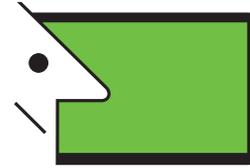




beraten.bilden.forschen.

TEXTE



BEST

Gute Arbeit im Homeoffice

Materialien für die Gestaltung
und Mitbestimmung

Gute Arbeit im Homeoffice.

Materialien für die Gestaltung und Mitbestimmung

Herausgeber:

Arbeitskammer des Saarlandes und

Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e. V. (BEST)

Redaktion:

Ronald Westheide

Saarbrücken, im Juli 2021

Zusammenstellung "Gute Arbeit im Homeoffice" erfolgte im Rahmen des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“. Dies ist ein Gemeinschaftsprojekt der saarländischen Landesregierung und der Arbeitskammer des Saarlandes. Es wird gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr.



Die Inhalte dieser Handreichung wurden mit Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität übernehmen die Herausgeber jedoch keine Gewähr.

Zur besseren Lesbarkeit wurde darauf verzichtet, die weibliche und die männliche Schreibweise zu benutzen. Die Formulierungen umfassen in gleicher Weise immer Männer, Frauen und dem diversen Geschlecht zugehörige Personen.

Gute Arbeit im Homeoffice

Die Arbeitswelt befindet sich in einer umfassenden Transformation. Ein wesentlicher Faktor ist dabei die Digitalisierung der Arbeit. Mehr als vier von fünf Beschäftigten in Deutschland nutzen in ihrer beruflichen Tätigkeit digitale Informations- und Kommunikationstechnologien. Der Übergang von analoger zu digitaler Technik vollzieht sich seit den 1980er Jahren. In den 1990ern begann der Siegeszug des Internets, in den 2000er Jahren die Ära der mobilen Endgeräte. Die Technologien, die den digitalen Wandel vorantreiben, entwickeln sich rasant weiter. Sie ermöglichen in breitem Umfang qualitativ neue Anwendungen. Unter anderem betrifft dies das orts- und zeitflexible Arbeiten. Das „mobile Arbeiten“ gilt als eine wesentliche Arbeitsform der „Arbeitswelt 4.0“.¹

„Mobiles Arbeiten“ kann losgelöst von der Betriebsstätte prinzipiell überall erfolgen, zum Beispiel zu Hause, in der Bahn oder „vor Ort“ beim Kunden. Eine weitere Form der Tätigkeit außerhalb des Betriebes bzw. der Dienststelle ist die (alternierende) Telearbeit. Hierbei erbringen Arbeitnehmer zumindest einen Teil ihrer Arbeit an einem vom Arbeitgeber bzw. Dienstherrn fest eingerichteten Bildschirmarbeitsplatz zu Hause. Das Arbeiten im „Homeoffice“ kann also sowohl „mobil“ als auch als Telearbeit umgesetzt werden.

Für das mobile Arbeiten besteht bislang keine gesetzliche Regelung. Für Telearbeit gilt die Arbeitsstättenverordnung. Unter anderem umzusetzen sind die Anforderungen des § 3 (Gefährdungsbeurteilung), des § 6 (Unterweisung) und der Nummer 6 des Anhangs der Verordnung (Maßnahmen zur Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen). Ebenfalls zu beachten sind das Arbeitszeitgesetz und das Arbeitsschutzgesetz. Wichtige Anforderungen sind dabei die Einhaltung von Höchstarbeitszeiten, Pausen und Mindestruhezeiten.

Im Oktober 2020 veröffentlichte das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) Elemente für das beabsichtigte „Mobile Arbeit-Gesetz“. Demnach sollten Vollzeitbeschäftigte dort, wo es möglich ist, einen Anspruch auf jährlich 24 Tage mobiles Arbeiten erhalten. Zur Einführung und Ausgestaltung sollte es ein explizites Mitbestimmungsrecht für betriebliche Interessenvertretungen geben. Der gesetzliche Rahmen sollte unter anderem Eckpunkte für Erreichbarkeitszeiten, die betriebliche Einbindung der mobil Arbeitenden sowie die digitale Arbeitszeiterfassung definieren und nicht zuletzt versicherungsrechtliche Regelungen enthalten.

Der Referentenentwurf des BMAS für das Gesetz vom Januar 2021 enthält das „Recht auf Homeoffice“ nicht mehr. Es wird lediglich die Pflicht des Arbeitgebers geregelt, mit dem Arbeitnehmer dessen Wunsch nach mobiler Arbeit zu erörtern. Erfolgt keine Einigung, muss der Arbeitgeber seine ablehnende Entscheidung form- und fristgerecht begründen. Versäumt er dies, gilt die mobile Arbeit entsprechend den Wünschen des Arbeitnehmers für die Dauer von maximal sechs Monaten als festgelegt. Dies ist auch der Fall, wenn der Arbeitgeber mit dem Arbeitnehmer den Wunsch, mobil zu arbeiten, nicht erörtert.

Der Gesetzesentwurf sieht darüber hinaus die Verpflichtung des Arbeitgebers vor, die bei mobiler Arbeit auftretenden Gefährdungen zu beurteilen, Schutzmaßnahmen festzulegen

¹ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2017): Weißbuch Arbeiten 4.0, Berlin, S. 19

und die Arbeitnehmer im Hinblick auf die erforderlichen Sicherheits- und Gesundheitsschutzmaßnahmen zu unterweisen. Ebenso ist in der mobilen Arbeit die gesamte Arbeitszeit täglich vollständig zu erfassen. Die Aufzeichnung kann durch den Arbeitnehmer erfolgen. Der Arbeitgeber bleibt aber für die ordnungsgemäße Aufzeichnung verantwortlich. Des Weiteren sollen durch das Mobile Arbeit-Gesetz Versicherungslücken beim Unfallversicherungsschutz geschlossen werden, sodass Arbeitnehmer in der mobilen Arbeit den gleichen Schutz wie bei einer Tätigkeit in der Arbeitsstätte haben. Nicht zuletzt ist vorgesehen, dass die Tarifvertrags- und Betriebsparteien eigene Regelungen zu mobiler Arbeit treffen können. Eine Stärkung der Mitbestimmung bei mobiler Arbeit erfolgt in dem Referentenentwurf jedoch nicht.²

Die Corona-Pandemie hat dafür gesorgt, dass Beschäftigte in großer Anzahl zum Arbeiten nach Hause geschickt wurden. Die Nutzung von Homeoffice wurde zu einem wesentlichen Faktor für die Aufrechterhaltung wirtschaftlicher Aktivität unter Vermeidung gesundheitlicher Risiken. Viele Betriebe und Dienststellen investierten umfangreich in mobile Endgeräte, Fernzugänge, Videodienste und Kollaborationswerkzeuge.³ Dergestalt verstärkt und beschleunigt die Corona-Krise einen Prozess, der voraussichtlich zu einer dauerhaften Veränderung von Teilen der Erwerbsarbeit führen wird. Diese Entwicklung bietet Chancen. Sie ist aber auch mit Risiken verbunden.

Homeoffice bietet die Chance für mehr selbstbestimmtes Arbeiten und den Abschied von der Präsenzkultur. Die Reduzierung von Arbeitswegen bringt Zeit- und Kostenersparnisse. Sie trägt bei zur Verringerung der Belastung für die Umwelt. Mobiles Arbeiten kann einer Verbesserung der Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Anforderungen förderlich sein und die Arbeitsmotivation und Produktivität erhöhen. Sie kann als Merkmal eines mitarbeiterorientierten, „arbeitnehmerfreundlichen“ Betriebes bzw. einer solchen Dienststelle Vorteile bringen für die Gewinnung und Bindung von Fachpersonal.

Es zeigt sich jedoch auch, dass im Zuge von Homeoffice und mobiler Arbeit, Vertrauensarbeitszeit und potenziell ständiger Erreichbarkeit eine „Entgrenzung“ von Arbeit stattfinden kann: Die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben, Arbeit und Freizeit, Arbeitsplatz und Wohnung können verschwimmen. Ebenso kann die zunehmende Flexibilität dazu führen, dass mehr und verdichteter gearbeitet wird. Dies kann mit Fehlbelastungen verbunden sein und den Arbeits- und Gesundheitsschutz vor neue Herausforderungen stellen.⁴

Das Leitbild „Gute Arbeit“ zielt auf eine sozial austarierte Arbeitswelt, die Sicherheit und Flexibilität bietet. Sie nutzt das Potenzial des technologischen Wandels für eine bessere Gestaltung und Organisation von Arbeit. Dies kann insbesondere dann gelingen, wenn Veränderungen von Anfang an sozialverträglich und kooperativ umgesetzt werden. Wesentlich hierfür

² Vgl. Referentenentwurf des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales: Entwurf eines Gesetzes zur mobilen Arbeit (Mobile Arbeit-Gesetz – MAG), Bearbeitungsstand 14.01.2021, verfügbar auf www.bmas.de; abgerufen am 7. Juli 2021; vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund Bundesvorstand (Hrsg.) (2020): Stellungnahme des Deutschen Gewerkschaftsbundes: „Selbstbestimmte Mobile Arbeit erleichtern und besser ausgestalten“ vom 26.11.2020, verfügbar auf www.dgb.de; abgerufen am 7. Juli 2021

³ Vgl. Initiative D21 e. V. (Hrsg.) (2020): Homeoffice in Zeiten von Corona. Vorab-Ergebnisse der Studie D21-Digital-Index 2020/2021, Berlin, S. 7

⁴ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Weißbuch Arbeiten 4.0, S. 19; Westheide, Ronald (2020): Homeoffice in der Corona-Krise: Modell für die Zukunft? Empirische Ergebnisse – Grundlagen für die Gestaltung, hrsg. von Arbeitskammer des Saarlandes, Saarbrücken, S. 11

ist die frühzeitige und umfassende Beteiligung der Beschäftigten und ihrer gesetzlichen Interessenvertretungen. Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen können eine förderliche Rolle dabei spielen, Betriebe und Dienststellen zukunftsfest zu machen.

„Gute Arbeit“ richtet den Fokus auf die Qualität der Arbeitsbedingungen. Sie stellt die Ausgestaltung einer modernen, humanen Arbeitswelt in den Mittelpunkt. Eine hohe Arbeitsqualität wird dabei als Schlüssel für Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft gesehen. Im Zentrum stehen die Bedürfnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten. Merkmale „guter Arbeit“ sind im Grundsatz

- ein faires, festes und verlässliches Einkommen,
- eine unbefristete Beschäftigung,
- die Gleichbehandlung am Arbeitsplatz und bei den Arbeitsbedingungen,
- eine sinnvolle Tätigkeit,
- die Möglichkeit, Fähigkeiten einzusetzen und sich beruflich weiterzuentwickeln,
- Anerkennung und Wertschätzung,
- gute Sozialbeziehungen in der Arbeit,
- die Achtung und Förderung der Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und
- eine Arbeitsgestaltung, die Beruf, Familie und Privatleben vereinbar macht.⁵

Im Kontext „Guter Arbeit“ ist ein wesentlicher Gestaltungsaspekt mobiler Arbeit der Schutz vor Überforderung und Entgrenzung. Ebenso muss dem Bedürfnis nach Selbstbestimmung und Zeitspielräumen entsprochen werden. Die Gestaltung der Arbeitszeit ist von zentraler Bedeutung. Erforderlich sind geeignete Personalkonzepte und eine mitarbeiterorientierte Führungskultur. Neben den physischen müssen die psychischen Belastungen berücksichtigt werden. Ebenfalls ergibt sich aus der zunehmenden Bedeutung von digitalen Anwendungen Handlungsbedarf beim Datenschutz.⁶

Das Mischungsverhältnis muss stimmen, damit die Vorteile von Präsenz und Teamarbeit und die Flexibilität von Homeoffice zusammenkommen. Die optimale Mischung unterscheidet sich nach den konkreten Rahmenbedingungen. Allerdings spricht vieles dafür, dass es einen gut handhabbaren Umfang darstellt, bis zur Hälfte der wöchentlichen Arbeitszeit zu Hause bzw. mobil zu arbeiten. Leitfragen für eine gute orts- und zeitflexible Arbeit sind:

- Welche Ziele werden angestrebt? Welche positiven Effekte sollen erreicht werden sowohl für die Beschäftigten als auch für den Betrieb bzw. die Dienststelle?
- In welcher Form und in welchem Umfang soll orts- und zeitflexibles Arbeiten möglich sein?
- Welche Kriterien müssen erfüllt sein, um mobil bzw. im Homeoffice arbeiten zu können? Besteht die selbst- bzw. mitbestimmte Möglichkeit der Rückkehr?

⁵ Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.) (2006): Was ist gute Arbeit? Das erwarten Erwerbstätige von ihrem Arbeitsplatz, 2. Auflage, Dortmund.

⁶ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Weißbuch Arbeiten 4.0, S. 10f.

- Was wird für ein adäquates mobiles Arbeiten benötigt? Wie können die Kommunikation und die Integration in den Betrieb bzw. die Dienststelle sichergestellt werden? Welche organisatorischen Voraussetzungen sind erforderlich im Hinblick auf Ausstattung und Arbeitsmittel, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Datenschutz, Qualifizierung und Mitarbeiterführung?

Vor diesem Hintergrund setzt sich die Arbeitskammer für die folgenden Eckpunkte ein⁷:

Arbeitsschutz: Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet den Arbeitgeber dazu, Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen. Wesentliche Grundlage hierfür ist die Beurteilung der Arbeitsbedingungen und der von ihnen ausgehenden Belastungen. Dies umfasst auch in angemessener Weise das mobile Arbeiten bzw. die Arbeit im Homeoffice. Allerdings fehlt bislang eine derartige Gefährdungsbeurteilung in den meisten Betrieben und Dienststellen. Auch beim orts- und zeitflexiblen Arbeiten bleibt der Arbeitgeber jedoch in der Verantwortung, den Schutz seiner Beschäftigten zu gewährleisten und die Arbeit gesund zu gestalten. Bei der gestiegenen Eigenverantwortung im Homeoffice ist es wichtig, die Beschäftigten gezielt zu beraten und zu unterweisen.

Arbeitszeit: Der Europäische Gerichtshof unterstreicht das Grundrecht eines jeden Beschäftigten auf die Begrenzung der Höchstarbeitszeit und auf tägliche und wöchentliche Ruhezeiten. Das Gericht betont die Verpflichtung des Arbeitgebers, ein „objektives, verlässliches und zugängliches“ System einzurichten, mit welchem die geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann. Dies gilt auch für das mobile Arbeiten bzw. die Arbeitszeit im Homeoffice.⁸ Es ist nicht angezeigt, die Schutzregeln des Arbeitszeitgesetzes aufzuweichen. Die Arbeitskammer spricht sich gegen eine Umstellung von der täglichen auf eine wöchentliche Höchstarbeitszeit aus. Dies ist aus Gründen der Gesundheitsfürsorge und der Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf abzulehnen. Geboten ist zudem die klare Regelung von Erreichbarkeit. Die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten erfordern eine angemessene Zeit der täglichen Nicht-Erreichbarkeit, insbesondere abends, nachts und am Wochenende.

Fähigkeit zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten: Regelungen müssen eine gute Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf fördern. Sie müssen Belastungen reduzieren. Dies umfasst neben der Gestaltung des Arbeitsschutzes und der Arbeitszeit auch die Vermittlung der Kompetenz für das mobile Arbeiten bei den Beschäftigten (Selbstorganisation, digitale Kommunikation) und ihren Führungskräften („Führen aus der Ferne“: Mitarbeiter- und Ergebnisorientierung). Ebenfalls gesorgt werden muss für eine angemessene soziale Integration in den Betrieb bzw. in die Dienststelle. Die Erfahrungen in der Corona-Krise zeigen, dass gerade Frauen, die sich überwiegend um die Sorgearbeit im privaten Bereich kümmern, auch im Homeoffice überdurchschnittlichen Belastungen ausgesetzt sind. Ohne qualitative

⁷ Vgl. Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2021): Bericht an die Regierung des Saarlandes 2021. Schwerpunktthema: Das gute Morgen – Transformation gemeinsam gestalten! Die besonderen Herausforderungen vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie, Saarbrücken, S. 172 – 174

⁸ Vgl. Gerichtshof der Europäischen Union (Hrsg.) (2019): Die Mitgliedstaaten müssen die Arbeitgeber verpflichten, ein System einzurichten, mit dem die tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann. Urteil in der Rechtssache C-55/18 Federación de Servicios de Comisiones Obreras (CCOO) / Deutsche Bank SAE. Pressemitteilung Nr. 61/19, Luxemburg.

Regelungen besteht die Gefahr der Zementierung oder sogar Verschärfung der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung. Und nicht zuletzt ist der Datenschutz auch beim mobilen Arbeiten bzw. im Homeoffice zu gewährleisten. Die Pandemie hat einen technischen Digitalisierungsschub vorangetrieben. Demgegenüber hinkt die soziale und organisatorische Gestaltung hinterher.

Recht auf mobiles Arbeiten: In der aktuellen Fassung des Entwurfs für das geplante „Mobile Arbeit-Gesetz“⁹ wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales der Rechtsanspruch auf mobiles Arbeiten gestrichen. Er wurde „ersetzt“ durch eine Verpflichtung des Arbeitgebers, mit dem Arbeitnehmer dessen Wunsch nach einer orts- und zeitflexiblen Arbeit zu erörtern und eine etwaige Ablehnung zu begründen. Die Arbeitskammer fordert in Übereinstimmung mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund und seinen Mitgliedsgewerkschaften ein gesetzlich verankertes Recht auf mobiles Arbeiten. Sie begrüßt die im Gesetzentwurf vorhandenen Klarstellungen zum Unfallversicherungsschutz, zur Aufzeichnung der täglichen Arbeitszeit und ebenso, dass die Tarifvertrags- und Betriebsparteien Regelungen zu mobiler Arbeit treffen können und sollen. Kritisch zu sehen ist das Fehlen von Instrumenten zur Verbesserung der Handlungsmöglichkeiten für betriebliche Interessenvertretungen.

Mitbestimmung: Das orts- und zeitflexible Arbeiten erfordert die kompetente Mitbestimmung der Arbeitnehmervertretungen. Für diese anspruchsvolle Aufgabe brauchen die Interessenvertretungen mehr Unterstützung. Das Instrumentarium der Betriebsverfassung muss modernisiert und gestärkt werden. Dazu gehört nicht zuletzt, dass neue Arbeitsformen wie das mobile Arbeiten als solche mitbestimmungspflichtig werden.

⁹ Stand: Juli 2021

Mitwirkung und Mitbestimmung

Ob das Arbeiten im Homeoffice (als mobile Arbeit und/oder Telearbeit) ermöglicht wird, liegt – da es bislang keinen rechtlichen Anspruch gibt – im Ermessen des Arbeitgebers bzw. Dienstherren. Soll allerdings ein entsprechendes Angebot erfolgen, kommt den gesetzlichen Arbeitnehmervertretungen eine zentrale Rolle zu bei der Ausgestaltung.

Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), das Saarländische Personalvertretungsgesetz (SPersVG), das Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) und ebenso das Mitarbeitervertretungsgesetz der Evangelischen Kirche (MVG-EKD) sowie die Mitarbeitervertretungsordnungen (MAVO) der Bistümer in der Katholischen Kirche statten die Arbeitnehmervertretungen mit erheblichen Rechten der Mitwirkung und Mitbestimmung aus. Dies beinhaltet gleichermaßen die Verpflichtung zur Einflussnahme im Interesse der Beschäftigten.

So hat der Betriebsrat gemäß BetrVG unter anderem die Aufgabe der Normenkontrolle:

- Er hat „darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen durchgeführt werden“ (§ 80 Abs. 1 BetrVG).
- Es obliegt ihm, „Maßnahmen, die dem Betrieb und der Belegschaft dienen, beim Arbeitgeber zu beantragen“ (§ 80 Abs. 2 BetrVG).
- Der Betriebsrat hat sich dafür einzusetzen, „dass die Vorschriften über den Arbeitsschutz und die Unfallverhütung im Betrieb (...) durchgeführt werden. Er hat bei der Bekämpfung von Unfall- und Gesundheitsgefahren die für den Arbeitsschutz zuständigen Behörden, die Träger der gesetzlichen Unfallversicherung und die sonstigen in Betracht kommenden Stellen durch Anregung, Beratung und Auskunft zu unterstützen“ (§ 89 Abs. 1 BetrVG).
- Der Betriebsrat hat Unterrichts-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte bei der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung. Der Arbeitgeber und die Interessenvertretung sollen dabei die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit berücksichtigen (vgl. §§ 90, 91 BetrVG).
- Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, unter anderem mitzubestimmen bei
 - Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb (vgl. § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG),
 - dem Beginn und dem Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen, bei der Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage sowie bei der vorübergehenden Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit (vgl. § 87 Abs. 1 Nr. 2 und 3 BetrVG),
 - der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen (vgl. § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG),

- Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften. Dies gilt unter anderem auch für die konkrete Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung (vgl. § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG, vgl. u. a. Blass/Westheide 2020, Hummel/Geißler 2013),
- Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen, auch in Bezug auf die Voraussetzungen und die Auswahl für das Homeoffice bzw. das mobile Arbeiten (vgl. § 95 BetrVG) und
- der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen (§ 98 BetrVG).

Dies schließt das Recht ein, als Betriebsrat selbst die Initiative zu ergreifen.

- Der Betriebsrat kann seine Mitbestimmung durch den Abschluss von Betriebsvereinbarungen wahrnehmen. Diese gelten unmittelbar und zwingend (vgl. § 77 BetrVG). Kommt eine Einigung nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle (vgl. § 87 Abs. 2 BetrVG, § 91 BetrVG). In Angelegenheiten im Zuständigkeitsbereich des Betriebsrats, die nicht der Mitbestimmung unterliegen, besteht die Möglichkeit zum Abschluss freiwilliger Vereinbarungen (vgl. § 88 BetrVG).
- Zur Durchführung seiner Aufgaben ist der Betriebsrat rechtzeitig und umfassend vom Arbeitgeber zu unterrichten. Ihm sind auf Verlangen jederzeit die zur Durchführung seiner Aufgaben erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen (vgl. § 80 Abs. 2 BetrVG, § 90 Abs. 1 BetrVG).
- Mitglieder des Betriebsrats sind von ihrer beruflichen Tätigkeit ohne Minderung des Arbeitsentgelts für die Teilnahme an Schulungs- und Bildungsveranstaltungen zu befreien, soweit diese Kenntnisse vermitteln, die für die Arbeit des Betriebsrats erforderlich sind (vgl. § 37 Abs. 6 BetrVG). Das Gremium kann bei der Durchführung seiner Aufgaben nach näherer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber Sachverständige hinzuziehen (vgl. § 80 Abs. 3 BetrVG).

Für Personalräte und Mitarbeitervertretungen gelten diese Anforderungen und Rechte je nach zugrunde liegender Rechtsnorm zwar im Einzelnen in unterschiedlicher und zum Teil schwächerer Weise. Insgesamt bestehen aber ähnliche Grundlagen für die Mitwirkung und Mitbestimmung (vgl. SPersVG 1973, BPersVG 1974, MAVO 2017, MAVO 2018, MVG-EKD 2019).

Laut Umfragen von BEST verfügten im Juni 2020 25,7 % der Betriebe und Dienststellen im Saarland über eine mitbestimmte Regelung. Im März 2021 lag dieser Anteil bei 37,4 %. 58,7 % der Vereinbarungen wurden offenbar aktuell im Zusammenhang mit dem mobilen Arbeiten in der Pandemie abgeschlossen (in 2020 32,6 %, im ersten Quartal 2021 26,1 %).

Wie wichtig solche Vereinbarungen sind, zeigt die Forschung: Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin berichtete Ende 2020, dass im Jahr 2017 für rund 70 % der Homeoffice-Beschäftigten keine Vereinbarung für das Arbeiten zu Hause bestand. Sie stellte gleichzeitig fest, dass das unregelmäßige Arbeiten zu Hause mit einer schlechteren Work-Life-Balance und Erholung sowie einer geringeren Zufriedenheit der Beschäftigten einherging.¹⁰

43,1 % der Interessenvertretungen bekundeten im Juni 2020 die allgemeine Absicht, eine Kollektivvereinbarung abzuschließen. Im März 2021 waren es 36,2 %. Dies betraf vor allem kleinere Gremien. Weitergehend hatten 38,0 % im Juni 2020 und 46,6 % im März 2021 bereits konkrete Regelungsvorstellungen bzw. Vereinbarungsentwürfe ausgearbeitet. Das war überwiegend in größeren Interessenvertretungen der Fall. Die Befragung im März 2021 zeigte, dass die Umsetzung von orts- und zeitflexiblem Arbeiten verstärkt mitbestimmt wird.

¹⁰ Vgl. Wöhrmann, A. M. u. a. (2020): BAuA-Arbeitszeitbefragung. Pendeln, Telearbeit, Dienstreisen, wechselnde und mobile Arbeitsorte, hrsg. von Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/Berlin/Dresden, S. 9 und S. 79 – 81

Eckpunkte für eine Vereinbarung

Die Hans-Böckler-Stiftung, das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes, hat zu zahlreichen Themen der betrieblichen Mitbestimmung Betriebs- und Dienstvereinbarungen analysiert und daraus abgeleitete Gestaltungsanforderungen und Handlungsempfehlungen veröffentlicht. Die Auswertung von Vereinbarungen wird fortlaufend ergänzt und um zusätzliche Themen erweitert.

Der Komplex „Homeoffice/Telearbeit/mobiles Arbeiten“ wird in den folgenden Broschüren behandelt:

- Mierich, S. (2020): Orts- und zeitflexibles Arbeiten. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen, hrsg. von Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Vogl, G., Nies, G. (2013): Mobile Arbeit. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen, hrsg. von Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Sie können – Stand Juli 2021 – über die Website der Hans-Böckler-Stiftung als PDF-Datei heruntergeladen werden (boeckler.de/betriebsvereinbarungen).

Aus diesen Veröffentlichungen wurden die beiden nachfolgenden Eckpunktekataloge in redaktionell leicht abgewandelter Form übernommen. Das erste Raster stellt einen Auszug dar aus dem Gestaltungskatalog der Hans-Böckler-Stiftung zur mobilen Arbeit, welcher darüber hinaus die Regelungsschwerpunkte „Dienstreisen“, „Arbeit beim Kunden“ und „Auslandsentsendung“ enthält. Das komplette Gestaltungsraster kann ebenso wie das Raster von Mierich (2020) – auch gesondert von der Broschüre – über die Website der Hans-Böckler-Stiftung (Mitbestimmungsportal – Praxiswissen Betriebs- und Dienstvereinbarungen) heruntergeladen werden.

Die Raster enthalten die unterschiedlichen Gesichtspunkte, die bei der Regelung und Organisation von Homeoffice/Telearbeit/mobilem Arbeiten berücksichtigt werden sollten. Es handelt sich dabei nicht um ein geschlossenes Muster zur unmittelbaren Anwendung, sondern um einen Gesamtkatalog von Vorschlägen. Für die eigene Praxis können und müssen weiterführende Überlegungen angestellt und die betrieblichen Besonderheiten berücksichtigt werden.

Darüber hinaus bietet die Hans-Böckler-Stiftung – Stand Juli 2021 – als Orientierungshilfe zwei Praxisbeispiele zum Download an:

- Beispiel 1: Dienstvereinbarung zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten aus dem Jahr 2017
- Beispiel 2: Betriebsvereinbarung „Alternierende Telearbeit sowie flexible Büroarbeitsplätze in Teilzeit“ aus dem Jahr 2018

Die Beispiele dokumentieren Lösungen, wie sie in Vereinbarungen gefunden wurden. Sie sind keine Muster, sondern bieten Ansätze für die eigene Erarbeitung von Regelungen, welche die jeweils individuellen Belange des Betriebes bzw. der Dienststelle berücksichtigen.

Gestaltungsraster „Telearbeit“

(nach Vogl/Nies 2013)

Zielsetzung

Welche Ziele werden mit Telearbeit verfolgt?, z. B.:

- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- mehr Gestaltungsfreiheit und Zeitspielräume für Beschäftigte
- besondere Zielsetzungen (z. B. Erleichterung für Schwerbehinderte, Elternzeit, Pflege usw.)
- konzentriertes und ungestörtes Arbeiten in frei gewählter Umgebung
- Einsparung von Büroarbeitsplätzen (*ein problematisches Ziel*)

Definition

Welche Formen von Telearbeit werden eingesetzt?

- alternierende Teleheimarbeit
- mobile Telearbeit

Geltungsbereich

- Für welche Abteilungen/Bereiche des Betriebes bzw. der Dienststelle kommt Telearbeit in Betracht?
- Wer kann grundsätzlich daran teilnehmen? Gibt es Funktionen, die von vorneherein nicht teilnehmen können?
- Wird der Umfang beschränkt (maximale Prozentzahl einer Abteilung usw.)?

Voraussetzungen für Telearbeit

- Eignung der Tätigkeit
- persönliche Voraussetzungen

Beantragung und Entscheidung

- Antragstellung: bei Vorgesetzten, Personalabteilung; Information der Interessenvertretung
- formelle Antragstellung: Mitarbeitergespräch, Protokollierung; formlose Antragstellung
- Wer entscheidet über die Teilnahme an Telearbeit nach welchen Kriterien?; gegebenenfalls paritätische Kommission, Beschwerderecht bei Ablehnung, Beteiligung der Interessenvertretung
- Beendigung von Telearbeit durch Arbeitgeber/Dienstherr bzw. durch die/den Telearbeitende/n: Voraussetzungen, Beteiligung der Interessenvertretung

Ausstattung des Telearbeitsplatzes

- bei alternierender Teleheimarbeit:
 - räumliche Anforderungen, Möblierung, Kosten
 - Arbeitsmittel, Kostenerstattung für Nebenkosten
 - Geräte- und Software-Ergonomie
- bei mobiler Telearbeit:
 - besondere ergonomische Anforderungen an mobile Geräte

Netzzugang

- Anbindung/Zugang zum Betriebs-/Dienststellennetz
- gegebenenfalls Zugang zeitlich einschränken
- Datensicherheit
- Welche Daten werden erfasst? Wer hat Zugang? Was wird damit gemacht? Löschung (Datenschutz, „Leistungs- und Verhaltenskontrollen“ ausschließen)

Vorbereitung auf Telearbeit, Kommunikation

- Qualifizierungsmaßnahmen zu ergonomisch richtigem Verhalten, Zeitmanagement, Arbeitsorganisation
- Erfahrungsaustausch, Problemgespräche
- gegebenenfalls regelmäßiges Mitarbeitergespräch
- Maßnahmen und Verpflichtungen des Vorgesetzten zur Aufrechterhaltung der betrieblichen Anbindung
- Teilnahme an Besprechungen, Betriebs-/Personalversammlungen, betrieblichen Veranstaltungen usw.
- Nutzung des Betriebs-/Dienststellennetzes für Zwecke der Interessenvertretung, um die Kommunikation mit den und die Information der Telearbeitenden sicherzustellen

Gesundheitsschutz

- Gefährdungsbeurteilung
- Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung

Arbeitszeit

- Zeitrahmen und Zugang zum internen Netz
- Erweiterung der Gestaltungsfreiheit gegenüber der betrieblichen Arbeitszeit
- Ansprechzeiten – Erreichbarkeit
- Anteil und gegebenenfalls Festsetzung der Arbeitszeit im Betrieb/in der Dienststelle
- Überstunden und Zuschläge
- Erfassung und Anrechnung von Zeit

Arbeitsplatz im Betrieb/in der Dienststelle

- Soll eine Mehrfachnutzung von Arbeitsplätzen erfolgen?
 - Festlegung einer Mindestquote von betrieblichen Arbeitsplätzen
 - Ausgestaltung und Organisation betrieblicher Arbeitsplätze

- Maßnahmen, um Kommunikation von Arbeitseinheiten zu stärken (Gruppenbüros etc.)
- Rückzugs- und Besprechungsräume

Gestaltungsraster „Orts- und zeitflexibles Arbeiten“

(nach Mierich 2020)

Zielsetzung

Welche Ziele werden mit der Orts- und Zeitflexibilisierung verfolgt?

- positive Effekte für Beschäftigte
 - Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
 - zeitliche Gestaltungsfreiheit und Arbeitszeitsouveränität (z. B. Elternzeit, Rückführung in den Betrieb nach Krankheit)
 - Reduzierung von Belastungen (z. B. durch Wegfall von Pendelzeiten, Integration von Leistungsgewandelten)
- positive Effekte für den Betrieb bzw. die Dienststelle
 - Attraktivität als Arbeitgeber bzw. Dienstherr zur Gewinnung neuer Fachkräfte
 - Steigerung der Arbeitszufriedenheit, Motivation und Produktivität durch erweiterte Arbeitszeitspielräume
 - Reduzierung der Büroraumkosten (bleibt ein betrieblicher Arbeitsplatz bestehen?)

Definition

Welche Definitionen gelten zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten? Dies ist abhängig von der Zielsetzung und den Rahmenbedingungen im Betrieb bzw. der Dienststelle.

- ausschließliches Arbeiten von Zuhause aus und in der betrieblichen Arbeitsstätte
- dauerhaftes Arbeiten außerhalb des Betriebes bzw. der Dienststelle
- ganze oder Teilarbeitstage außerhalb des Betriebes bzw. der Dienststelle
- Arbeiten von jedem Ort aus
- auch auf Geschäfts- bzw. Dienstreisen mögliches Arbeiten

Voraussetzungen, um orts- und zeitflexibles Arbeiten umzusetzen

Welche Kriterien müssen erfüllt sein, um orts- und zeitflexibel zu arbeiten und wie werden diese Kriterien festgelegt?

- Prinzip der Freiwilligkeit
- sachliche Voraussetzungen
 - Kriterien werden durch die Führungskraft beurteilt
 - Ergebnisprotokolle sind in einem bestimmten Rhythmus vorzulegen
 - Kriterienkatalog wurde gemeinsam mit der Interessenvertretung ausgearbeitet (wie z. B. eine geeignete Arbeitsaufgabe)

- räumliche Voraussetzungen
 - ergonomischer Arbeitsplatz (z. B. Ausstattung technischer Infrastruktur)
 - bei Telearbeit: ein nach den gesetzlichen Vorgaben eingerichteter Telearbeitsplatz
- persönliche Voraussetzungen
 - Aufzeigen von Gründen (z. B. Kinderbetreuung, Pflege, chronische Erkrankungen)
 - Kompetenzen wie Selbstdisziplin, Teamfähigkeit, Zeitmanagement sind vorhanden.

Organisation

Was wird benötigt, um ortsflexibel arbeiten zu können und wie kann die Kommunikation in den Betrieb bzw. die Dienststelle sichergestellt werden? Welche organisatorischen Voraussetzungen sind erforderlich?

- Arbeitsausstattung: Sowohl technische Infrastruktur als auch ergonomische Arbeitsmittel müssen zur Verfügung stehen.
 - mobile Endgeräte (z. B. Notebook, Smartphone)
 - Verbindungssoftware zum betrieblichen Arbeitsplatz
 - Sicherheitssoftware
 - Mobiliar für feste Arbeitsplätze
 - Kostenübernahme (wer trägt welche Kosten?)
 - Wartung der Geräte
 - Umgang mit Störungen der Geräte
- Integration in den Betrieb bzw. die Dienststelle
 - Benachteiligungsverbot von Beschäftigten im orts- und zeitflexiblen Arbeiten
 - Einbindung durch Führungskraft zu gewährleisten (z. B. durch Präsenzzeiten)
- Qualifizierung
 - Schulungen zum Umgang mit Zeitmanagement
 - Austauschgruppen zur Identifikation von Schulungsbedarfen
 - E-Learning-Angebote sowohl zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten als auch Schulungsangebote, die mobil umgesetzt werden können
- Datenschutz
 - Unterweisung zum Umgang mit Daten
 - Gewährleistung des Datenschutzes durch die technische Ausstattung
 - Verlagerung der Verantwortung auf die Beschäftigten
- Haftung
 - Versicherung der technischen Ausstattung
 - Versicherung von Unfällen
- Arbeits- und Gesundheitsschutz
 - Arbeitsplatzbegehung und Unterweisungen möglich
 - Informationsbereitstellung für Beschäftigte
 - verantwortliches Umgehen wird von den Beschäftigten erwartet, jedoch ist die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung zu hinterfragen

Arbeitszeit

Welcher Arbeitszeitrahmen wird festgelegt und wie werden sowohl Erreichbarkeit als auch Nichterreichbarkeit gewährleistet? Gibt es eine Arbeitszeitkultur, auf die sich gestützt werden kann (z. B. bestehende Vereinbarungen zu Arbeitszeitkonten oder Abbau von Überstunden)?

- Arbeitszeitrahmen
 - Verteilung, Lage und Dauer der Arbeitszeit (Teamabsprachen oder dauerhaft festgelegt?)
 - Zeiterfassung: automatisch, selbstständig, innerhalb welcher Zeiträume?
 - Erreichbarkeits- und Ansprechzeiten
 - Abstufungsverfahren bei Notfällen
 - Recht auf Nichterreichbarkeit

Betriebliche Mitbestimmung

Welche Mitbestimmungsrechte werden angewendet und zusätzlich vereinbart?

- Voraussetzungen, um orts- und zeitflexibles Arbeiten umzusetzen
 - Informationsrechte bei Gewährung und Ablehnung von Anträgen
 - Mitbestimmungsrechte bei Ablehnung
- Organisation
 - Mitbestimmungsrechte bei der Ausstattung
 - Schulungen
- Konfliktschlichtung
- Evaluation
 - Anpassungsmöglichkeit nach definiertem Zeitraum
 - Mitarbeiter- und Führungskräftebefragung

Orientierungshilfen

Die folgenden Veröffentlichungen bieten Praxisinformationen für die betriebliche Regelung von mobiler Arbeit und Homeoffice. Stand Juli 2021 stehen sie auf den Websites der herausgebenden Institutionen als PDF-Dateien zur Verfügung.

- Ahlers, E., Mierich, S., Zucco, A. (2021): Homeoffice. Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können, WSI Report 65, Düsseldorf.
- Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) (Hrsg.) (2020): „Home-Office? – Aber sicher!“, Information des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI), Bonn.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2020): Orts- und zeitflexibel arbeiten. Freiräume nutzen, Überlastung vermeiden, Dortmund.
- Bundesbeauftragter für den Datenschutz und die Informationsfreiheit (BfDI) (Hrsg.) (2019): „Telearbeit und Mobiles Arbeiten“. Information des Bundesbeauftragten für den Datenschutz und die Informationsfreiheit (BfDI), Berlin.
- Bundesministerium Arbeit (Hrsg.) (2020): Ergonomisches Arbeiten im Homeoffice. Leitfaden und Checkliste für ein sicheres und gesundes Arbeiten zu Hause, Wien.
- Bundesministerium Arbeit (Hrsg.) (2020): Leitfaden für die Entwicklung von organisatorischen Spielregeln für mobiles Arbeiten und ihre nachhaltige Implementierung, Wien.
- Breisig, T., Vogl, G. (2017): Mobile Arbeit gesund gestalten – ein Praxishandbuch, hrsg. v. Carl von Ossietzky-Universität Oldenburg, Oldenburg.
- Die Landesbeauftragte für den Datenschutz Niedersachsen (Hg.) (2020): Hilfestellung zum Datenschutz im Homeoffice, Stand: Juli 2020, Hannover.
- Der Landesdatenschutzbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit Rheinland-Pfalz (Hrsg.) (2020): Hinweise zum Datenschutz im Homeoffice, Mainz.
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) (Hrsg.) (2021): Check Up Homeoffice. Langversion und Kurzversion, Institut für Arbeit und Gesundheit (IAG) der DGUV, Berlin.
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV), Fachbereich Verwaltung (Hrsg.) (2021): Arbeiten im Homeoffice – nicht nur in der Zeit der SARS-CoV-2-Epidemie, Fachbereich aktuell, Berlin.
- Mierich, S. (2020): Orts- und zeitflexibles Arbeiten. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen, hrsg. v. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Mojtahedzadeh, N., Rohwer, E., Mache, S. (2020): Handreichung. Gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung im Homeoffice, hrsg. v. Kompetenznetz Public Health COVID-19, Hamburg.

- Müller, N., Skrabs, S., König, A. (2019): Mobile Arbeit. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung. hrsg. v. ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Bereich Innovation und Gute Arbeit und Tarifpolitische Grundsatzabteilung, Berlin.
- Unfallkasse Baden-Württemberg (Hrsg.): Homeoffice sicher und gesund gestalten. Leitfaden für Arbeitgeberinnen, Arbeitgeber und Führungskräfte, Stuttgart.
- Unfallkasse Baden-Württemberg (UKBW) (Hrsg.): Sicher und gesund im Homeoffice. Leitfaden für Beschäftigte, Stuttgart.
- Unfallversicherung Bund und Bahn (UVB) (Hrsg.) (2021): Telearbeit, Mobiles Arbeiten und Homeoffice. Fachinformation, Frankfurt am Main.
- Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) (Hrsg.) (2017): Telearbeit. Gesundheit, Gestaltung, Recht, Hamburg.
- Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) (Hrsg.) (2020): Arbeiten im Homeoffice gesund gestalten, Hamburg.
- Vogl, G., Nies, G. (2013): Mobile Arbeit. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen, hrsg. v. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Darüber hinaus bieten Fachartikel Hilfestellung für die Gestaltung, unter anderem

- Arlinghaus, A., Tuleweit, S. (2020): Orts- und zeitflexibel arbeiten, in: Gute Arbeit 8–9/2020, Frankfurt am Main.
- Begerow, E. (2020): Homeoffice gesund gestalten – ein Überblick zu aktuellen Erkenntnissen, in: DGUV Forum 8/2020, Berlin.
- Breisig, Th. (2020): Führung auf Distanz und gesunde Führung bei mobiler Arbeit, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 74/2020, Wiesbaden.
- Britschgi, S. (2020): Arbeiten von zu Hause: 10 Antworten, in: Arbeitsrecht im Betrieb 7–8/2020, Frankfurt am Main.
- Buschmann, R. (2020): Arbeitszeit im Home-Office, in: Der Personalrat 9/2020, Frankfurt am Main.
- Dewes-Schwarz, K., Schmidt, G. (2021): Gute Führung in Zeiten von mobilem Arbeiten: Führung auf Distanz erfordert wertschätzende Kommunikation, AK-Analyse 2/2021, Saarbrücken.
- Eberhardt, B. (2019): Homeoffice: Gute Arbeit zu Hause. Arbeitsschutzstandards im Homeoffice nach Arbeitsstättenrecht, in: Gute Arbeit 3/2019, Frankfurt am Main.
- Eder, I. (2020): Mobile Arbeit regeln, in: Arbeitsrecht im Betrieb 7–8/2020, Frankfurt am Main.
- Ganz, B. (2020): Arbeitsorganisation: So geht Homeoffice, in: Gute Arbeit 8–9/2020, Frankfurt am Main.

- Heimann, K. (2021): Mobile Arbeit. Provisorium oder gesunder Arbeitsplatz?, in: Gute Arbeit 1/2021, Frankfurt am Main.
- Lengen, J. u. a. (2020): Soziale Isolation im Homeoffice im Kontext der COVID-19-Pandemie. Hinweise für die Gestaltung von Homeoffice im Hinblick auf soziale Bedürfnisse, in: Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie, Berlin.
- Lindner, M., Müller, N., Skrabs, S. (2019): Mobile Arbeit: Einen Schritt voraus sein. Verhandlung und Aufbau einer Vereinbarung (Tarifvertrag), Regelungspunkte, in: Gute Arbeit 3/2019, Frankfurt am Mai.
- Ottmann, J., Schwartzner, M. (2020): Mitbestimmen beim Home-Office, in: Arbeitsrecht im Betrieb 7–8/2020, Frankfurt am Main.
- Ottmann, J., Schwartzner, M. (2020): Arbeitnehmerrechte im Home-Office, in: Arbeitsrecht im Betrieb 7–8/2020, Frankfurt am Main.
- Ottmann, J., Schwartzner, M. (2020): Mitbestimmen bei Mobile-Office, in: Arbeitsrecht im Betrieb 7–8/2020, Frankfurt am Main.
- Reusch, J. (2020): Homeoffice: Regeln statt Wildwuchs, in: Gute Arbeit 6/2020, Frankfurt am Main.
- Reusch, J. (2020): Home-Office – ein Zukunftsmodell, in: Der Personalrat 9/2020, Frankfurt am Main.
- Roscher, S. Begerow, E. (2020): Führung im Homeoffice – Wandel der Führungsrolle und neue Herausforderungen, in: DGUV Forum 8/2020, Berlin.
- Schäfer, Th. (2018): Arbeitssicherheit: Besondere Vorsicht im Home-Office, in: Der Personalrat 2/2018, Frankfurt am Main.
- Schierbaum, B. (2018): Telearbeit: Datenschutz im Home-Office, in: Der Personalrat 2/2018, Frankfurt am Main.
- Strobel, H. (2019): Drei Schritte: Klare Regeln für Erreichbarkeit, in: Gute Arbeit 12/2019, Frankfurt am Main.
- Thomsen, M. (2018): Home-Office: Risiken und Chancen, in: Der Personalrat 2/2018, Frankfurt am Main.
- Witt, M. (2018): Home-Office – nur mit Personalrat, in: Der Personalrat 2/2018, Frankfurt am Main.



BEST

c/o Arbeitskammer des Saarlandes
Fritz-Dobisch-Straße 6 – 8
66111 Saarbrücken

Tel. 0681 4005-249
Fax 0681 4005-215

best@best-saarland.de
best-saarland.de

ISSN 2367-2188