

# Mobiles & hybrides Arbeiten: Fragen, Sorgen & Wünsche der Arbeitgeber & Arbeitgeberinnen

Dr. Elisa Clauß

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände | BDA

## Unsere Mission

Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände ist die sozialpolitische Spitzenorganisation der gesamten deutschen Wirtschaft. Sie vertritt die sozial- und wirtschaftspolitischen Interessen von rd. 1 Million Unternehmen mit rund 30,5 Millionen Beschäftigten.



Die BDA setzt sich dafür ein, dass Unternehmen in Deutschland investieren, Innovationen vorantreiben sowie Arbeits- und Ausbildungsplätze schaffen können. Dies entspricht unserer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung.

Das ist ein wesentlicher Beitrag, den Unternehmerinnen und Unternehmer für die Soziale Marktwirtschaft, für Demokratie und Sicherheit sowie für gesellschaftlichen Wohlstand leisten. So leisten wir auch einen wichtigen Beitrag für den sozialen Frieden in Deutschland.

- Wir sind der gesetzlich verankerte Sozialpartner zusammen mit den Gewerkschaften
- Und damit die Stimme der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber in Deutschland – egal, welche Größe das Unternehmen hat, wie viele Beschäftigte und aus welcher Branche
- Wir sitzen in verschiedensten Gremien, Programmen, Plattformen in der Politik, der Forschung, Instituten etc. und übernehmen hier verantwortungsvolle Positionen

- Mobile Arbeit gibt es schon lang: Außendienstmitarbeiter:innen, Pflegekräfte, Zugbegleiter:innen und Monteur:innen arbeiten bereits seit Jahrzehnten mobil
- Neu hinzugekommen:
  - Mobile Arbeit durch Digitalisierung
  - Arbeit an anderen (geeigneten) Orten für diejenigen, die nur einen Laptop brauchen
  - Booster durch Homeoffice als Maßnahme zum Infektionsschutz

#### **Homeoffice als Form mobiler Arbeit (SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel; Stand 24.11.2021)**

- (1) Mobiles Arbeiten ist eine Arbeitsform, die nicht in einer Arbeitsstätte gemäß § 2 Absatz 1 Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) oder an einem fest eingerichteten Telearbeitsplatz gemäß § 2 Absatz 7 ArbStättV im Privatbereich des Beschäftigten ausgeübt wird, sondern bei dem die Beschäftigten an beliebigen anderen Orten (zum Beispiel beim Kunden, in Verkehrsmitteln, in einer Wohnung) tätig werden.
- (2) Für die Verrichtung mobiler Arbeit werden elektronische oder nichtelektronische Arbeitsmittel eingesetzt.
- (3) Homeoffice ist eine Form des mobilen Arbeitens. Sie ermöglicht es Beschäftigten, nach vorheriger Abstimmung mit dem Arbeitgeber zeitweilig im Privatbereich, zum Beispiel unter Nutzung tragbarer IT-Systeme (zum Beispiel Notebooks) oder Datenträger, für den Arbeitgeber tätig zu sein.
- (4) Regelungen zur Telearbeit bleiben unberührt.

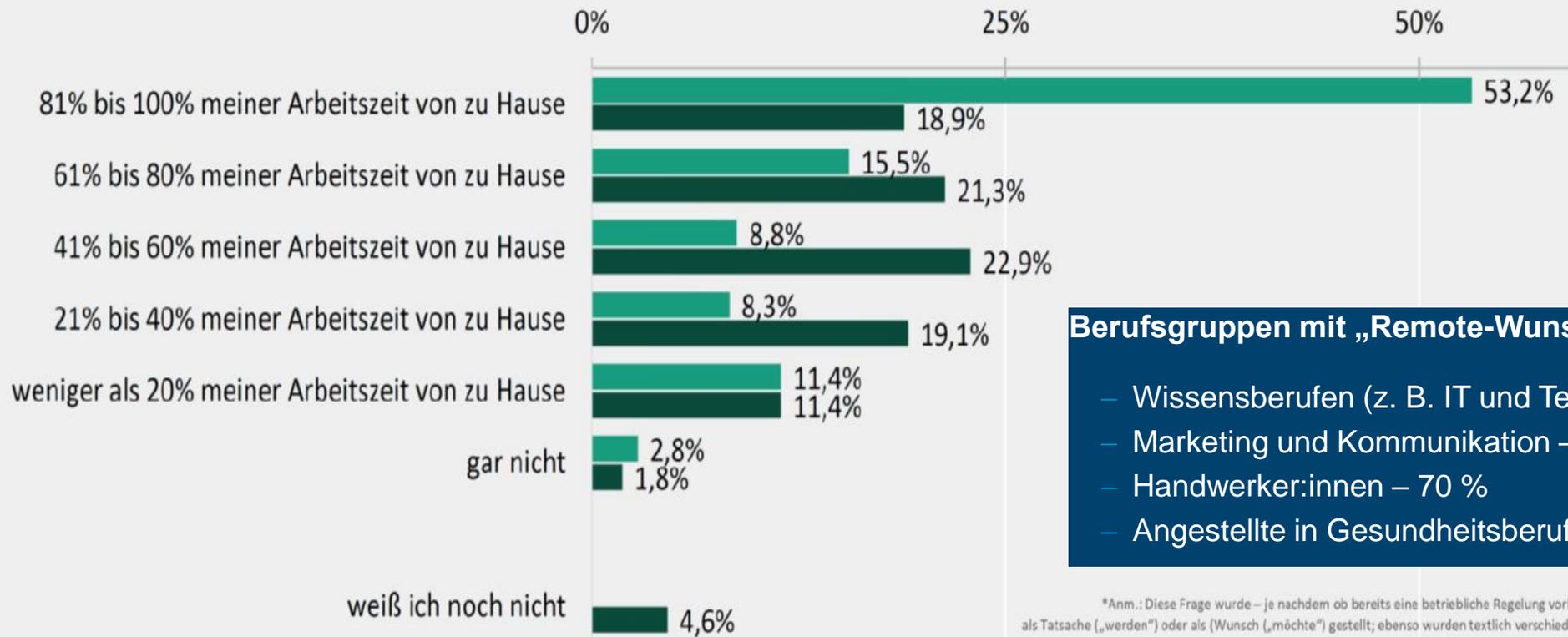
# Mobile Arbeit Von morgen



„Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit haben Sie in den vergangenen Monaten, während der Pandemie, durchschnittlich von zu Hause gearbeitet?“

Anm.: Diese Frage(n) wurde(n) nicht gestellt, wenn der Teilnehmende angab, nicht mobil arbeiten zu können

„Nach Überwinden der Corona-Pandemie: Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit werden / möchten\* Sie durchschnittlich mobil arbeiten, d.h. von zu Hause oder an einem anderen selbstgewählten Ort?“



## Berufsgruppen mit „Remote-Wunsch“ (Stepstone, 2021)

- Wissensberufen (z. B. IT und Technologie) – 95 %
- Marketing und Kommunikation – 95 %
- Handwerker:innen – 70 %
- Angestellte in Gesundheitsberufen – 79 %

\*Anm.: Diese Frage wurde – je nachdem ob bereits eine betriebliche Regelung vorherrschte – als Tatsache („werden“) oder als Wunsch („möchte“) gestellt; ebenso wurden textlich verschiedene jedoch inhaltsgleiche Formulierungen verwendet.

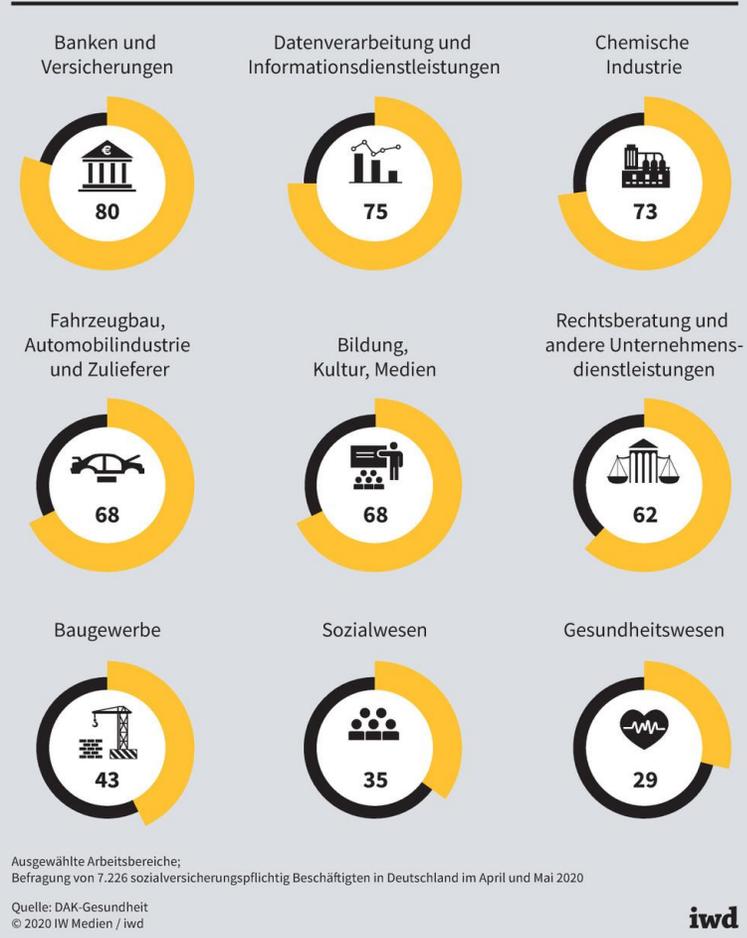
Der Anteil mobiler Arbeit wird auch nach der Pandemie sehr hoch bleiben. Die Arbeitswelt wird auch aufgrund des individuellen Flexibilitätswunsches tatsächlich umfassend hybrid sein.

# Mobile Arbeit

## Von morgen = hybrides Arbeiten

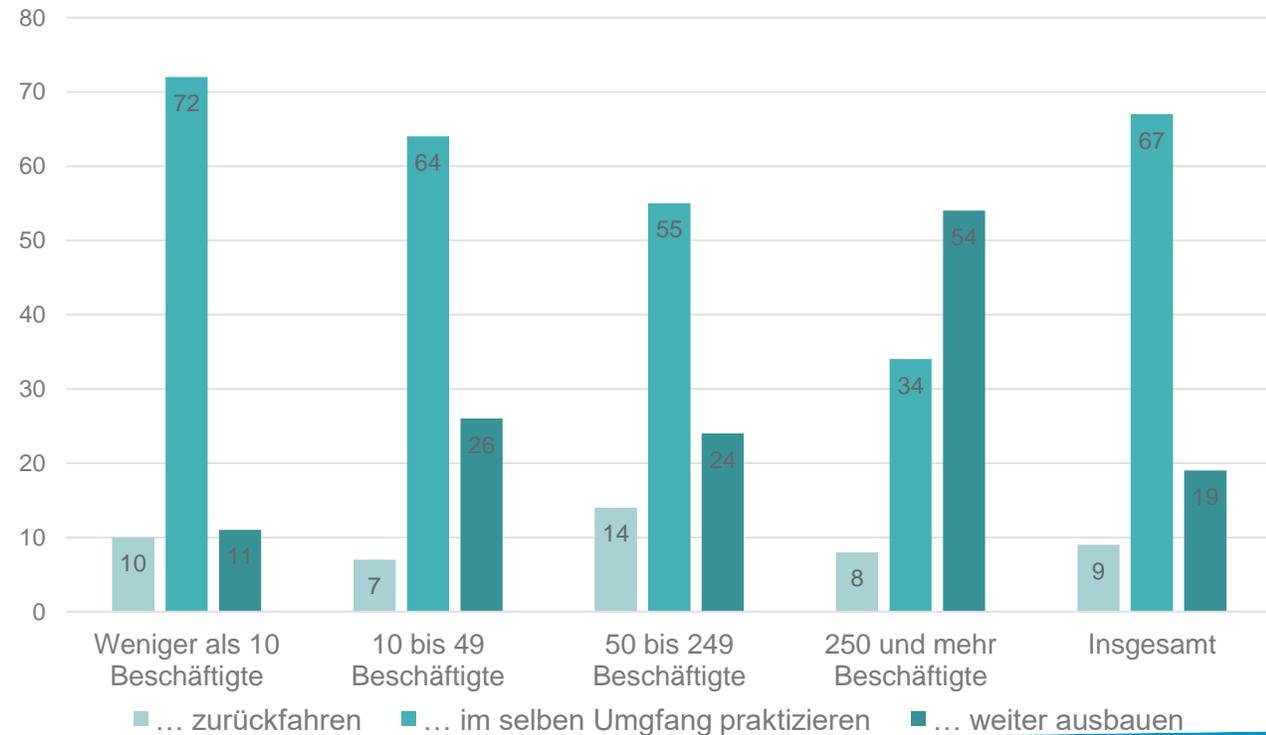
### Mehr Beschäftigte können von zu Hause arbeiten

So viel Prozent der Arbeitnehmer geben an, dass ihr Arbeitgeber die Möglichkeiten zur Arbeit im Homeoffice ausgeweitet hat



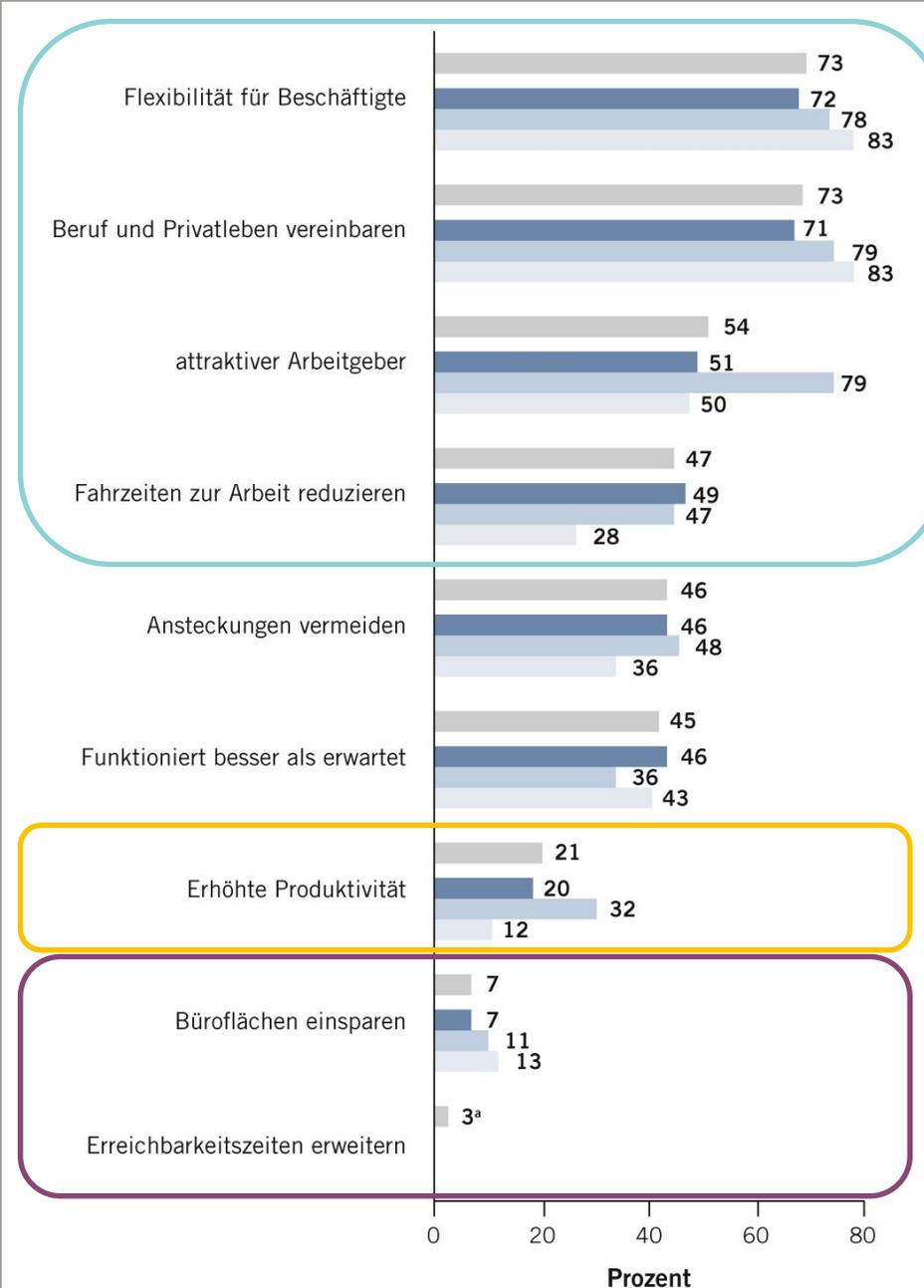
- massiver Anstieg von Homeoffice-Optionen in allen Branchen
- Arbeitgeber:innen machen immer mehr Angebote und planen Ausbau in Zukunft

So viel Prozent der deutschen Unternehmen (bei denen das Arbeiten von Zuhause grundsätzlich möglich ist) wollen das Homeoffice nach der Corona-Krise ...



## Mobile Arbeit Warum anbieten?

- Man macht es in erster Linie für die Beschäftigten
  - Wünschen der Beschäftigten nachzukommen
  - mehr Arbeitgeber:innen-Attraktivität
- Man macht es nicht unbedingt, weil man im HO eine höhere Produktivität erwartet
- Man macht es aber auch nicht aus wirtschaftlichen Gründen wie
  - Büroflächen zu reduzieren
  - Oder mehr Erreichbarkeit zu erreichen (weil ja z. B. Wegezeiten gespart werden)



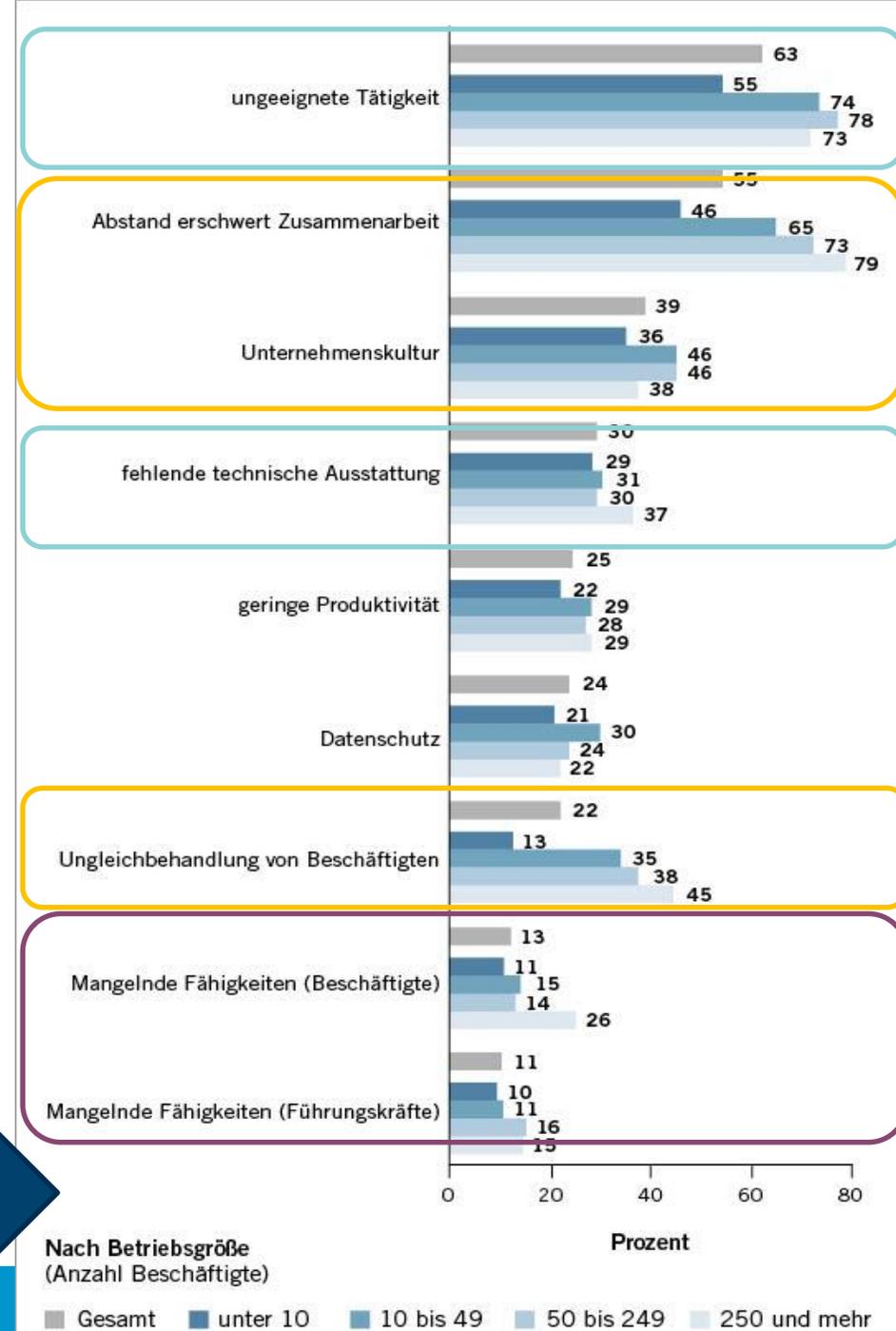
Nach Betriebsgröße (Anzahl Beschäftigte)<sup>b</sup>

■ Gesamt ■ bis 49 ■ 50 bis 249 ■ 250 und mehr

## Mobile Arbeit Was sind die Sorgen?

- Die Art des Zusammenarbeitens
  - Virtuelle Kommunikation erschafft weniger Kreativität
  - Unterstützung sinkt
  - Probleme durch Isolierung?
  
- „Elitendiskussion“
  - Was ist, wenn der/die Kolleg\*in darf und kann und man selbst nicht?
  - Hands-on-Berufe werden noch unattraktiver
  
- Arbeitsschutz
  - Was ist Unfällen & Schutz?
  - Arbeitsintensität
  - Selbstgefährdung & Eigenverantwortung

AG wollen mobile Arbeit  
Die Lösung muss vor Ort gefunden werden



# Aktueller politischer Stand

## BMAS-Werkstatt „Mobile Arbeit“

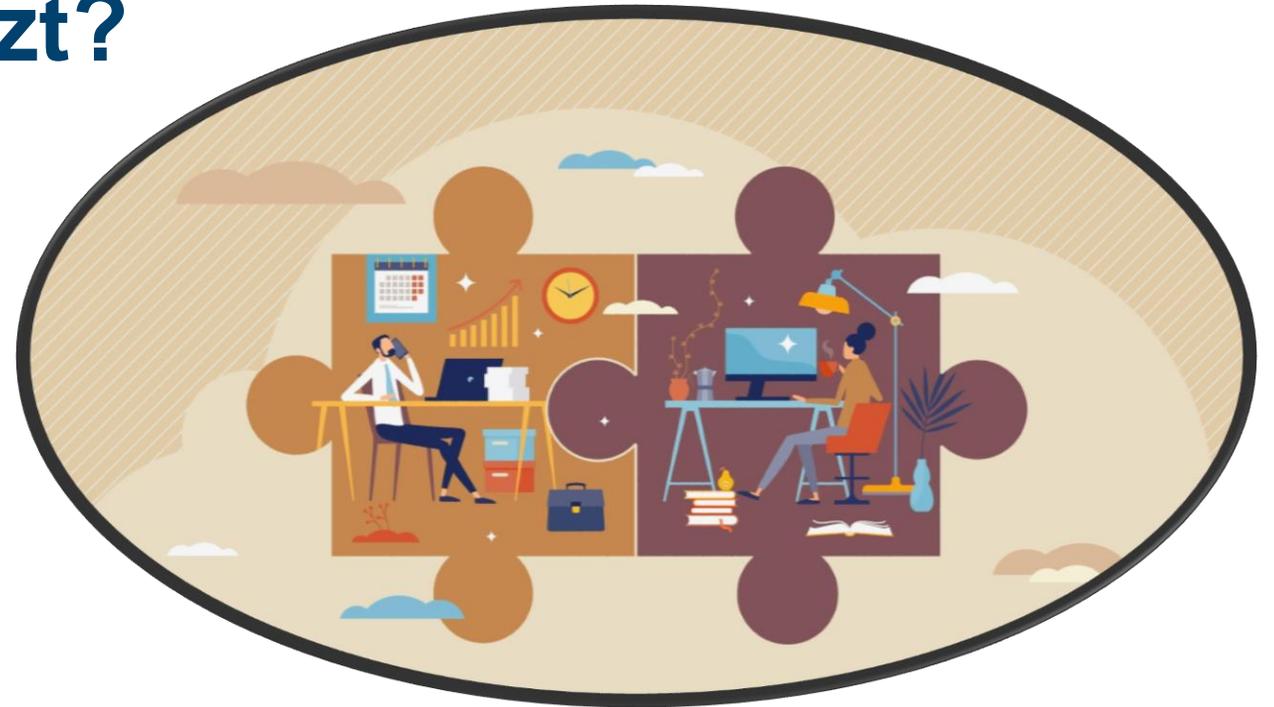


- Seit Längerem klar, dass es politische Anstrengungen zur Regulation von mobiler Arbeit (von Daheim) geben wird
- Seit Ende Juli 2022 dann konkrete Vorschläge im Gespräch mit Bundesarbeitsministerium (BMAS)
  - Multi-Steakholder-Dialogprozess mit Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden, Unfallversicherungsträgern, Ländern, Immobilienwirtschaft etc.
  - Der über ein Jahr wesentliche Themen/Thesen/Ideen aufgreifen soll
  - **Und in einer Gesetzgebung im Herbst 2023 mündet**
- **„Politikwerkstatt Mobile Arbeit“**
  - Eingerichtet durch das BMAS im Rahmen des Programms ARBEIT: SICHER + GESUND (ASUG)
  - Von Sept. 2022 bis Juli 2023 sind 4 thematische Werkstattgespräche mit ca. 100 interdisziplinären Expertinnen und Experten geplant
  - Um die technischen, organisatorischen, personellen, kulturellen und rechtlichen Voraussetzungen für die Umsetzung „guter Bildschirmarbeit im Homeoffice“ diskutieren
  - **Das heißt, wir können erst Ende 2023 in die „richtige“ Gestaltung & Umsetzung mobiler / hybrider Arbeit gehen!**



# Was heißt das jetzt?

Für die Gestaltung  
mobiler & hybrider  
Arbeit?



# Hybride Arbeit

## Worauf kommt es an?



*Erste Erkenntnisse der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft zur guten Gestaltung hybrider Arbeit (2022)*

Es braucht:

1. Gestaltung der organisatorischen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen
2. Gestaltung der Zusammenarbeit in hybriden Teams
3. Gute Führung hybrider Teams
4. Förderung der benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen



# Hybride Arbeit

## Worauf kommt es an?



*Erste Erkenntnisse der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft zur guten Gestaltung hybrider Arbeit (2022)*

Es braucht:

1. Gestaltung der organisatorischen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen
  - Mindset & Leitplanken in der Organisation
2. Gestaltung der Zusammenarbeit in hybriden Teams
  - Priorisierung der Aufgaben (welche sind zu erledigen?)
  - Kommunikationswege & -kanäle klären (wie kann & wird kommuniziert?)
  - Erreichbarkeit & Arbeitszeit vereinbaren
  - Teamzusammenhalt stärken
3. Gute Führung hybrider Teams
  - Rolle der FK klären: INSBESONDERE neue Aufgaben & Vorbildfunktion
4. Förderung der benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen



# Resilienz-Check 2020

GfK-Befragung im Auftrag von Microsoft Deutschland und der  
Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)

September 2020

# Qualifizierung ist der entscheidende Faktor für den Bounce Forward

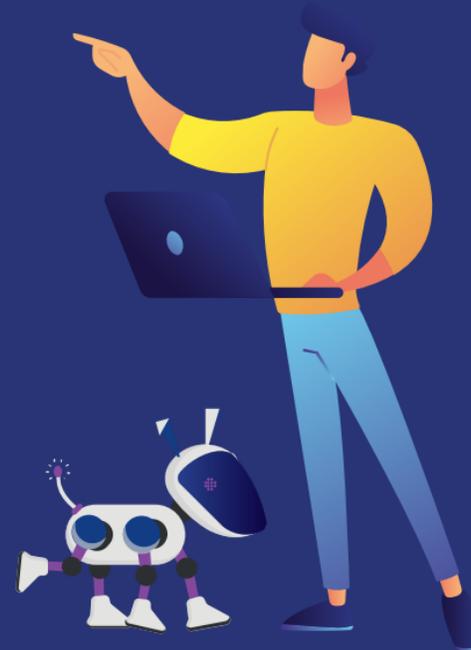
Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht...



„...die Weiterbildung der einzelnen Beschäftigten“



„...eine Unternehmenskultur, die lebenslanges Lernen und digitale Kompetenzen fordert und fördert“



„Ich setze mich gerne mit neuen Arbeitsweisen und Technologien auseinander.“

## Hybride Arbeit

Welche Fragen sind noch offen?

Wie kann hybrides Arbeiten gut gestaltet werden?

Welche Anzahl an Tagen Daheim und im Büro sind sinnvoll?

Wie kann das heimische Büro gut ausgestattet werden?

- Büroausstattung ist kostenintensiv und es gibt ja bereits ein gut ausgestattetes Büro
- Vs. Die Beschäftigten sollen Daheim nicht kränker werden als im Büro

Wofür wird das Arbeiten im Büro noch gebraucht?

- Austausch
- Finden kreativer Lösungen
- Kommunikation & Socializing

ABER

- Im Büro muss auch weiterhin konzentriert gearbeitet werden
- Es werden Telefonate geführt
- Wobei die Kolleg:innen trotzdem störungsfrei arbeiten sollen

Welche Konzepte der Arbeitsorganisation eignen sich?

- Einzelbüros
- oder lieber Desk-Sharing
- Angebote in Co-Working Spaces

Was ist mit Arbeit an büroähnlichen Arbeitsplätzen z. B. Co-Working-Spaces? Gilt hier das gleiche wie für „Homeoffice“?



Dr. Elisa Clauß  
[e.clauss@arbeitgeber.de](mailto:e.clauss@arbeitgeber.de)  
+49 30 2033-1611  
Bundesvereinigung der  
Deutschen Arbeitgeberverbände

Vielen Dank für  
Ihre  
Aufmerksamkeit!

*danke!*

## Quellen



Backhaus et al. (2021) Arbeit von zuhause in Zeiten während und nach Corona. ASU 5. <https://www.asu-arbeitsmedizin.com/wissenschaft/vor-und-nachteile-aus-betrieblicher-sicht-arbeit-von-zuhause-zeiten-waehrend-und-nach> (Abrufdatum 16.11.2021)

Bellmann, L., Gleiser, P., Kagerl, C. et al.: Potenzial für Homeoffice noch nicht ausgeschöpft. In: IAB-Forum, 21. Dezember 2020. <https://www.iab-forum.de/potenzial-fuer-homeoffice-noch-nicht-ausgeschoepft/> (Abrufdatum: 09.10.2021).

BDA & Microsoft: Resilienz-Check 2020. 2020. <https://news.microsoft.com/de-de/resilienz-check-von-microsoft-und-bda/> (Abrufdatum: 04.11.2021)

Der Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft (IWD): Das Büro bleibt zu Hause. 2020. <https://www.iwd.de/artikel/das-buero-bleibt-zu-hause-481879/> (Abrufdatum: 20.10.2021)

Der Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft (IWD): Das Homeoffice wird bleiben. 2021. <https://www.iwd.de/artikel/das-homeoffice-wird-bleiben-516170/> (Abrufdatum: 03.11.2021)

Stepstone: In Zukunft flexibel: Warum hybride Modelle die Arbeitswelt prägen werden. 2021. <https://www.stepstone.de/wissen/flexible-heimarbeit/> (Abrufdatum: 04.11.2021)

Rief, S. Hofmann, J., Bauer, W. (2022). Studienbericht zum Connected Work Innovation Hub. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, IAO in Stuttgart. <https://www.iao.fraunhofer.de/de/forschung/organisationsentwicklung-und-arbeitsgestaltung/connected-work-innovation-hub.html>