaren Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatleben ergeben kann. Gemeinsame wiederkehrende Informationen und (Team-)Gespräche über dieses Thema sind wichtig, da manche negativen Begleiterscheinungen verstärkter mobiler Arbeit erst mittel- bis langfristige auftreten können bzw. sich dann erst negativ auswirken können.

Welchen Beitrag leistet Ihr Unternehmen für einen gesunden Umgang mit mobiler Arbeit und welche Strategien werden diesbezüglich verfolgt?

Mehrfachangaben möglich



Abbildung 9

Bei der Bearbeitung des Themas Entgrenzung besteht noch »Luft nach oben«, auch wenn teilweise bereits einige gute Ansätze in den Unternehmen verfolgt werden. Allerdings ist eine mehrheitliche breite Umsetzung entsprechender Maßnahmen noch nicht erkennbar. Dies zeigt aus Sicht des Fraunhofer IAO, dass wichtige Beiträge zur Erhaltung der psychischen Gesundheit noch nicht umfänglich erbracht werden.

Interessant ist hier auch ein Blick auf die unterschiedliche Sichtweise von HR und Betriebsrat. So sieht etwa knapp die Hälfte der teilnehmenden HR-Vertreterinnen und -vertreter, aber nur ein Viertel der Betriebsräte, dass ihr Betrieb eine Sensibilisierung von Führungskräften und Beschäftigten bzgl. der Gefahren der Entgrenzung vornimmt.⁴ Gleiches gilt für die Unterstützung der Teams sich selbst mit dem Thema Gesundheit bei mobiler Arbeit zu befassen. Die angebotenen Beiträge der Unternehmen werden betriebsratsseitig insgesamt weniger gesehen oder ggf. auch einfach als nicht hinreichend wahrgenommen.

4.5 Mobiles Arbeiten im Ausland – Nachfrage und Angebot

In letzter Zeit nehmen wir im Rahmen einer Vielzahl von Projekten zur mobilen Arbeit zunehmend den Wunsch der Ausdehnung von mobilem Arbeiten auf das Ausland wahr. Diesbezüglich haben wir auch eine Anfrage an einige teilnehmende Vertreterinnen und Vertreter seitens HR und des Betriebsrates gestellt und gefragt, inwieweit die mobile Arbeit aus dem Ausland derzeit geregelt oder unter den Betriebsparteien zumindest diskutiert wird. Wir erhielten 25 konkrete Rückmeldungen zum derzeitigen Stand, was natürlich nur einen ersten Einblick in die betriebliche Realität erlaubt. Dennoch ist die Spannbreite interessant, denn diese gestaltet sich äußerst weitgehend. Sie reicht von gar keiner betrieblichen Regelung und auch dem derzeitigen Meinungsstand, dass es keiner Regelung bedarf, bis hin zu sehr weitreichenden Regelungen, die etwa bis zu drei Monate im Jahr mobiles Arbeiten aus dem Ausland zulassen.

Die Befragung ergab zumindest das Indiz, dass eine fehlende Öffnung für die mobile Arbeit aus dem Ausland kombiniert mit einem bisher unerkannten Bedarf hiernach eher die Minderheit in der betrieblichen Praxis darstellen sollte. Ebenso nur gering verbreitet sollten hiernach auch Regelungen sein, die eine quantitativ breite Öffnung zulassen. Die Mehrheit der Rückmeldungen lag in der Mitte. Entweder wurde ein Bedarf erkannt und eine künftige Regelung zumindest diskutiert, oder es wird bzw. wurde bereits über eine solche verhandelt. Existiert eine Regelung, dann zumeist mit Ausnahmecharakter, etwa in Form einer Einzelfallprüfung bzw. einer sehr beschränkten Anzahl an Tagen mobiler Arbeit für das EU-Ausland (z. B. auch eine Regelung für »Grenzgänger«).

Generell wurde auf die schwierige Lage in Bezug auf die komplexen und höchst differenten rechtlichen Anforderungen der verschiedensten Länder verwiesen. Gerade bei weitergehenden Öffnungen wird daher (nach Aussage der Teilnehmenden) häufiger auf die Beteiligung der Beschäftigten selbst gesetzt, die mobile Arbeit in einem Land ihrer Wahl praktizieren wollen. Auch wenn man hier nicht die Möglichkeit einer Abwälzung der Verantwortung des Arbeitgebers erkennt, so sollen die Beschäftigten zumindest aktiv in die Klärung und Einhaltung der Rahmenbedingungen eingebunden sein.

Die mobile Arbeit aus dem Ausland erweist sich damit als ein wichtiges Diskussionsfeld für die Zukunft, das hier allerdings nur angerissen werden kann.

⁴ Um eine Vergleichbarkeit herzustellen, wurden in diese Auswertung nur Betriebe einbezogen, bei denen sowohl eine Antwort seitens des Betriebsrates als auch seitens HR vorliegt.

5 Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung

5.1 Angebot und Umsetzung mobiler Arbeit

6 von 10 deutschen Unternehmen bieten Homeoffice an

Infografik | Statista
<https://s.fhg.de/6von10>

Nutzung von Homeoffice im verarbeitenden Gewerbe

Pressemitteilung | ifo Institut
<https://s.fhg.de/3von4>

Bericht | Statista
<https://s.fhg.de/nutzung-von-homeoffice>

Viele Unternehmen ermöglichen heute mobile Arbeit. So bieten etwa nach der Randstad-ifo-Personalleiterbefragung aus Q2 2023 fast zwei Drittel der Industrieunternehmen die Möglichkeit, auch von zu Hause aus zu arbeiten. Hingegen hat in der vorliegenden Studie bei allen teilnehmenden Betrieben zumindest ein Teil der Beschäftigten die Möglichkeit, mobil, also auch von zu Hause aus, zu arbeiten, auch wenn bisher noch nicht alle eine Betriebsvereinbarung hierzu abgeschlossen haben. Neben dem Bestehen eines Angebots im Unternehmen ist auch entscheidend, wie viele Beschäftigte von diesem Angebot überhaupt erreicht werden und auch tatsächlich, wenn auch nur in geringerem Maße, von zu Hause/mobil arbeiten. Laut ifo-Konjunkturumfrage arbeiteten im Februar 2023 in der Branche »Herstellung chemischer Erzeugnisse« ebenso wie in der Branche »Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren« knapp 13 Prozent der Beschäftigten auch von zu Hause. In der Pharmaindustrie lag der Anteil um etwa sechs Prozentpunkte höher.

Entsprechend dem Branchenmix der organisierten Betriebe in der chemisch-pharmazeutischen Industrie mit einem Schwerpunkt in der chemischen Industrie schätzen wir den Anteil der Beschäftigten, die gegenwärtig mobil arbeiten, in etwa auf den Durchschnittsanteil im verarbeitenden Gewerbe, der im Februar 2023 bei 16 Prozent lag.

Wenig erstaunlich ist, dass die Zugehörigkeit zum produzierenden Bereich bereits tätigkeitsimmanent eine Verringerung der Wahrscheinlichkeit mit sich bringt, mobil arbeiten zu können. Doch nicht nur die Zugehörigkeit zum direkten oder indirekten Bereich bringen diesbezügliche Unterschiede mit sich. Auch die Qualifikation ist oftmals mit differenten Tätigkeiten verbunden, insbesondere im Hinblick auf ein mehr oder minder eigenes abgegrenztes und spezialisiertes Aufgabenfeld, die Möglichkeit zur autonomen Gestaltung der eigenen Arbeit und damit letztlich auch die Ortsunabhängigkeit. Es lässt sich auch der Schluss ziehen, dass mit der Wissensintensität der Tätigkeit auch deren Digitalisierungsgrad und damit grundsätzlich die örtliche Flexibilisierbarkeit wächst. Zumindest gilt das heute noch für die Produktion. Insoweit zeigt der Vergleich, dass im produzierenden Bereich, der der mobilen Arbeit ohnehin weniger zuträglicher ist, ein sehr hoher Unterschied in der Möglichkeit, aber auch in der tatsächlichen Inanspruchnahme mobiler Arbeit zwischen der Gruppe mit Berufsausbildung und der Gruppe mit Hochschulabschluss vorliegt. Um trotz der hohen tätigkeitsbedingten Restriktionen in der Produktion mobil arbeiten zu können, bedarf es zumindest einer gewissen Quantität an Teiltätigkeiten,

die möglichst am Stück mobil erbracht werden können. Hier zeigen die Befragungsergebnisse, dass bei Hochschulabsolventinnen und -absolventen gerade solche geeigneten Tätigkeiten in Form von etwa planerischen, konzeptionellen und dokumentierenden Arbeiten stark vertreten sind. Dies führt dazu, dass die Mehrheit der Hochschulabsolventinnen und -absolventen aus der Produktion angab, dass mobile Arbeit aufgrund ihrer Tätigkeit vorstellbar wäre, oder dass sie bereits (zumindest in dafür geeigneten Tätigkeiten) mobil arbeiten. Da geeignete Teiltätigkeiten bei Beschäftigten mit Berufsausbildung in der Produktion stärker fehlen oder nur in weitaus geringerem Umfang vorhanden sind, arbeiten sie hingegen nur in besonderen Einzelfällen mobil.

Im indirekten Bereich ist der Unterschied zwischen den Qualifikationsgraden den Befragungsergebnissen zufolge hingegen kaum (mehr) vorhanden. Hier hat der überwiegende Teil die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, unabhängig davon, ob mit Berufsausbildung oder mit Studienabschluss. Offensichtlich hat dabei die vergangene Zeit, insbesondere die Zeit seit der Coronapandemie, und dem damit verbundenen Digitalisierungsschub, die Eignung vieler Tätigkeiten für das mobile Arbeiten in diesen Tätigkeitsbereichen weitreichend und qualifikationsübergreifend geschaffen.

Mobile Arbeit gewährt ein breites Spektrum an Flexibilität in Bezug auf die Wahl des Arbeitsorts. Dennoch erfolgt mobile Arbeit immer noch in starkem Maße von zu Hause aus. Gegenwärtig kann gemäß den Befragungsergebnissen von einer durchschnittlichen Umsetzung zwischen zwei und drei Tagen mobiler Arbeit pro Woche ausgegangen werden, also einer Halb-Halb Mischung, wobei der durchschnittliche Wunsch eher bei drei bis vier Tagen pro Woche liegt. Insgesamt kann gesagt werden, dass der Wunsch der Beschäftigten quantitativ in Richtung von noch mehr Flexibilität geht. Bzgl. der mobilen Arbeitstage entscheiden 57 Prozent hauptsächlich flexibel, wann sie mobil arbeiten. 43 Prozent hingegen arbeiten an den immer gleichen Wochentagen mobil. Der Vorteil des mobilen Arbeitens ist die hohe Flexibilität und damit auch die Entscheidung, wann es sinnvoll ist, mobil zu arbeiten, weshalb die Mehrheit nach wechselndem Bedarf entscheidet, wann mobil gearbeitet wird bzw. wann es die Tätigkeit zulässt. Das Arrangement z. B. von Kinderbetreuung oder Pflegeaufgaben, die privat geleistet werden, oder z. B. auch eine berufsbegleitende Weiterbildung, können diese Flexibilität aber einschränken.

Bei den allermeisten der heute mobil arbeitenden Beschäftigten zeigt sich wenig überraschend eine Zunahme mobiler Arbeit seit der Coronapandemie (bei 69 Prozent), allerdings gaben knapp 20 Prozent dieser Befragten an, weniger mobil zu arbeiten als vor der Coronapandemie. Interessanterweise sieht die Gruppe der Teilnehmenden, bei denen sich die mobile Arbeit reduziert hat, in ähnlichem Maße Vorteile und Herausforderungen der mobilen Arbeit. Ersichtlich ist allerdings, dass es große Unterschiede zwischen den Teilnehmenden unterschiedlicher Betriebe gibt. So sagen zwischen vier und über 40 Prozent der mobil Arbeitenden im jeweiligen Betrieb, dass die mobile Arbeit gegenüber der Vor-Coronazeit abgenommen hat. Denkbar ist daher, dass das Antwortverhalten dieser Gruppe zumindest teilweise eher auf veränderte betriebliche Rahmenbedingungen als auf individuelle Entscheidungen der Beschäftigten für eine Reduzierung der mobilen Arbeit zurückzuführen ist.

Differenzen bei der Inanspruchnahme mobiler Arbeit ergeben sich in Bezug auf die Zuordnung zur Gruppe der Mitarbeitenden und Führungskräfte. In höheren Positionen wird quantitativ sichtbar weniger mobil gearbeitet und auch der Wunsch danach ist geringer. Auf eine mögliche Begründung wird im Folgenden bei den Gründen der Nicht-Inanspruchnahme eingegangen. Ergänzend dazu ist zu sagen, dass Führungskräfte sichtbar flexibler entscheiden, wann sie mobil arbeiten. Während Mitarbeitende zu 54 Prozent flexibel entscheiden, an welchen Tagen sie mobil arbeiten, sind es auf unterster Führungsebene 63 Prozent und bei der mittleren und oberen Führungsebene 77 Prozent. Führungskräfte entscheiden offenbar auch aufgrund ihrer Funktion deutlich flexibler, wann sie mobil arbeiten.

Frage an mobil Arbeitende

		Mitarbeiterin/ Mitarbeiter ohne Führungsver- antwortung	Ich leite Mitarbei- tende an, die selbst keine Führungsver- antwortung haben.	Ich leite Mitarbei- tende an, die selbst Führungsverant- wortung haben.
Wie viele Tage	(fast) gar nicht	5,3%	8,2%	11,9%
in der Woche	1 Tag/Woche	21,6%	29,4%	43,3%
arbeiten Sie	2 Tage/Woche	24,7%	29,1%	21,9%
derzeit durch-	3 Tage/Woche	23,2%	17,8%	11,5%
schnittlich	4 Tage/Woche	16,1%	10,3%	7,0%
mobil?	5 Tage/Woche	9,3%	5,2%	4,4%
	(fast) gar nicht	1,7%	2,2%	5,2%
Wie viele Tage	1 Tag/Woche	9,2%	17,9%	31,1%
in der Woche	2 Tage/Woche	17,9%	28,3%	30,6%
wünschen Sie	3 Tage/Woche	27,2%	25,6%	18,5%
sich mobil zu	4 Tage/Woche	23,3%	15,5%	10,4%
arbeiten?	5 Tage/Woche	20,7%	10,5%	4,2%

Tabelle 2

Nach den Angaben der Teilnehmenden hat zwar gut jeder Zehnte die Möglichkeit erkannt, zumindest einen Teil der Tätigkeiten von zu Hause aus erledigen zu können, auch wenn diese Gruppe bisher nicht mobil arbeitet (siehe hierzu 3.). Aufgrund der Tatsache, dass die Befragung mehr mobil Arbeitende angesprochen hat als Beschäftigte, die nicht mobil arbeiten (können), ist stark zu vermuten, dass diese Beschäftigtengruppe deutlich größer ist, das heißt, dass sie entsprechend nicht nur jeden zehnten Beschäftigten umfasst. Die Aussage dieser Teilnehmendengruppe ist besonders interessant, um zu erfahren, warum sie trotz (Teil-)Eignung der Tätigkeit nicht mobil arbeiten.

Fremd- und selbstbestimmt ...

... können die Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme mobiler Arbeit sein. So arbeitet ein Drittel lieber im Betrieb, bei knapp 30 Prozent ist jedoch die Führungskraft gegen mobile Arbeit.

Ein Drittel dieses Teilnehmendenkreises gab an, lieber im Betrieb zu arbeiten und entscheidet sich somit aktiv gegen die mobile Arbeit. Eng damit verbunden, gaben knapp 10 Prozent an, dass sie mobile Arbeit aus eigener Entscheidung heraus nicht in Anspruch nehmen möchten. Dahinter können diverse Gründe stecken, so etwa die Erhaltung einer klaren Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatleben. Im Gruppenvergleich zeigt sich im Übrigen, dass gerade Führungskräfte als Grund gegen mobiles Arbeiten verstärkt angaben, gerne im Betrieb zu arbeiten. 32 Prozent der Mitarbeitenden nannten diesen Grund. Führungskräfte der untersten Führungsebene nannten ihn zu 41 Prozent und Führungskräfte der höheren Führungsebene sogar zu 45 Prozent. Warum Führungskräfte sich selbst häufiger aktiv für die Arbeit im Betrieb entscheiden und tendenziell weniger mobil arbeiten, kann verschiedene Gründe haben. Zum einen kann der Unterschied etwa darauf zurückzuführen sein, dass Führungskräfte aufgrund ihrer Rolle einen anderen Blick auf das Teamgefüge, d. h. den Zusammenhalt und damit den hierfür notwendigen sozialen Austausch haben und daher auch einer gewissen Vorbildfunktion nachkommen wollen, die durch die eigene Präsenz auch mehr Präsenz ihrer Beschäftigten auslöst. Zum anderen sind gerade aus Sicht der Führungskräfte auch die gestiegenen Kommunikationsaufwände (siehe hierzu 5.4) durch die geringeren gemeinsamen Anwesenheitszeiten zu berücksichtigen. Aus Perspektive der Führungskräfte mag daher bei der Bewertung der mobilen Arbeit auch der Aspekt mitschwingen, dass die Möglichkeit zur direkten und spontanen Kommunikation mit ihren Mitarbeitenden sowohl in fachlicher als auch in persönlicher und sozialer Hinsicht in Präsenz auf einfacherem Wege erreicht werden kann. Eine mehr oder weniger ausgeprägte Präsenzorientierung für die erleichterte Bewältigung der eigenen Führungsaufgaben kann entsprechend auch das führungsseitige Mindset bestimmen. Das zeigt sich zum Teil auch im Antwortverhalten der Teilnehmenden. Denn neben einem selbstbestimmten Ausschluss der Inanspruchnahme mobiler Arbeit können auch fremdbestimmte Faktoren zu einer Nichtnutzung führen. Interessanterweise

ist die eigene Führungskraft für knapp 30 Prozent der Teilnehmenden, die trotz bestehender tätigkeitsbedingter Voraussetzungen nicht mobil arbeiten, ein hierfür benannter Hindernisgrund. Hier stellt sich die Frage, inwieweit kulturelle Faktoren und das bereits angesprochene Mindset der individuellen Freigabe mobiler Arbeit entgegenstehen oder ob individuell begründbare Entscheidungen vorliegen, die auf einer erkannten fehlenden Eignung des jeweiligen Beschäftigten basieren.

Bei den Gründen, warum nicht mobil gearbeitet wird, zeigt sich neben den Unterschieden zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften in Bezug auf die selbstbestimmte Entscheidung gegen mobile Arbeit auch ein unterschiedliches Antwortverhalten zwischen den Altersgruppen. Es bestehen zwar keine massiven Unterschiede in der Inanspruchnahme des Angebots mobiler Arbeit. Interessant ist allerdings, dass bei den Beschäftigten, die mobile Arbeit nicht in Anspruch nehmen, aber mobil arbeiten könnten, der Grund »ich gehe gerne in den Betrieb«, also die aktive Entscheidung gegen die mobile Arbeit, in den höheren Altersgruppen am stärksten ausgeprägt ist. 21 Prozent der 26- bis 35-Jährigen gaben diesen Grund an, bei den Teilnehmenden im Alter von 56 Jahren und älter waren es 45 Prozent. Das mag auch in der langjährig erlebten Sozialisation in überwiegender Präsenzarbeit zu begründen sein.

Auch die Gruppe der Beschäftigten, die mobile Arbeit aufgrund von Ausstattung/Wohnungsgröße nicht nutzen können, sollte beachtet werden. Dies könnte als »Privatsache« beschrieben werden, aber es repräsentiert mutmaßlich eben auch ein Einkommensgefälle.

Aus welchem Grund arbeiten Sie derzeit nicht mobil, obwohl Sie es nach Ihrer eigenen Einschätzung – zumindest teilweise – könnten?

Mehrfachangaben möglich



Abbildung 10

5.2 Desksharing – ein mit mobiler Arbeit verbundenes Thema?

Wie in den Ergebnissen der Befragung von Betriebsräten und HR-Verantwortlichen dargestellt, wurde bisher gerade in den großen Betrieben als Konsequenz einer verstärkten mobilen Arbeit bereits Bürofläche reduziert. Dies steht in einem entsprechenden Zusammenhang mit der Umsetzung von Desksharing-Konzepten. Den Befragungsergebnissen zufolge teilt sich derzeit knapp ein Viertel der Beschäftigten den Arbeitsplatz mit Kolleginnen und Kollegen. Fast die Hälfte der Teilnehmenden hat heute hingegen noch einen persönlich zugeordneten Arbeitsplatz und möchte auch nicht darauf verzichten. Die Bedeutung des eigenen Arbeitsplatzes, aber möglicherweise auch Vorbehalte gegen die Form des Desksharings, zeigen deutlich die Einflüsse auf das Meinungsbild. Hieraus ergibt sich die Frage, wie die tatsächlichen Erfahrungen mit Desksharing ausfallen?

Tatsächliche Erfahrungen bestehen jedenfalls zumeist in den größten Betrieben. Das Ergebnis ist dahingehend eindeutig, Desksharing-Konzepte finden sich verbreitet fast nur in großen Betrieben. Das spiegelt ein Stück weit sicherlich auch die damit verbundenen umfänglicheren Invests in Raumgestaltung, Mobiliar, aber eben auch die erzielbaren Vorteile im Sinne einer sinnvolleren Nutzung von Flächen, gerade auch aus Nachhaltigkeitserwägungen, wider. Jedenfalls arbeiten in großen Betrieben mit über 1000 Beschäftigten ein Drittel der Beschäftigten im indirekten Bereich im Desksharing-Modell. Bei den Betrieben unter 1000 Beschäftigten liegt der Anteil hingegen bei weniger als 10 Prozent.

Die Erfahrungen mit Desksharing ...

... sind zumeist gut. Knapp drei Viertel erleben Desksharing als (eher) positiv.

Insgesamt zeigt sich eines deutlich, weil die Erfahrungen mit Desksharing zumeist gut sind (knapp drei Viertel der Teilnehmenden mit Desksharing geben (eher) positive Erfahrungen an): Viele negative Einstellungen beruhen weniger auf Evidenz denn auf Vorurteilen und das ist wesentlich sich zu vergegenwärtigen, da in der Kommunikation (gerade von Gegnerinnen und Gegnern dieser Konzepte) die erlebten positiven Erfahrungen oft gar nicht erwähnt werden. Dennoch ist das Viertel der Teilnehmenden mit negativen Erfahrungen nicht zu vernachlässigen. Diese Erfahrungen zeigen sich zumeist an mangelnder Sauberkeit, an zeitlichen Aufwänden für Aufbau und Installation, zu hoher Lautstärke auf der Fläche, einer zu langen Suche nach einem Arbeitsplatz und darin, dass es an Equipment und Ausstattung an den einzelnen Arbeitsplätzen fehlt. All diese Erfahrungen machen jedoch die weit überwiegende Mehrheit der Beschäftigten im Desksharing nicht, wichtig hierbei sind klare Regelungen und entscheidende Rahmenbedingungen.

Ein weiterer klarer Zusammenhang zeigt sich im Antwortverhalten der Mitarbeitenden in Bezug auf Desksharing: Wird der Arbeitsplatz nicht geteilt und möchte man dies auch nicht, dann wird auch meist mehr im Büro gearbeitet und weniger mobile Arbeit in Anspruch genommen. Wird im Schnitt ein Tag/Woche mobil gearbeitet, so nehmen nur fünf Prozent am Desksharing teil und 63 Prozent wollen auch nicht auf ihren Arbeitsplatz verzichten. Bei drei Tagen/Woche und damit einem überwiegenden Anteil mobiler Arbeit nehmen 37 Prozent bereits am Desksharing teil und 26 Prozent wollen dies hingegen nicht, für den übrigen großen Teil wäre der Wechsel ins Desksharing hingegen ein gangbarer Weg, obwohl sie derzeit noch einen eigenen Arbeitsplatz haben. Bei vier Tagen/Woche mobile Arbeit teilen 51 Prozent ihren Arbeitsplatz bereits und nur 16 Prozent wollen ihren festen Arbeitsplatz trotz der ausgeprägten mobilen Arbeit behalten. Wenn auch nicht generell, aber mit klarer Tendenz kann gesagt werden, dass sowohl die Umsetzung als auch das Verständnis für Desksharing mit dem individuellen Anteil mobiler Arbeit steigen.

5.3 Wirkungen der mobilen Arbeit

5.3.1 Wirkungen auf das Team, den sozialen Zusammenhalt und die Unternehmensbindung

Ob mobile Arbeit zu einer Steigerung der Produktivität führt, wird seit längerem intensiv diskutiert. Zumindest aus Sicht der Beschäftigten wird die Zunahme mobilen Arbeitens mehrheitlich mit einem produktiveren, eigenverantwortlicheren und zeitlich flexibleren Arbeiten gleichgesetzt. Allerdings gibt es bei der Bewertung der Produktivität auch Einschätzungen in nicht unerheblicher Größenordnung, die zumindest keine Steigerung der Produktivität durch mobile Arbeit erkennen lassen. In Bezug auf die Steigerung der Eigenverantwortlichkeit und der zeitlichen Flexibilität sind die Antworten hingegen eindeutiger.



Abbildung 11

Die mobile Arbeit »klappt« offenbar im Sinne der Erledigung der Aufgaben und hierfür ist auch die bestehende Digitalisierung wichtig. Wirklich wesentlich mit Blick auf die negativen Ausprägungen der mobilen Arbeit ist die recht große Anzahl an Teilnehmenden, die auf eine Einschränkung des sozialen Austausches und der Kreativität bei der Zusammenarbeit hinweist.

Das vermehrte mobile Arbeiten hat dazu geführt, dass wir im Team ...

Frage an mobil Arbeitende

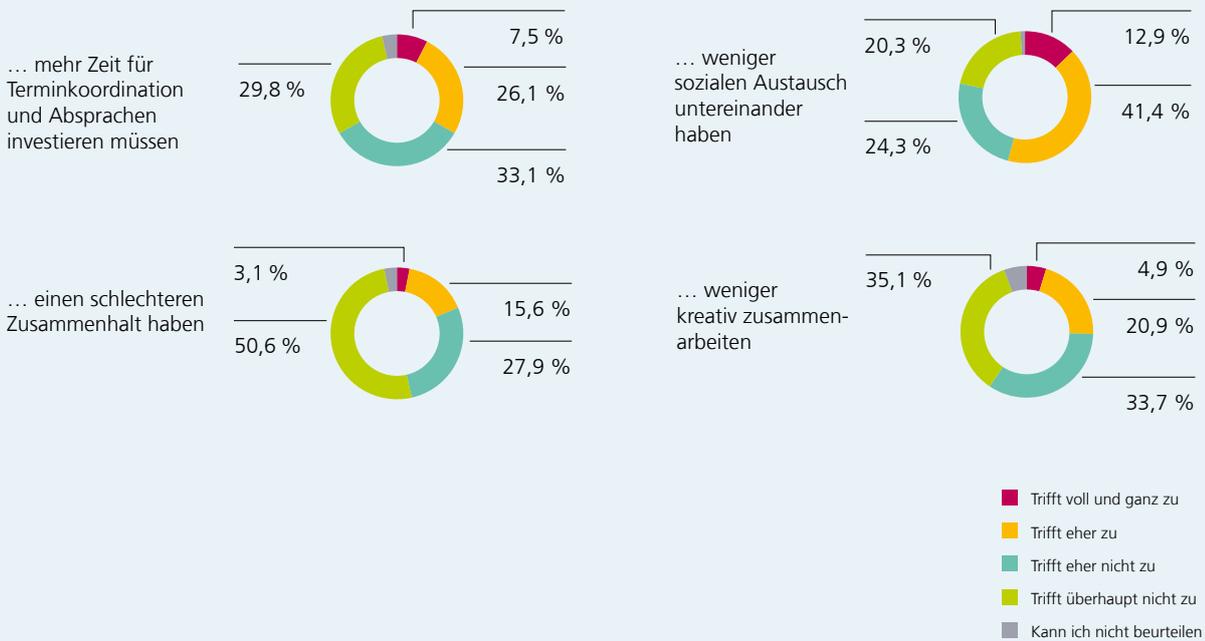


Abbildung 12

Die Gefahr einer »sozialen Erosion« ...

... ist langfristig gegeben, auch wenn derzeit »nur« 19 Prozent eine Verschlechterung des Zusammenhalts im Team erkennen.

Beides Themen, die mittel- bis langfristig die Bindung, aber eben auch die Innovationskraft negativ beeinflussen können. Langfristig ist somit auch die Gefahr einer »sozialen Erosion« gegeben, auch wenn derzeit »nur« 19 Prozent von einer Verschlechterung des Zusammenhalts im Team sprechen. Dabei sollte aber nicht unbeachtet bleiben, dass viele Teams noch von einem »Sozialkapital« profitieren, dass sie in einer verstärkten Präsenz in der Vor-Coronazeit aufgebaut haben. So kann etwa der Wechsel von Beschäftigten in andere Teams oder der Neueinstieg von Mitarbeitenden aufgrund eines geringeren sozialen Austauschs auch zu einer Schwächung des Zusammenhalts führen.

Insgesamt zeigt sich dieser Effekt auch in den Ergebnissen in Bezug auf die sonstigen Kontakte im Unternehmen jenseits der eigenen Team- oder Abteilungsgrenzen. 18 Prozent verneinen, dass die Erhaltung bestehender Kontakte auch virtuell gut gelingt. In Bezug auf den Aufbau neuer Kontakte verneinen dies hingegen 41 Prozent. Es bestehen somit sehr unterschiedliche Auffassungen darüber, ob der Aufbau neuer Kontakte im Unternehmen auch virtuell gut gelingt. Das kann mannigfaltige Gründe haben, so z. B. unzureichende virtuelle Angebote der Begegnung und des Austauschs bis hin zu optimierungsbedürftigen Onboarding-Prozessen für das hybride Arbeiten, in denen die Verantwortung für die Einbindung neuer Mitarbeitender nur auf Einzelpersonen – zumeist der Führungskraft – beruht, so dass die Vernetzung in das ganze Teamgefüge zu kurz kommt. Zudem können individuelle Präferenzen existieren, die den eigenen Flexibilitätsbedürfnissen stets Vorrang gewähren, während die Weitsicht auf eine negative Entwicklung in Bezug auf die Einbindung und Vernetzung im Unternehmen fehlt. Insgesamt ist dies etwas, was mit Blick auf die soziale Erosion im Problembewusstsein verankert und im Unternehmen diskutiert werden sollte. Insbesondere geht es darum, auf welche Weise man dieser Herausforderung in Zukunft begegnen möchte.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Ergebnisse, die wir mit dem Stichwort der »sozialen Erosion« umschrieben haben im Hinblick auf die Abnahme des Engagements der Kolleginnen und Kollegen füreinander, das abnehmende Interesse am sozialen Austausch und am Unternehmensgeschehen insgesamt. Ein sichtbarer Anteil an Beschäftigten erkennt hier demnach bereits heute Einbußen. Auf lange Frist kann sich dieser Effekt weiter verstärken. Auf den ersten Blick erscheint das womöglich weniger wichtig, da es sich nicht direkt auf die Arbeit bezieht. Auf den zweiten Blick ist das jedoch hochrelevant, da das soziale Miteinander eben auch wichtiger »Klebstoff« und Ermöglicher von Zusammenarbeit, Hilfe, Krisenresilienz und Bindung bedeutet.

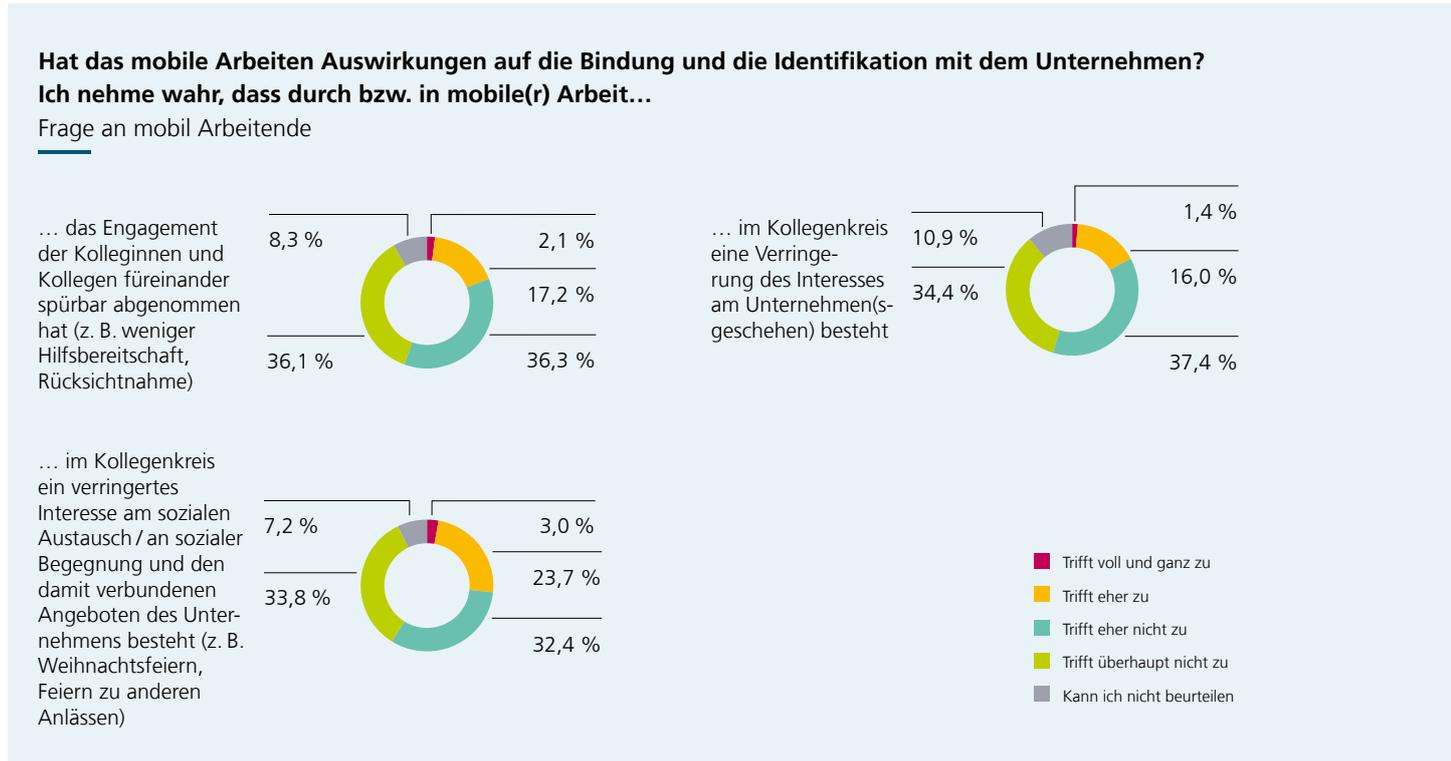


Abbildung 13

Doch nicht die mobile Arbeit allein, sondern die Virtualisierung der Arbeit im Ganzen kann starken Einfluss auf die persönlichen Beziehungen und damit auch die Bindungen innerhalb des Unternehmens haben. So findet selbst unter Anwesenden im Unternehmen häufig ein virtueller Austausch statt, zumindest dann, wenn einige Teilnehmende virtuell eingebunden sind. Der Gang ins Büro hebt nicht die Auswirkungen der Virtualisierung auf. Sie schafft aber durchaus auch dort eine gewisse Nähe, wo die Beschäftigten aufgrund räumlicher Distanz im Betrieb eher telefonisch Kontakt hatten. Sich gegenseitig zu sehen, auch wenn nur virtuell, bringt durchaus auch Chancen. Auch wenn das Pendel sichtbar in Richtung einer Schwächung der Bindung ausschlägt. Wie nachfolgende Abbildung zeigt, ist das Meinungsbild demnach gespalten, wenn es um die Folgen der Virtualisierung auf die Bindung geht.

Welche Auswirkungen hat das virtuelle (Zusammen-)Arbeiten auf Ihre persönlichen Beziehungen / Verbindungen innerhalb Ihres Unternehmens?

Das virtuelle (Zusammen-)Arbeiten hat meine persönlichen Beziehungen innerhalb meines Unternehmens ...

Frage an mobil Arbeitende

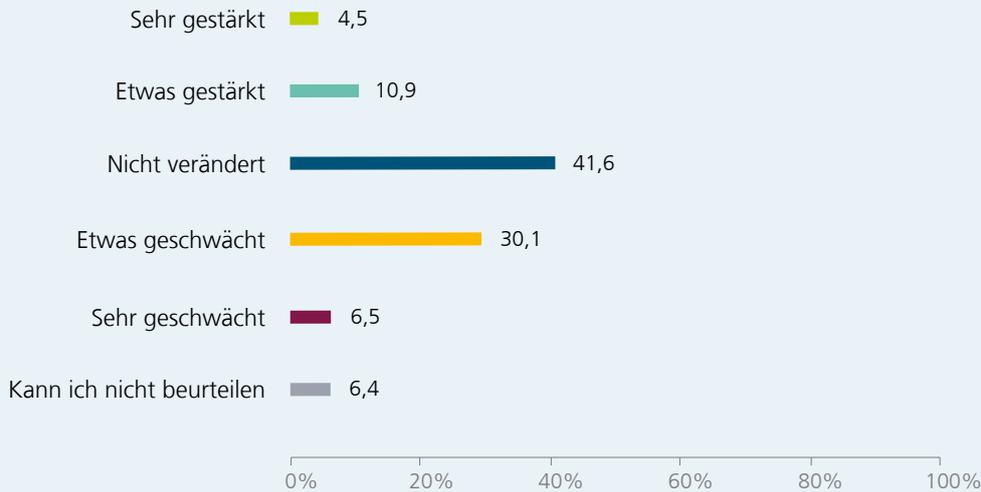


Abbildung 14

Wie nehmen Beschäftigte die Veränderung der persönlichen Beziehungen mit Blick auf die mobile Arbeit wahr? Die Ergebnisse zeigen, dass die Einschätzung bzgl. der Veränderung der persönlichen Beziehungen überraschenderweise keinen Unterschied dahingehend zeigt, wie häufig Beschäftigte mobil arbeiten.

Von denjenigen, die (fast) gar nicht mobil arbeiten, gaben 35 Prozent an, dass die Virtualisierung eine Schwächung der Bindung verursacht hat. Von denjenigen, die vier Tage in der Woche mobil arbeiten, gaben dies 39 Prozent an. Ein marginaler Unterschied, der zeigt, dass die Virtualisierung im Ganzen und nicht die mobile Arbeit des Einzelnen einen deutlichen Unterschied bedeutet.

Interessant ist hierbei auch, dass die Präsenz im Betrieb für einen guten sozialen Austausch von allen Gruppen (ob fast gar nicht oder sehr häufig mobil) überwiegend präferiert wird. Warum arbeiten die Personen dennoch unterschiedlich häufig mobil? Für dieses Ergebnis mag es mehrere Gründe geben. Denkbar ist, dass Gruppen, die besonders häufig mobil arbeiten, bereits mit einem quantitativ geringeren zeitlichen Maß für den sozialen Austausch zufrieden sind. Das geringere zeitliche Maß kann umgekehrt aber durchaus für einen qualitativ hochwertigen sozialen Austausch genutzt werden. Entscheidend ist dabei, wie und für was die Zeit vor Ort im Büro genutzt wird.

5.3.2 Persönliche Herausforderungen und individuelle Wirkungen

Mobile Arbeit erlebte zu Beginn der Coronapandemie eine massive quantitative Ausweitung und die Herausforderungen für Unternehmen und für die Beschäftigten bei der Umsetzung dieser Arbeitsform waren groß. Hierbei stellt sich die Frage, welche persönlichen Herausforderungen die Beschäftigten auch heute noch mit der mobilen Arbeit verbinden. Die Teilnehmenden der Befragung zeigten sich hierbei durchaus selbstkritisch, gab doch mehr als die Hälfte eine oder mehrere Herausforderungen bei mobiler Arbeit an. Aspekte wie die Fähigkeit Beruf und Privatleben zu trennen, waren hierbei dominierend. Auch die Fähigkeit zur Selbstdisziplin wurde häufiger genannt.

Die Trennung von Beruf und Privatleben ...

... ist eine wesentliche Herausforderung des mobilen Arbeitens.

Wenn Sie sich selbst beurteilen: In welchen der nachfolgenden Aspekte erkennen Sie gegebenenfalls (noch) persönliche Herausforderungen in Bezug auf das mobile Arbeiten?

Mehrfachangaben möglich | Frage an mobil Arbeitende

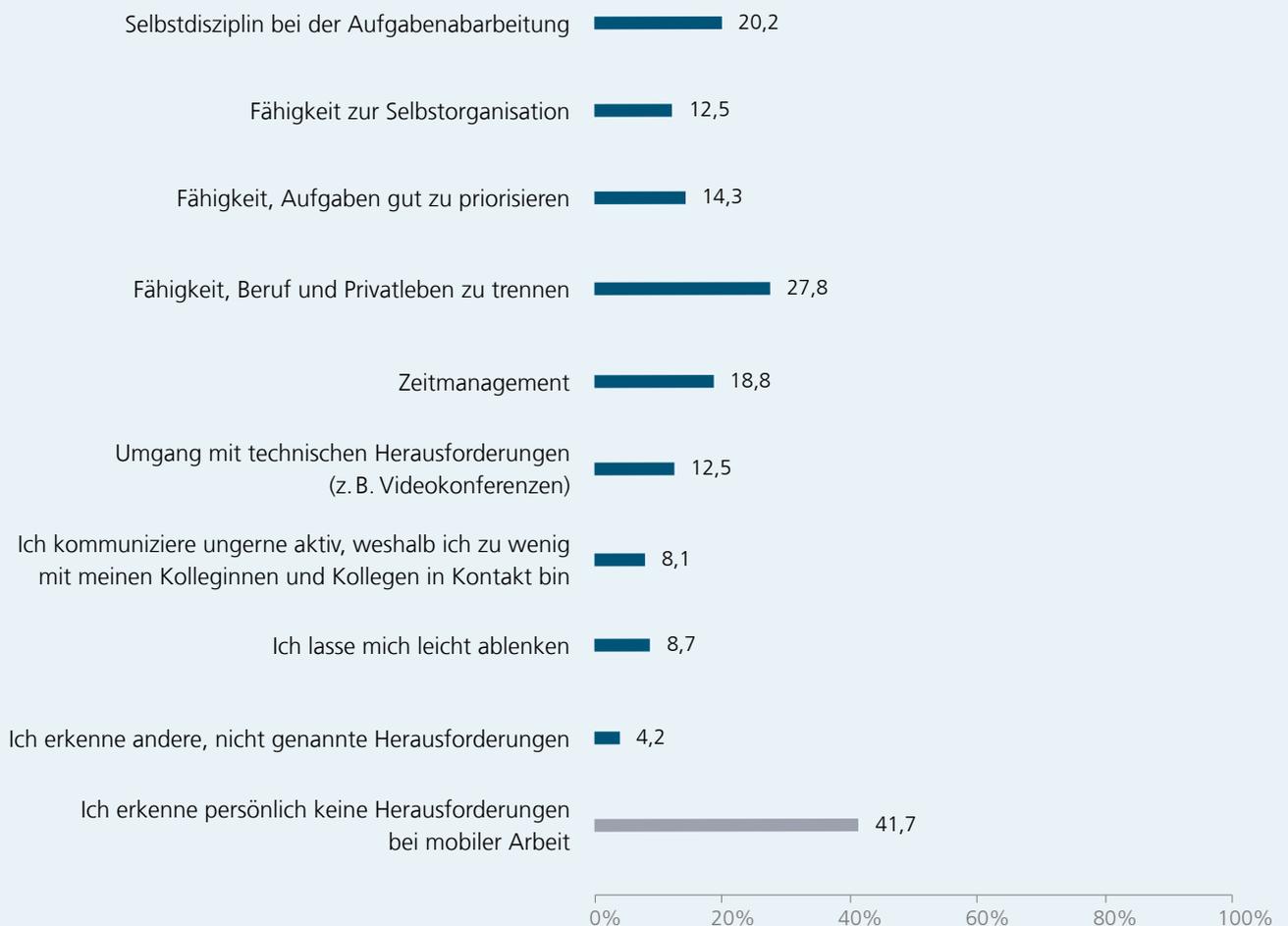


Abbildung 15

Ein Gruppenvergleich ist hierbei ebenfalls spannend. Hinsichtlich des Alters gibt es unterschiedliche Herausforderungen für das mobile Arbeiten. In Bezug auf die virtuelle Kommunikation: Älteren fällt häufiger der Umgang mit der Technik, z. B. in Bezug auf Videokonferenzen schwerer (Beschäftigte, die 56 Jahre und älter sind, geben dieses Problem zu fast einem Viertel an, bei den jüngeren Beschäftigten sind es deutlich unter 10 Prozent). Umgekehrt kommunizieren junge Beschäftigte (zumindest anfänglich) ungern aktiv in mobiler Arbeit und sie lassen sich hier auch deutlich leichter ablenken (ca. 20 Prozent der 18- bis 25-Jährigen gaben an, dass sie in mobiler Arbeit ungern aktiv kommunizieren und sich leicht ablenken lassen, bei den älteren Beschäftigten wurden diese Herausforderungen fast gar nicht genannt). Eine Ursache für die geringere aktive Kommunikation liegt wohl auch darin, dass diese Beschäftigten noch nicht so vernetzt sind, sie die Kolleginnen und Kollegen noch nicht kennen und weniger eine persönliche Beziehung besteht. Letzteres ist, wie an anderer Stelle bereits beschrieben, auch eine Herausforderung für ein gutes Onboarding, aber dennoch immer auch die Aufgabe eines ganzen Teams und nicht nur einzelner bzw. nicht nur alleinig die Aufgabe der Führungskraft.

Die Herausforderung, Beruf und Privatleben zu trennen, wird hingegen von den Führungskräften etwas stärker wahrgenommen (ein Viertel der Mitarbeitenden nennt diese Herausforderung, bei den Führungskräften sind dies hingegen ein Drittel). Hierfür könnte ein anderes Gefühl in Bezug auf die erwartete Erreichbarkeit verantwortlich sein. Zudem arbeiten sie im fremdbestimmten Sinne auch deutlich zeitflexibler (dies betrifft etwa das Arbeiten am Wochenende). Insgesamt wird das Bestehen von persönlichen Herausforderungen von Führungskräften und Mitarbeitenden aber sonst sehr ähnlich eingeschätzt.

Neben den Fähigkeiten zur aktiven Bewältigung möglicher Herausforderungen der mobilen Arbeit sind auch die resultierenden bestehenden Auswirkungen der mobilen Arbeit entscheidend. Die sogenannte Entgrenzung, also die fehlende klare Trennung zwischen Berufs- und Privatleben, ist dabei ein Thema, das entsprechend den selbst bemängelten Fähigkeiten hierzu, ebenfalls von einem guten Viertel der Teilnehmenden als gegenwärtige Schwierigkeit erkannt wird. Eine Bestätigung, dass hier diese Fähigkeit offenbar fehlt oder nicht ausreichend ausgeprägt ist.



Welche der folgenden Auswirkungen haben sich durch das mobile Arbeiten bemerkbar gemacht?

Frage an mobil Arbeitende

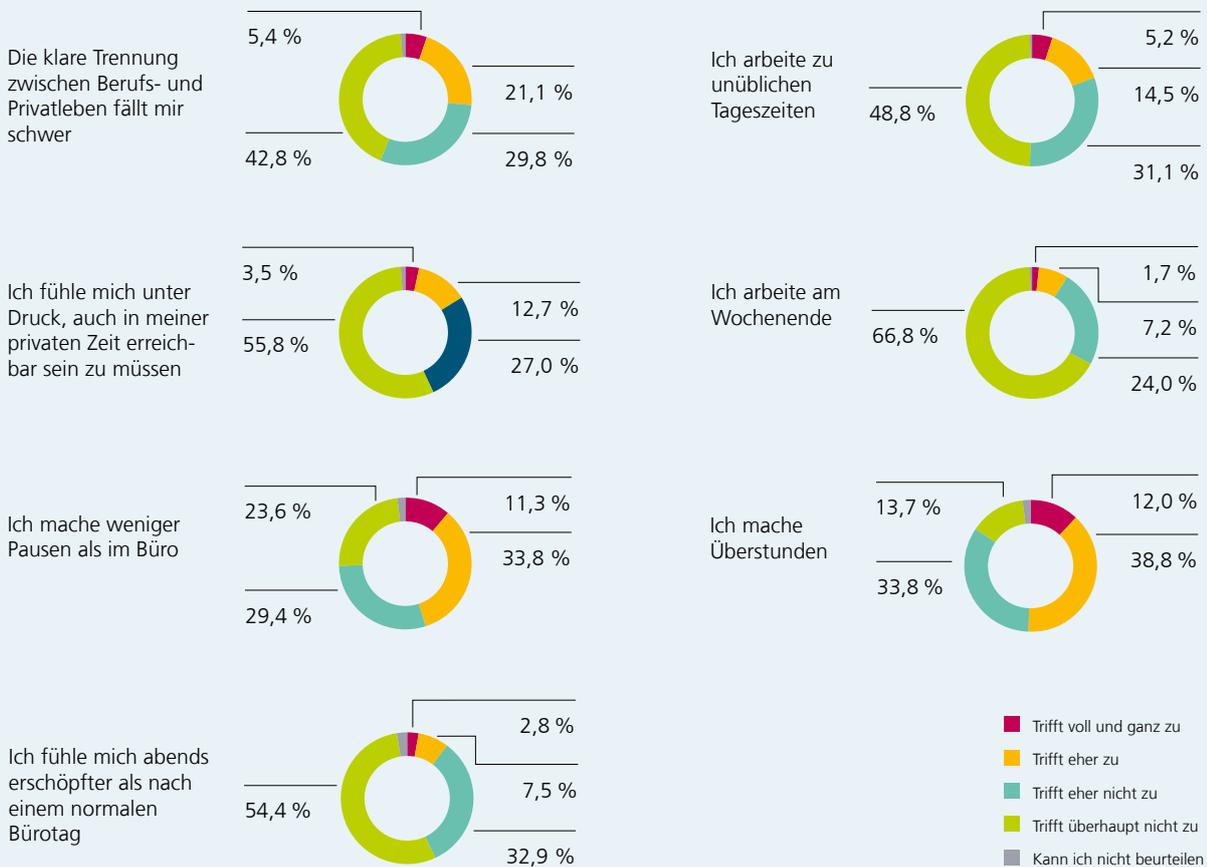


Abbildung 16

Dies deutet aus Sicht des Fraunhofer IAO heute und zunehmend auch mit Blick auf die Zukunft auf ein klares Handlungsfeld der Unternehmen hin. Die Ergebnisse der Befragung von Betriebsräten und HR-Vertreterinnen und -Vertretern zeigten, dass eine mehrheitliche breite Umsetzung entsprechender Maßnahmen noch nicht erkennbar ist (siehe hierzu 4.4). Die Entgrenzung birgt jedoch auch ein Burnout-Risiko mit negativen Folgewirkungen für Arbeitnehmerinnen und -nehmer sowie Arbeitgeber. Weniger ausgeprägt ist der Erreichbarkeitsdruck in der privaten Zeit, zudem werden im Team meist klare Grenzen der Erreichbarkeit akzeptiert, so dass die Teamkultur nicht als Treiber der Entgrenzung angesehen werden kann (siehe nachfolgende Abbildung).

Interessanterweise gaben 45 Prozent der Teilnehmenden an, die Neigung zu haben, keine/weniger Pausen in mobiler Arbeit zu machen. Allerdings gaben gerade diejenigen, die weniger Pausen machen, auch an, dass sie, etwa über die Mittagszeiten, auch keine längeren Pausen machen. 84 Prozent derjenigen, die weniger Pausen machen als im Betrieb, stimmen (eher) nicht zu, dass sie dem entgegengerichtet dafür längere Pausen machen. Demgegenüber stimmen 31 Prozent derjenigen, die nicht weniger Pausen machen, zu, dass sie längere Pausen machen, etwa über Mittag. Insofern zeigt sich, dass weniger Pausen nicht unbedingt durch längere Pausen kompensiert werden (können). Bei einem Teil der Beschäftigten geht es möglicherweise darum, die tägliche Arbeit am Stück und ohne große Unterbrechungen in mobiler Arbeit zu bewältigen, um sich anschließend privaten Verpflichtungen widmen zu können.

Mobile Arbeit hat viele positive Aspekte ...

... wie z. B. weniger Stress, bessere Vereinbarkeit und mehr Zeit für private soziale Kontakte.

Neben den negativen persönlichen Begleiterscheinungen auf individueller Ebene zeigen sich auf der anderen Seite die positiven Aspekte der mobilen Arbeit. Dazu zählen u. a. die geringeren Unterbrechungen der Arbeit, die Stressreduzierung durch Wegfall des Arbeitswegs, eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, mehr Zeit für soziale Kontakte und die Möglichkeit des Einbaus kleinerer privater Erledigungen in den Arbeitsablauf. Diese positiven Faktoren wirken den negativen Faktoren auf gleicher Ebene deutlich entgegen. Ein klares Indiz hierfür ist, dass sich, wenn man die Gesamtsumme aus positiven und negativen Begleitaspekten betrachtet, nur ein kleiner Teil der Beschäftigten (acht Prozent) nach einem mobilen Arbeitstag abends erschöpfter fühlt als nach einem normalen Bürotag.

Welche der folgenden Auswirkungen haben sich durch das mobile Arbeiten bemerkbar gemacht?

Frage an mobil Arbeitende



Abbildung 17

Bei den erkannten Vorteilen, wie etwa der Störungsfreiheit bei mobiler Arbeit, darf Folgendes nicht übersehen werden: »Gestört werden bzw. unterbrochen werden« ist für bestimmte Beschäftigtengruppen eigentlich auch Teil der Aufgabenbeschreibung, da sie z. B. Wissensträgerinnen und -träger oder Führungskräfte sind. Kurzfristige »Störungen« können auch länger schwelende Missverständnisse oder falsche Ausrichtungen verhindern und sollten im Sinne einer guten direkten Ansprechbarkeit nicht im übertriebenen Maße als zu minimierendes Thema interpretiert werden.

Beachtlich ist, dass die Hälfte der Teilnehmenden angab, dass mobile Arbeit zu Überstunden führe. Hierbei ist fraglich, ob dies tatsächlich eine alleinige Auswirkung der mobilen Arbeit ist? Es zeigt sich jedoch sehr häufig, dass durch das vermehrte virtuelle Arbeiten, gerade in jüngster Vergangenheit, auch eine Erhöhung des Arbeitsvolumens eingetreten ist. Diese Erhöhung des Arbeitsvolumens schlägt sich zugleich in Überstunden bei mobilem Arbeiten nieder. So gaben 85 Prozent der Beschäftigten, die eine Erhöhung des Arbeitsvolumens durch vermehrte Virtualität angaben, auch an, Überstunden in mobiler Arbeit zu machen.

Es besteht damit ein deutlicher Zusammenhang der Virtualisierung zu einer möglichen Erhöhung des Arbeitsvolumens und damit auch von Überstunden. Zwischen dem Volumen an mobiler Arbeit und der Wahrscheinlichkeit, Überstunden zu machen, besteht hingegen kein Zusammenhang. Überstunden sind daher offenbar eher die Folge der Virtualität als der mobilen Arbeit, auch wenn sie aufgrund der gleichermaßen einsetzenden Steigerung von Virtualität und mobiler Arbeit gerade seit der Coronapandemie gedanklich nur schwer trennbar sind. Überstunden lassen sich entsprechend auch nicht durch die Verringerung der mobilen Arbeit im analogen Maße eindämmen, da das durch die Virtualisierung gestiegene Arbeitsvolumen nicht gleichsam verringert werden kann. So treffen die Folgen der Virtualisierung der Zusammenarbeit auch die, die nicht mobil arbeiten. Hierbei kann man sich die Frage stellen, wie viele Meetings heute auch bei Anwesenheit im Büro virtuell stattfinden und wie groß der Teilnehmendenkreis tatsächlich sein muss. Jedenfalls ist diese Veränderung ein Massenphänomen, gaben doch 58 Prozent der Teilnehmenden an, dass vermehrte Virtualität zu einer gestiegenen Anzahl an Meetings geführt hat, während die Zahl der Dienstreisen und der Meetings vor Ort bei vielen Beschäftigten abgenommen haben (56 Prozent gaben an, dass sich diese etwas oder sogar stark verringert haben). Dienstreisen und Meetings vor Ort werden kompensiert durch ein Mehr an virtuellen Meetings, die zumeist zeitlich flexibler und in kürzeren zeitlichen Abständen erfolgen können und so auch erfahrungsgemäß von vielen Kundinnen und Kunden gerne angenommen werden. Unserer Erfahrung nach führt dies mittlerweile zu sehr getakteten Tagen mit einem wahren Meetingstakkato, was sehr erschöpfend sein kann. Durch die sprunghaft gestiegene Meetinganzahl, den häufigeren Medienwechsel und die zunehmende Herausforderung von Multitasking wird das Arbeitsvolumen aus Sicht der Teilnehmenden jedenfalls spürbar erhöht. Auch die gefühlte Geschwindigkeit bei der Aufgabenerledigung ist bei 47 Prozent durch Virtualität gestiegen, um eben dieses gestiegene Volumen zu bewältigen. Ein individueller Verzicht auf mobile Arbeit führt abschließend jedenfalls nicht gleichsam zu einer Verringerung der Virtualität und ihrer Folgen. Die negativen Folgen der Virtualisierung, wie z. B. getaktetere Tage oder einer Zunahme von Meetings, müssen in der Gesamtschau von Arbeitsorganisation und Arbeitsmenge, Erreichbarkeits- und Kurzfristerwartungen bewertet werden. Jedenfalls sind gerade die Folgen der Virtualisierung ein wichtiges Diskussionsfeld für heute und insbesondere auch für die Zukunft.

Überstunden ...

... sind offenbar eher die Folge der Virtualität als der mobilen Arbeit.

Haben sich (Teil-)Tätigkeiten durch das vermehrte virtuelle Arbeiten (insbesondere von zu Hause) verändert?

Frage an mobil Arbeitende

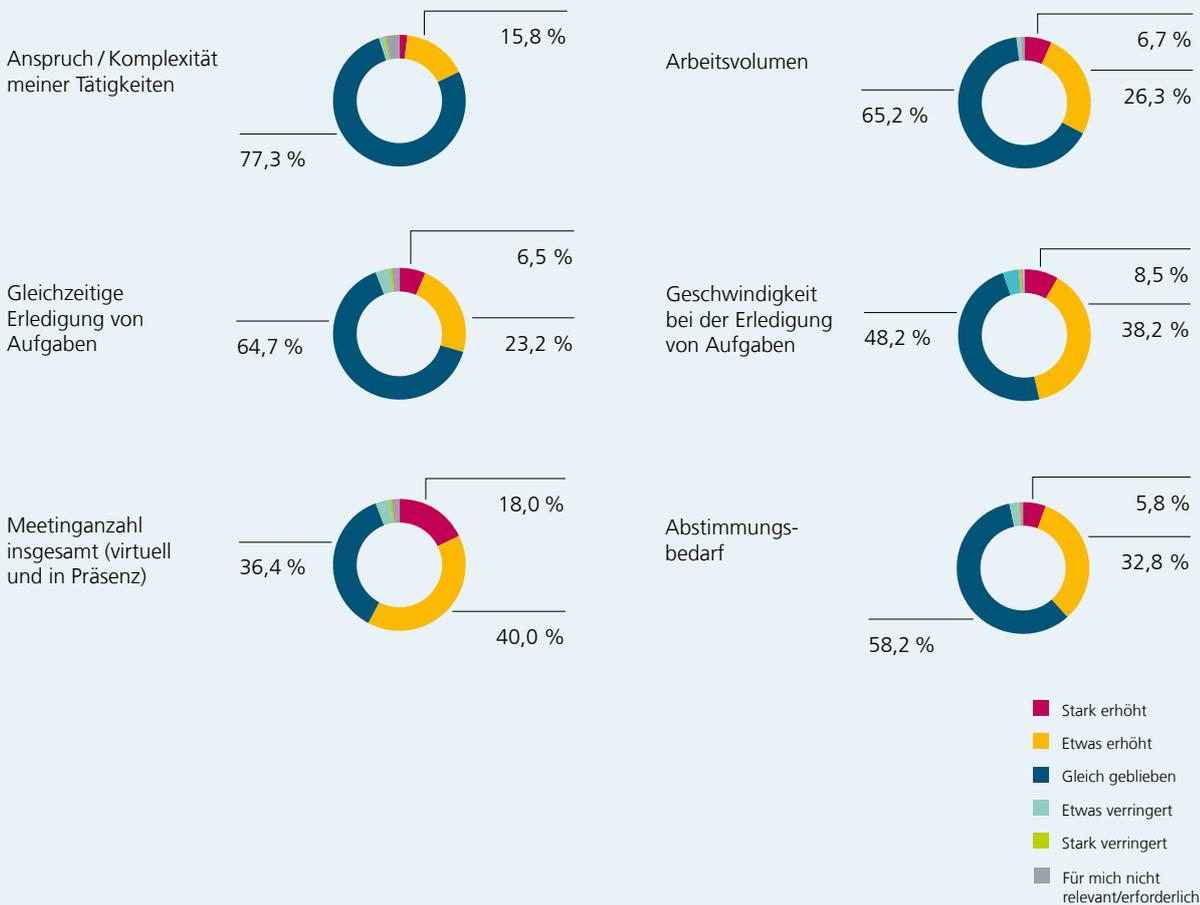


Abbildung 18

Zum Abschluss des Kapitels zu den individuellen Wirkungen möchten wir in Bezug auf die positiven Aspekte der mobilen Arbeit noch einen Vergleich zwischen den verschiedenen Altersgruppen vornehmen. Einerseits, um zu zeigen, wie sich typische Phasen der Familiengründung und der Kinderbetreuung auf das Antwortverhalten in Bezug auf die mobile Arbeit auswirken. Andererseits soll es klären, inwieweit jüngere und ältere Beschäftigte eine Funktion der mobilen Arbeit vermehrt darin erkennen, dass sie zur besseren Bewältigung privater Anforderungen beiträgt und für mehr Zeit für private soziale Kontakte sorgt. Etwa drei Viertel der jüngeren Beschäftigten bis 35 Jahre gaben an, dass sie durch mobile Arbeit mehr Zeit für die Familie, Freunde und Bekannte haben. Bei Beschäftigten, die 56 Jahre und älter sind, gaben dies immerhin noch gut 40 Prozent an. In der Phase der Familiengründung lässt sich dieser Aspekt der mobilen Arbeit deutlich stärker erkennen. Hier ist anzumerken, dass die Inanspruchnahme der mobilen Arbeit auch bei der Gruppe der älteren Beschäftigten nicht geringer ausfällt, auch wenn sich das Antwortverhalten zwischen den Teilnehmenden der unterschiedlichen Altersgruppen unterscheidet. Hier sind andere Faktoren für die Inanspruchnahme mobiler Arbeit offenbar maßgeblicher.

5.3.3 Produktivität und Zusammenarbeit

Mobile Arbeit hat einen klaren Effekt für viele Beschäftigte, insbesondere im Hinblick auf die Kommunikation durch die örtliche Distanz. So gab ein großer Anteil der Befragten an, dass daraus höhere Kommunikationsaufwände resultieren und vermehrt schriftlich kommuniziert wird. Es zeigen sich damit auch bei dieser Befragung bereits bekannte Zusatzaufwände bzw. Verschiebungen im kommunikativen Verhalten. Kommunikation muss dedizierter durchgeführt werden, sie wird stärker verschriftlicht und, der damit verbundene Aufwand führt teilweise dazu, dass die Frequenz abnimmt. Insgesamt erwartbare, in der langfristigen Wirkung dennoch hochgradig zu beachtende Verschiebungen, da sie gerade das soziale, informelle Miteinander verändern können.

Zu beachten ist zudem, dass ein geteiltes Bild vorliegt und ein Teil der Beschäftigten keine Veränderungen durch mobile Arbeit in Bezug auf die Kommunikation in den nachfolgend abgefragten Aspekten erkennt (siehe nachfolgende Abbildung). Hier wäre ein Austausch in den Betrieben durchaus sinnvoll, der zeigt, welche differenten Strategien in den Teams in Bezug etwa auf den Medieneinsatz und die Vermeidung von Aufwänden verfolgt werden.

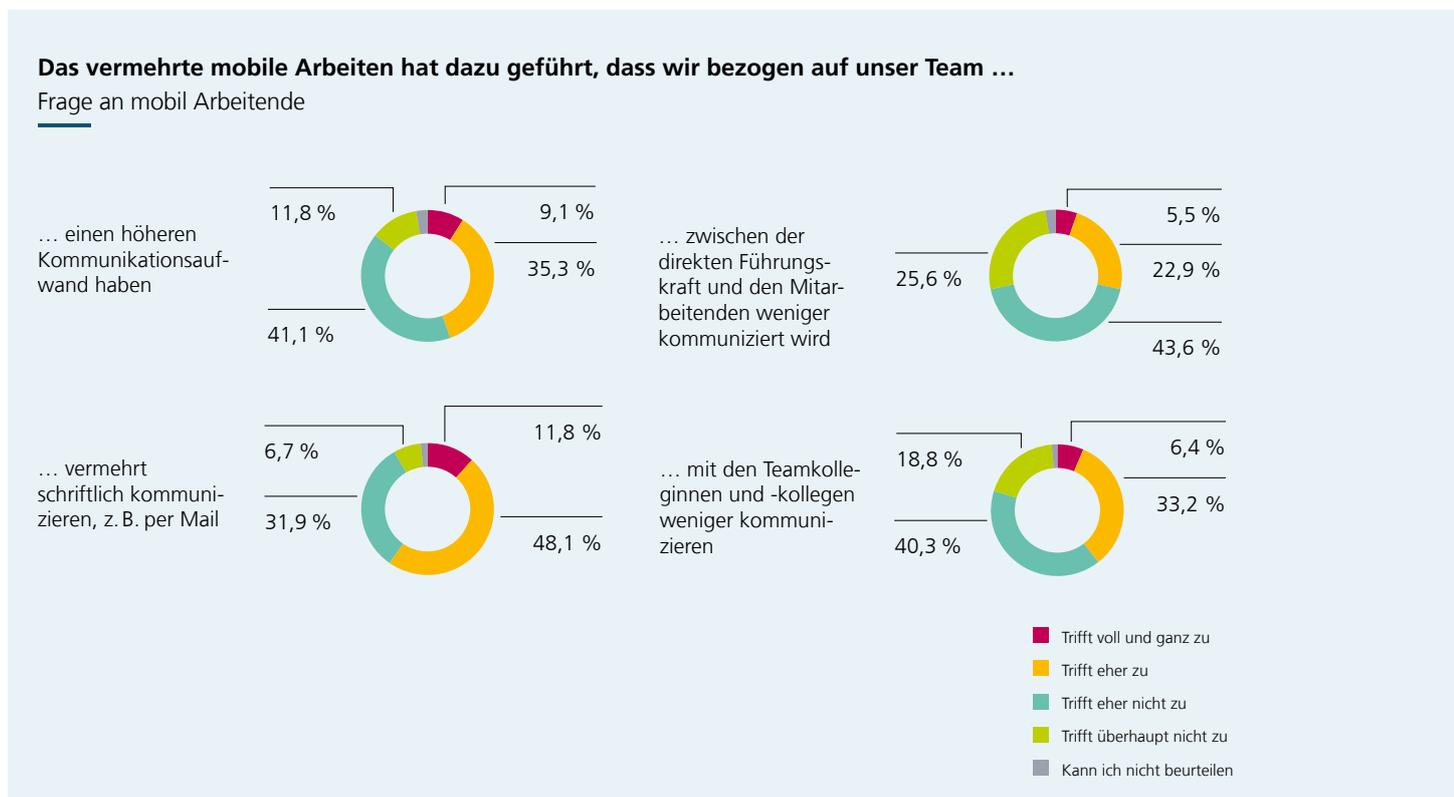


Abbildung 19

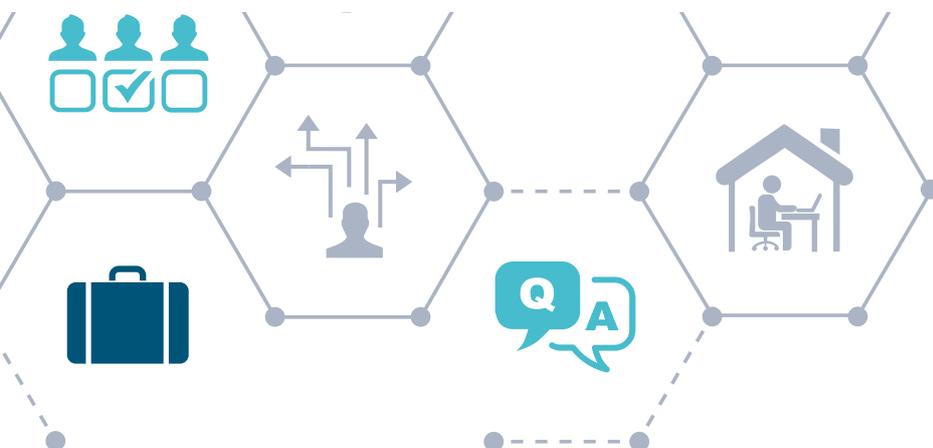
Alles in Allem wird trotz der Aufwände die rein virtuelle Zusammenarbeit als gut bewertet. Im Vergleich funktioniert sie ähnlich reibungsfrei wie die Zusammenarbeit vor Ort im Betrieb. Um die 90 Prozent bewerteten die Zusammenarbeit in Präsenz, aber auch die virtuelle Zusammenarbeit als (eher) gut.

Im Meinungsbild zum rein virtuellen Arbeiten bestehen allerdings Differenzen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften. Gerade mittlere und höhere Führungskräfte bewerten diese tendenziell etwas schlechter, hier geben »nur« drei Viertel der Teilnehmenden an, dass sie virtuelle Zusammenarbeit als (eher) gut bewerten. Dies könnte daran liegen, dass sie vermutlich auch die Interaktion und das soziale Gefüge als Ganzes stärker im Blick haben und damit letztlich auch zu einer anderen Bewertung kommen.

Aufgrund dessen, dass die virtuelle Zusammenarbeit und die Zusammenarbeit in Präsenz insgesamt ähnlich gut bewertet werden, könnte man die Frage formulieren, ob es dann generell nicht egal ist, wo man arbeitet und welche Tätigkeiten im Betrieb und welche in mobiler Arbeit erbracht werden. Wenn man auf das Pro und Contra »Büro vs. mobile Arbeit« in Bezug auf differente Tätigkeitsaspekte blickt, zeigt sich eindeutig, dass es generell nicht egal ist, wo welche Art von Tätigkeit stattfindet. Die mobile Arbeit dominiert ganz klar dort, wo Störungsfreiheit bei der Tätigkeit ein entscheidender Faktor ist. Das ist an anderer Stelle auch bereits deutlich geworden, als es um die geringere Zahl der Unterbrechungen bei der Erledigung von Aufgaben von zu Hause ging (siehe hierzu 5.3.2). Für konzentriertes und störungsfreies Arbeiten wird somit vor allem der mobilen Arbeit der Vorzug gewährt, umgekehrt punktet die Arbeit im Betrieb insbesondere beim (spontanen, sozialen und kreativen) Austausch und dem Networking. Auch beim fachlichen Austausch ist eine Tendenz Richtung Präsenz zu erkennen. Dies deutet stark darauf hin, dass bei der Bewertung der Zusammenarbeit in Präsenz und der rein virtuellen Zusammenarbeit wohl häufig von anderen Tätigkeiten gesprochen wird. Jedenfalls zeigt es, dass beide Welten klare Stärken haben und es wird zukünftig mithin auf eine gute Mischung ankommen. Die Antworten der Teilnehmenden sind ein breites Plädoyer für eine gut gestaltete Begegnung und Zusammenarbeit im Büro, die durch gemeinsame Anwesenheit (etwa in Form von Teamtagen), entsprechende Räumlichkeiten und verfügbare Zeitabschnitte in diesen gemeinsamen Präsenzzeiten möglich gemacht werden muss.

Büro vs. zu Hause ...

... beide Arbeitsorte punkten bei unterschiedlichen Aspekten.



Wenn Sie an folgende Aspekte denken, würden Sie hierbei das mobile Arbeiten (etwa von zu Hause) oder im Büro bevorzugen, weil es dort im Vergleich (viel) besser ist?

Frage an mobil Arbeitende



Abbildung 20

Performance hybrider Arbeit

Studie | Fraunhofer IAO
<https://s.fhg.de/performance-hybrid>

Wichtig ist in Bezug auf die Zeiten gemeinsamer Begegnung aber auch ein entscheidender Aspekt: Die mobile Arbeit punktet vor allem in der Einschätzung, dass weniger Arbeitszeit als unproduktiv empfunden wird. Hier stellt sich die Frage, was als unproduktiv wahrgenommen wird. Wird etwa der Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen vermehrt als unproduktive Zeit gewertet, insbesondere auch der spontane und soziale Austausch? Jedenfalls wird bei einer entsprechenden Empfindung einer stärkeren Produktivität in mobiler Arbeit speziell der mobilen Arbeit der Vorzug gewährt. Das bedeutet, je mobiler ein Teilnehmender arbeitet, umso eher empfindet er die Zeit im Betrieb als unproduktiver gegenüber der mobilen Arbeit und entscheidet sich somit bewusst für mehr mobile Arbeit. Beschäftigte, die einen Tag/Woche mobil arbeiten, gaben zur Hälfte an, dass in mobiler Arbeit weniger unproduktive Zeiten entstehen (fast 40 Prozent erkennen keinen Unterschied zwischen Büro und mobiler Arbeit). Beschäftigte, die 4 Tage/Woche mobil arbeiten, gaben zu gut drei Vierteln an, dass in mobiler Arbeit weniger unproduktive Zeiten entstehen (ca. 20 Prozent erkennen keinen Unterschied). Hier sei aber nochmals darauf verwiesen, dass die Befragten möglicherweise eine recht kurzfristige Betrachtungsperspektive einnehmen und die langfristigen Folgen abnehmender sozialer Kontakte auf Wissensaustausch, Bindung und Innovationskraft systematisch unterbewerten. Andere Studien des Fraunhofer IAO, z. B. im Innovationsverbund Connected Work, zeigen sehr eindrücklich, dass gemeinsam verbrachte (informelle) Begegnungszeit eben auch als echter Produktivbeitrag gewertet werden sollte (siehe hierzu Realitätscheck hybrider Arbeit in Deutschland – Fraunhofer IAO).

5.4 Führung über Distanz – ein wichtiges Thema bei mobiler Arbeit

Ein Mehr an Kommunikationsaufwand ...

... ist eine der größten Herausforderungen für Führungskräfte in einem mobil arbeitenden Team.

Mobile Arbeit hat gerade für die unterste Führungsebene der Teamleiterinnen und -leiter vieles verändert. Die Coronapandemie brachte viele Erfahrungswerte mit einer örtlichen Trennung des Teams und damit auch mit der Bewältigung der Führungsaufgaben mit sich. An dieser Stelle kann nur auf einzelne Aspekte eingegangen werden. Insgesamt ist Führung über Distanz ein erfahrungsgemäß weites Feld, das auch heute noch ein zentrales Thema in den Unternehmen sein sollte. Sowohl mit Blick auf die Diskussion und den Austausch unter den Führungskräften, aber auch im Hinblick auf das Angebot etwa an Schulungen. Eine der größeren Herausforderungen für Führungskräfte ist laut der vorliegenden Befragung, dass ein Weniger an Präsenz der Mitarbeitenden zum Teil mit einem Mehr an Kommunikation(saufwand) ausgeglichen werden muss, weil einige Aspekte (Konflikte, Unterstützungsbedarfe etc.) nicht »einfach so« über den Schreibtisch hinweg wahrgenommen werden (können), sondern in geplanten Gesprächssituation aktiv erfragt oder herausgearbeitet werden müssen.

Welche Erfahrungen haben Sie in Bezug auf die Wirkung durch das mobile Arbeiten in Ihrem Team gemacht?

Frage an Führungskräfte, deren Teams mobil arbeiten

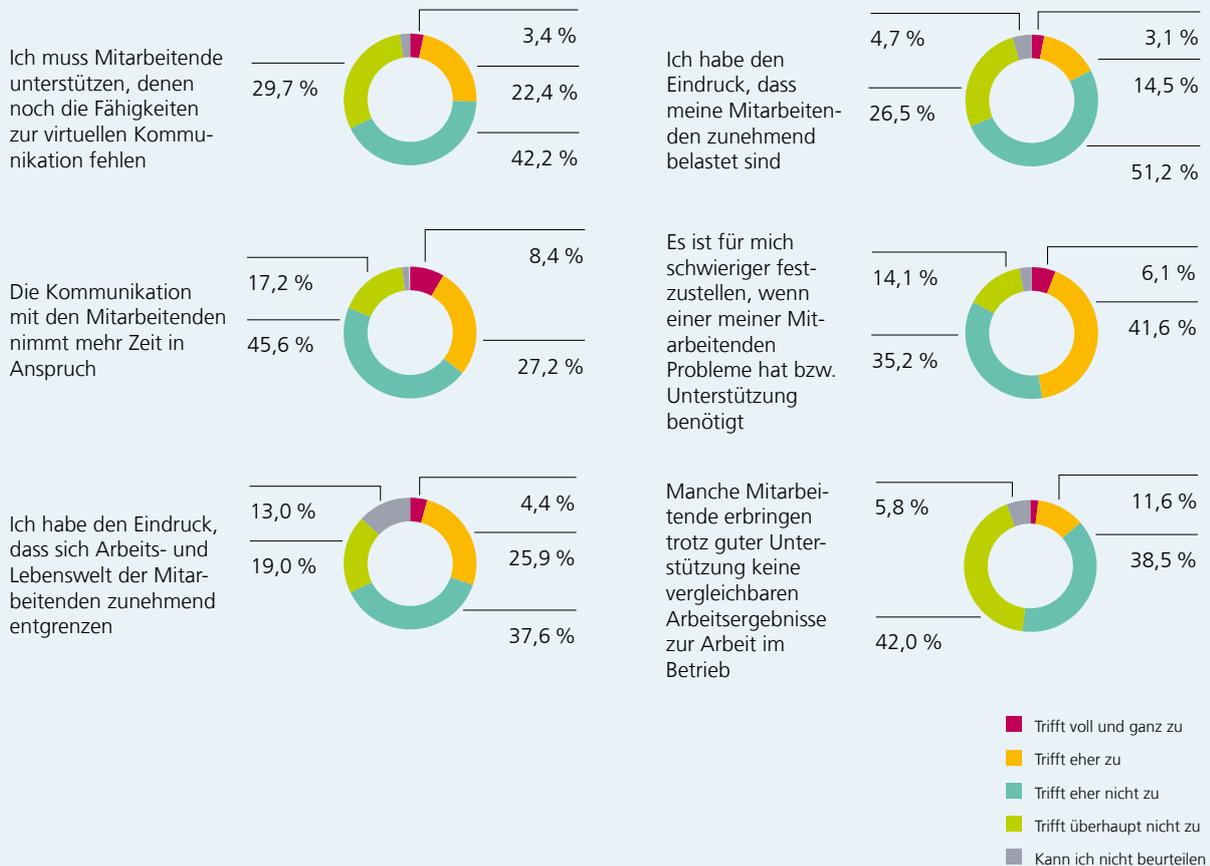


Abbildung 21

Gerade hier ist wichtig, dass Beschäftigte aktiv auf ihre Führungskraft zugehen und Probleme, Unterstützungsbedarfe und drohende Überlastungen mitteilen. Während die Führungskräfte dies in Präsenz noch selbst wahrnehmen können, bedarf es in mobiler Arbeit klarer Signale durch die Beschäftigten. Somit ist es ein Thema, dass im Team kommuniziert werden sollte. Die individuellen Unterschiede im Kommunikationsverhalten zwischen den Beschäftigten können sich auch hier deutlich zeigen. Ein passives Kommunikationsverhalten und eine damit fehlende offene Kommunikation seitens der Beschäftigten können hier im »Stillen« zu unerkannten und unbewältigten Belastungen führen.

Im positiven Sinne werden mit dem mobilen Arbeiten seitens der Führungskräfte auch einige wesentliche Aspekte verbunden. 74 Prozent der Führungskräfte geben an, dass mobile Arbeit die Selbstorganisationsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden stärkt. 76 Prozent sind der Ansicht, dass ihre Mitarbeitenden entspannter wirken, da sie Beruf und Privatleben besser aufeinander abstimmen können. Und 77 Prozent haben den Eindruck, dass ihre Mitarbeitenden an der gestiegenen Eigenverantwortung wachsen. Insgesamt zeigt sich aus Führungsperspektive ein sehr positives Bild der mobilen Arbeit.

Führungskräfte verbinden positive Wirkungen

... mit der mobilen Arbeit, etwa in Form einer besseren Selbstorganisationsfähigkeit und mehr Eigenverantwortung ihrer Mitarbeitenden.

Welche Erfahrungen haben Sie in Bezug auf die Wirkung durch das mobile Arbeiten in Ihrem Team gemacht?

Frage an Führungskräfte, deren Teams mobil arbeiten

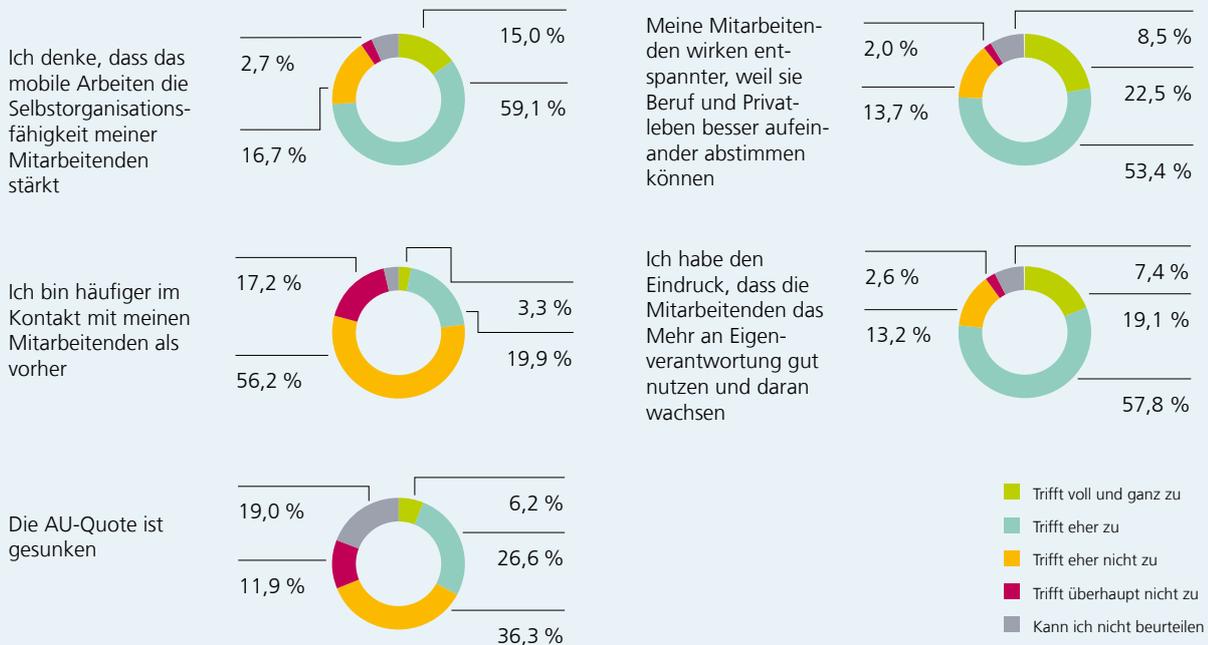


Abbildung 22

5.5 Finanzielle Aspekte der mobilen Arbeit

Bei mobiler Arbeit wird die vollumfängliche Ausstattung eines betriebsexternen Arbeitsplatzes (im Gegensatz zur Telearbeit) nicht grundsätzlich vom Arbeitgeber gestellt oder finanziell bezuschusst. Gemäß den Befragungsergebnissen wird vor allem die Standardausrüstung für das mobile Arbeiten vom Unternehmen gestellt: d. h. Notebook/Laptop und gegebenenfalls weitere Hardware. Darüber hinausgehende Ausstattungen wie Büromöbel werden zumeist nicht bereitgestellt oder bezuschusst.

Bei größeren Unternehmen werden Büromöbel (wenn auch selten) noch am ehesten gestellt oder bezuschusst. Von kleinen Betrieben bis 250 Beschäftigten wurden zu drei Prozent Büromöbel wie ein Schreibtischstuhl und/oder Schreibtisch gestellt oder finanziell bezuschusst. Bei Betrieben über 1000 Beschäftigten waren es allerdings auch nur 14 Prozent. Interessant ist auch, dass fast ein Viertel der Beschäftigten keine Ausstattung vonseiten des Arbeitgebers für mobile Arbeit erhält und damit wohl auch IT-seitig auf privates Equipment ausweichen muss.

Stellt der Arbeitgeber Ihnen gegenwärtig für das mobile Arbeiten Ausstattungsgegenstände zur Verfügung bzw. gewährt er eine finanzielle Unterstützung für den Kauf konkreter Gegenstände?

Mehrfachangaben möglich | Frage an mobil Arbeitende

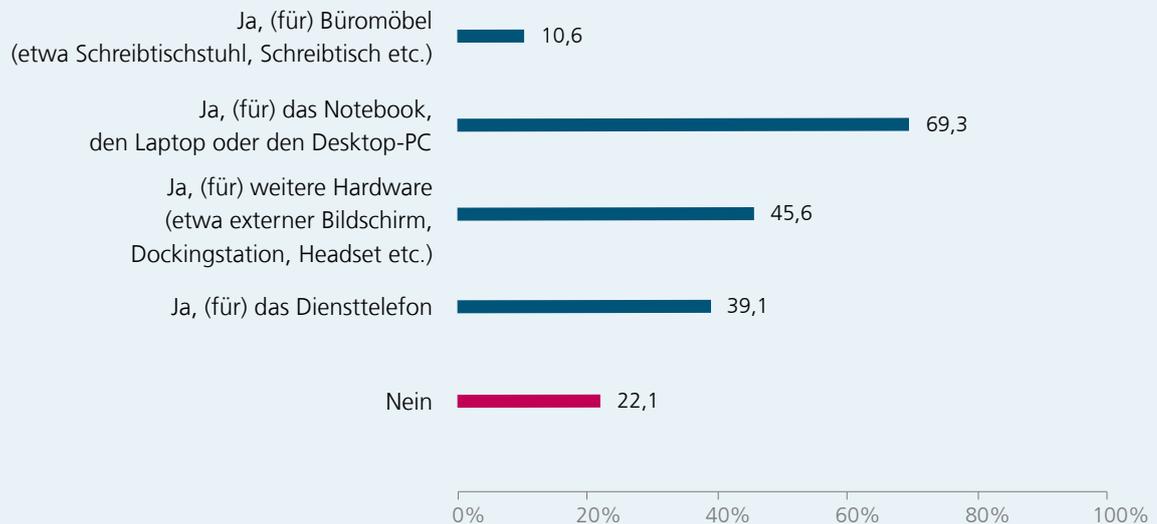


Abbildung 23

Auch wenn als mobil betitelt, so findet den Ergebnissen dieser Befragung zufolge mobile Arbeit weit überwiegend zu Hause statt. Seitens des Fraunhofer IAO halten wir daher einen entsprechend gut ausgestatteten Arbeitsplatz für wesentlich und dieser sollte zum Schutz der eigenen Gesundheit unbedingt geschaffen werden. In der Befragung gab die deutliche Mehrheit der mobil Arbeitenden (76 Prozent) an, zu Hause über eine Ausstattung zu verfügen, die ergonomisches Arbeiten ermöglicht und zudem waren auch bei 93 Prozent der mobil Arbeitenden die technischen Voraussetzungen vorhanden, um effizient arbeiten zu können.

Während beschäftigtenseitig eigene finanzielle Aufwände mangels finanzieller Beteiligung des Arbeitgebers zumeist unentbehrlich sind, so finden auf der anderen Seite auch Einsparungen für den Arbeitsweg sowohl in zeitlicher als auch finanzieller Hinsicht statt. Der Arbeitsweg benötigt bei der Mehrheit (60 Prozent) über eine Stunde am Tag, wobei über 70 Prozent allein mit dem eigenen Auto unterwegs sind und knapp die Hälfte hiervon über 50 Kilometer an einem Arbeitstag zurücklegt. Mobile Arbeit ist daher eine klare Zeit-, aber zumindest in dieser Hinsicht auch eine Kostenersparnis, der jedoch ein erhöhter privater Energieverbrauch mildernd entgegenzuhalten ist. Eine gänzliche Kompensation der eingesparten Wegekosten wird der erhöhte Energieverbrauch in den allermeisten Fällen aufgrund des Fahrtwegs jedoch kaum erreichen. Neben finanzielle und zeitliche Aspekte tritt zudem auch ein Plus für mehr Nachhaltigkeit, wobei dies heute und auch im Hinblick auf die Zukunft mehr und mehr an Bedeutung gewinnen wird.

5.6 Was »Nicht-mobil-Arbeitende« über die mobile Arbeit denken

Mobile Arbeit wird, wie in dieser Studie dargestellt, mit zahlreichen positiven Aspekten in Verbindung gebracht. Hier ist aber stets zu beachten, dass mobile Arbeit eben auch Arbeit bedeutet, was man aufgrund der teilweise grassierenden Schlagzeilen zu diesem Thema leider auch häufiger in ein anderes – ein falsches – Licht gerückt sieht. In den allerseltensten Fällen wird mobile Arbeit mit dem Notebook im Schwimmbad oder auf der grünen Wiese stattfinden, sondern dort, wo sie produktiv und ungestört bewältigt werden kann. Die Frage, die sich stellt, ist allerdings, was die nicht-mobil Arbeitenden über die mobile Arbeit in ihrem Unternehmen denken. Eine knappe Mehrheit sieht keine Probleme darin, dass tätigkeitsbedingt nur ein Teil der Beschäftigten mobil arbeiten kann.

Aufgrund der Tätigkeit kann zumindest derzeit nur ein Teil der Beschäftigten mobil arbeiten – erkennen Sie darin Probleme?

Mehrfachangabe möglich | Frage an Nicht-mobil-Arbeitende

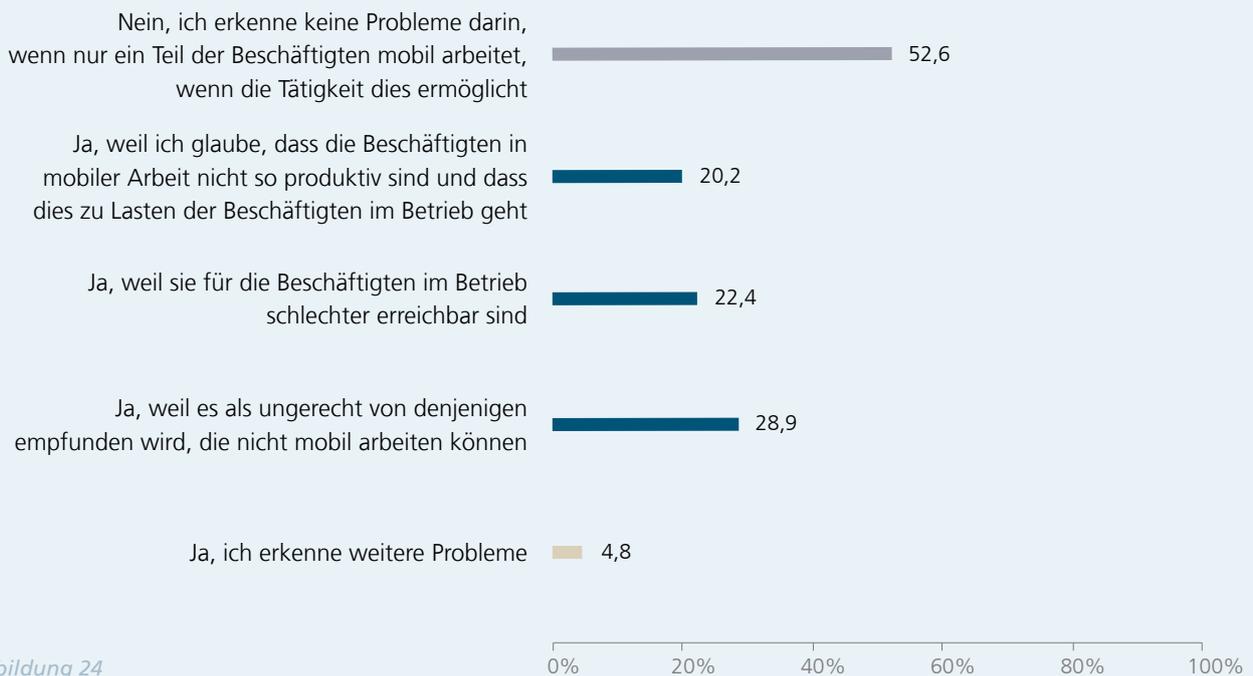


Abbildung 24

Demgegenüber gaben die übrigen Teilnehmenden ein oder mehrere Probleme an: 29 Prozent äußerten, dass diejenigen, die nicht mobil arbeiten können, dies als ungerecht empfinden. Ein wichtiger Punkt, der in der Unternehmenskommunikation nicht unberücksichtigt bleiben sollte und zudem die Frage danach aufkommen lässt, inwieweit diesem Beschäftigtenkreis andere unternehmensseitige Aufmerksamkeit gewidmet werden kann. Etwa in Form der zeitlichen Flexibilisierung. Zudem sollten jene Potenziale möglicher Teiltätigkeiten nicht unbeachtet bleiben, die trotz aller Hürden der mobilen Arbeit, etwa in der Produktion, dennoch mobil umsetzbar sind. Wer in der Produktion arbeitet und Potenziale für die mobile Arbeit in seiner Tätigkeit erkennt, sieht diese vor allem in der Organisation, der Planung, der Konzeption, der Dokumentation und der Kommunikation. Entscheidend ist dabei, inwiefern (möglicherweise auch gemeinsam im Team) derartige Potenziale für die mobile Arbeit genutzt werden können. Jedenfalls könnte dies durchaus als ein Handlungsfeld für die Zukunft verstanden werden.

Ein knappes Viertel der nicht mobil arbeitenden Beschäftigtengruppe nannte die schlechte Erreichbarkeit der mobil Arbeitenden als weiteres Problem. Gerade der Punkt der Erreichbarkeit sollte klar geklärt sein. Hier geht es im Unternehmen, aber insbesondere auch in den Teams, also im direkten Umfeld der Kolleginnen und Kollegen darum, klarzustellen, wann Erreichbarkeit erwartet werden kann und wann nicht und wie sie zudem auch signalisiert wird. Dieser Punkt ist auch entscheidend, um dem Problemkreis der Entgrenzung zu begegnen.

Die mangelnde Produktivität der Beschäftigten in mobiler Arbeit, die zu Lasten der Kolleginnen und Kollegen im Betrieb gehe, wurde mit 20 Prozent ebenfalls recht häufig genannt. In Bezug auf diesen Aspekt ist es ebenso angeraten, dass insbesondere im Team diskutiert wird, worauf ein solcher Eindruck basiert. Letztlich kann es hierfür verschiedene Gründe geben, etwa, dass die Arbeit zulasten derer verteilt wird, die aufgrund ihrer Anwesenheit im Betrieb erste Anlaufstellen für Kolleginnen und Kollegen darstellen. Auf der anderen Seite gilt es auch regelmäßig über eine faire Lasten- und Aufgabenverteilung zu sprechen und dies möglichst transparent zu machen. So kann nicht nur einer tatsächlichen, sondern auch einer vermeintlich unfairen Verteilung von Aufgaben entgegengewirkt werden.



Impressum

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation IAO
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
www.iao.fraunhofer.de

Kontakt

Dr. Josephine Hofmann
Tel. +49 711 970-2095
josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de

DOI (kostenlose PDF-Version)

<http://dx.doi.org/10.24406/publica-2105>

Satz und Gestaltung

Franz Schneider und Viktoria Klumpp, Fraunhofer IAO

Titelbild

© Syda Productions – stock.adobe.com

© Fraunhofer IAO, 2023



Wie sieht die Praxis des mobilen Arbeitens in der chemisch-pharmazeutischen Industrie aus und ergibt sich daraus (tarifpolitischer) Handlungsbedarf? Antworten auf diese Fragen liefert die Sozialpartnerstudie Mobile Arbeit des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. In Zusammenarbeit mit dem Bundesarbeitgeberverband Chemie e. V. (BAVC) und der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IGBCE) wurden über 20000 Beschäftigte der Chemie- und Pharmabranche befragt.