



Mobiles und hybrides Arbeiten

Arbeiten in und nach der Corona-Pandemie

Herausgeber

Bitkom
Bundesverband Informationswirtschaft,
Telekommunikation und neue Medien e. V.
Albrechtstraße 10 | 10117 Berlin
T 030 27576-0
bitkom@bitkom.org
www.bitkom.org

Ansprechpartner

Dr. Lisa Allegra Markert | Bitkom e. V.
T 030 27576-243 | l.markert@bitkom.org

Verantwortliches Bitkom-Gremium

AK Personal & Arbeitsrecht und AK Arbeit 4.0

Projektleitung

Dr. Lisa Allegra Markert | Bitkom e. V.

Titelbild

© Buro Millennial – pexels.com

Copyright

Bitkom 2021

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung im Bitkom zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und /oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen beim Bitkom.

Inhaltsverzeichnis

Danksagung an die Autoren	3
1 Einführung	5
2 Remote Führung und Teamwork	6
2.1 Herausforderungen von Führung im Kontext mobilen und flexiblen Arbeitens	6
2.2 Grundlagen für Führung	6
2.3 Best Practices im Führungsalltag	7
2.3.1 Meetings	7
2.3.2 Erwartungen & Feedback	8
3 Rechtlicher Rahmen für Homeoffice und mobiles Arbeiten	9
3.1 Grundsätzliche Differenzierung zwischen Homeoffice, mobilem Arbeiten sowie Telearbeit	9
3.2 Möglichkeiten der Gestaltung einer Vereinbarung	10
3.2.1 Grundsätzliches	10
3.2.2 Inhalt der Vereinbarung	11
3.3 Datenschutz und Geheimnisschutz	17
3.4 Mitbestimmung und Tarifrecht	18
3.4.1 Regelung in Tarifverträgen	19
3.4.2 Regelung in Betriebsvereinbarungen und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats	19
3.5 Arbeitsschutz und Gesundheitsschutz	21
3.5.1 Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz	21
3.5.2 Grundsätzlich keine Anwendbarkeit der Arbeitsstättenverordnung im Homeoffice und bei der mobilen Arbeit	22
3.5.3 Arbeitsstättenverordnung (nur Anwendung bei Telearbeit)	23
3.6 Haftungsfragen und Arbeitsunfälle	25
4 IT-Sicherheit im Homeoffice und bei der mobilen Arbeit	26
4.1 Verschärfte Cyber-Bedrohungslage während der COVID-19-Pandemie	26
4.2 Digitalisierung im Schnelldurchlauf und mobiles Arbeiten als »New Normal«	26
4.3 Neue Arbeitswelten – neue Herausforderungen: Warum das mobile Arbeiten angreifbar macht	27
4.4 Wie stellen Organisationen die IT-Sicherheit im Home-office sicher?	29
4.4.1 Mobile Arbeitsgeräte bereitstellen	29
4.4.2 Sicherheitssoftware installieren	29
4.4.3 Verschlüsselung sicherstellen	30
4.4.4 Rechtlich absichern	30
4.4.5 Kommunikationswege etablieren und kommunizieren	31
4.4.6 Mitarbeitende schulen	31

4.5	Wie können Mitarbeitende im Homeoffice für Sicherheit sorgen? _____	32
4.5.1	Auf Verschlüsselung achten _____	32
4.5.2	Den Arbeitsplatz schützen und abschirmen _____	33
4.5.3	Meldewege bei IT-Vorfällen kennen und nutzen _____	33
4.6	Die Digitalisierung verlangt nach stärkeren IT-Sicherheitsmaßnahmen _____	34
4.7	Weitere Hinweise, u.a. für »Bring Your Own Device«(BYOD), erhöhte Sicherheitsanforderungen _____	34
4.7.1	Infizierte private PCs _____	34
4.7.2	Besondere Anforderungen _____	36
5	Wodurch wird das neue Büro auch der richtige Arbeitsort? _____	37
5.1	Wie gestalten wir unsere Arbeit _____	37
5.1.1	Die neue Arbeitswelt _____	37
5.2	Der neue Arbeitsort _____	37
5.3	Gesellschaft verändert sich – Arbeit auch _____	38
5.3.1	New Work _____	38
5.3.2	Gender Shift _____	38
5.3.3	Mobilität _____	38
5.3.4	Konnektivität _____	39
5.4	Unternehmen ändern sich _____	39
6	Das Future Office _____	40
6.1	Löst das Homeoffice das Büro ab? _____	40
6.2	Desksharing an Dritten Orten _____	40
6.3	Wie die Arbeitsumgebung die Produktivität unterstützen kann _____	41
6.3.1	Activity Based Working _____	41
6.3.2	Wie arbeiten verschiedene Arbeitstypen? _____	42
7	Unternehmensidentität _____	43
7.1	Unternehmenskultur _____	43
7.2	Fläche und der ökonomische Aspekt _____	43
7.3	Fazit: Ein Office funktioniert im Miteinander _____	43

Danksagung an die Autoren

Der vorliegende Praxisleitfaden ist eine Publikation der Bitkom-Arbeitskreise Personal und Arbeitsrecht sowie Arbeit 4.0. Die Arbeitskreise bestehen aus Experten der Bitkom-Mitgliedsunternehmen und befassen sich mit aktuellen Entwicklungen in Rechtsprechung und Gesetzgebung sowie Trends im Bereich Personal. Unterstützt wurden die Arbeitskreise durch Beiträge von Mitgliedsunternehmen aus dem Bereich IT-Sicherheit.

Für die Mitarbeit an diesem Leitfaden danken wir folgenden Personen, die mit ihrer Expertise und wertvollen praktischen Erfahrung die Erstellung des vorliegenden Leitfadens möglich gemacht haben:

Tobias Baur ist Partner bei M.O.O.CON in Frankfurt/Main. Er beschäftigt sich als Berater und Fachvortragender intensiv mit der identitätsstiftenden und nachhaltigen Wirkung von Raum auf Menschen und Organisationen. Aus den Zukunftsbildern seiner Kundinnen und Kunden aus dem privatwirtschaftlichen und öffentlichen Sektor entwickelt er mit Leidenschaft wirksame analoge und digitale Infrastruktur.

Eva Einfeldt ist Partnerin im Arbeitsrecht bei DWF Germany Rechtsanwaltsgesellschaft mbH. Sie unterstützt große und kleine, nationale und internationale Unternehmen und Konzerne bei allen arbeitsrechtlichen Herausforderungen der heutigen Zeit. Ihr Hauptaugenmerk liegt zurzeit auf allen Implikationen rund um die Einführung des flexiblen Arbeitens mit all seinen Facetten.

Henning Emmrich ist Co-Founder und COO bei Frontastic, einem Software-Startup dessen 35-köpfiges Team in 13 Ländern Europas vollständig remote arbeiten. Zu seinen Leidenschaften als Unternehmer gehört der Aufbau einer herausragenden Unternehmenskultur mit engen sozialen Bindungen zwischen den Mitarbeitern als Grundlage von hochperformanten, verteilten Teams.

Dr. Niklas Hellemann ist Diplom-Psychologe, langjähriger Unternehmensberater und Geschäftsführer der Firma SoSafe Cyber Security Awareness. Als Experte für Social Engineering und Security-Awareness beschäftigt er sich mit innovativen Methoden der Mitarbeitersensibilisierung.

Karsten Kossatz ist Gründer und Geschäftsführer von independesk, einer digitalen Plattform für Desk-Sharing. Damit ermöglicht er jedem Unternehmen unkompliziert die flexible Vermietung von freien Schreibtischen an Leute aus der Nachbarschaft. Als Experte für alle räumlichen Themen zu New Work beschäftigt er sich intensiv mit dem Arbeitsplatz der Zukunft.

Dr. Lisa Allegra Markert ist Referentin für Arbeitsrecht und Arbeit 4.0 beim Bitkom. Vor ihrer Zeit als Referentin war sie als Rechtsanwältin im Arbeitsrecht tätig. Sie bezeichnet sich selbst als »New Work Enthusiast« und arbeitet gerne mobil.

Paul Marx ist seit mehr als 30 Jahren innerhalb von Europa in den verschiedenen Vertriebs-, Marketing- und Managementpositionen der IT-Industrie tätig. Systemhaus, Softwareentwicklung, Relationale Datenbanken, Online Marketing Tools, E-Commerce, Marketing- und Response-Management kennzeichnen das breite Spektrum seiner Erfahrungen. Seit 2010 ist Paul Marx geschäftsführender Gesellschafter der ECOS TECHNOLOGY GMBH.

Nicolas Pohl beschäftigt sich als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei DWF Germany Rechtsanwaltsgesellschaft mbH mit Rechtsfragen aus dem gesamten Spektrum des Arbeitsrechts, insbesondere auch dem Arbeitsrecht in der Digitalwirtschaft.

Caroline Schütz, ist Arbeitsrechtlerin und Syndikusrechtsanwältin bei der Hewlett-Packard Europa Holding B.V. und hat bereits mehrjährige Berufserfahrung bei verschiedenen Unternehmen gesammelt. Am Arbeitsrecht fasziniert sie, dass es immer neue spannende Themen gibt mit einem engen Bezug zu Politik, Gesellschaft und Wirtschaft.

Axel Simer ist Diplom-Volkswirt, Vorsitzender des Betriebsrates und Auslandsmitarbeiter von Germany Trade & Invest, mit langjährigen Auslandsaufenthalten in Brasilien und Frankreich. Als Director Austria and Switzerland ist er derzeit eher digital als mobil unterwegs.

Tom Stiebert ist Rechtsanwalt und Senior Associate bei DWF Germany Rechtsanwaltsgesellschaft mbH und berät Mandanten zu allen individual- und kollektivrechtlichen Aspekten des deutschen und europäischen Arbeitsrechts, insbesondere auch mit Bezug zu aktuellen Fragen der Digitalisierung und zu neuen Beschäftigungsformen.

1 Einführung

Von Zuhause aus oder mobil zu arbeiten, stellte bei Beginn der Corona-Krise für einen Großteil der Mitarbeitenden eine völlig neue Situation dar, wie Bitkom-Studien zeigen: Demnach arbeitete ein Drittel der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer¹ im Zuge der Krise zum allerersten Mal im Homeoffice.² Es blieb wenig Zeit, sich auf neue Arbeitsprozesse einzustellen. Das sorgte mitunter für Unsicherheiten sowohl auf Seiten der Arbeitgeber als auch unter den Mitarbeitenden. Inzwischen sind wir alle schon recht geübte »Mobile Arbeiter«. Dies ist auch gut so, denn dem mobilen bzw. dann hybriden Arbeiten wird auch nach der Corona-Pandemie ein großer Stellenwert zukommen. So legen Bitkom-Studien nahe, dass hybride Arbeitsmodelle mit zwei bis drei Tagen Büroarbeit und im Übrigen mobiler Arbeit eher das New Normal als die Ausnahme sein werden.³

Durch die Transformation hin zu hybriden oder möglicherweise sogar ganz mobilen Arbeitsmodellen ergeben sich neue Anforderungen u.a. an Mitarbeitende und Führungskräfte, den rechtlichen Rahmen und die Informationssicherheit. Diese Anforderungen greift der Leitfaden auf. Er soll Vorständen, Geschäftsführern, Personalleitern, Personalreferenten, Mitarbeitenden und allen Interessierten eine Orientierung geben.

1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

2 Bitkom Homeoffice-Studie (2020). Corona-Pandemie: Arbeit im Homeoffice nimmt deutlich zu.
Abgerufen über: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Corona-Pandemie-Arbeit-im-Homeoffice-nimmt-deutlich-zu>

3 Bitkom Homeoffice-Studie (2021). Mehr als 10 Millionen arbeiten ausschließlich im Homeoffice.
Abgerufen über: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mehr-als-10-Millionen-arbeiten-ausschliesslich-im-Homeoffice>

2 Remote Führung und Teamwork

2.1 Herausforderungen von Führung im Kontext mobilen und flexiblen Arbeitens

Für Führungskräfte ist die Nähe zu den Mitarbeitern ein wichtiger Bestandteil der Gesamtaufgabe. Zum Führen gehören Kommunikation, aber auch vermeintliche Kleinigkeiten wie das Beobachten von Gestik, Mimik und Körperhaltung. Im Rahmen mobiler Arbeit findet die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter oft über unterschiedliche Standorte und in asynchroner Form statt, so dass der persönliche Kontakt schwieriger und eingeschränkter wird. Mitarbeiter über Distanz zu führen, bedeutet für viele Führungskräfte eine neue Aufgabe und auch eine große Herausforderung.

Mobiles Arbeiten erfordert von den Mitarbeitern einen hohen Grad an Autonomie und Selbststeuerung. Dies verlangt auf der anderen Seite von den Führungskräften, dass sie ihren Mitarbeitern Vertrauen entgegenbringen. In diesem Kontext müssen Führungskräfte es zulassen und aushalten können, dass sie nicht permanent über den Arbeitsstand ihrer Mitarbeiter informiert sind und sich zu Teilen darauf verlassen müssen, dass »ein guter Job« gemacht wird. Daraus wird deutlich, dass die Basis für den Erfolg der Führung bei mobilem Arbeiten im »Mindset« der Führungskraft liegt. Entscheidend ist eine Grundhaltung, die es dem Mitarbeiter zutraut, eigenständig zu entscheiden und zu handeln und seine Gestaltungsspielräume im Sinne des Unternehmensziels zu nutzen.

2.2 Grundlagen für Führung

Eine der wichtigsten Grundlagen für Führung bei mobiler Arbeit ist das ergebnisorientierte Führen, denn Präsenzzeiten haben weniger Gewicht als das Ergebnis der Arbeit. Individuelle Leistung wird nicht an der abgeleiteten Arbeitszeit, sondern am Ergebnis gemessen. Das bedeutet, dass sich die Arbeitsleistung an dem bemisst, was erreicht wurde, und nicht an dem Aufwand, der investiert wurde. In diesem Zusammenhang geben Ziele dem Mitarbeiter Orientierung, da sie eine klare Ergebniserwartung transportieren. Gleichzeitig wird dem Mitarbeiter auf dem Weg zur Zielerreichung ein Handlungsrahmen und Gestaltungsspielraum gegeben, den dieser dann im Rahmen seiner Selbstverantwortung ausfüllen und nutzen kann.

Auch und gerade im Zusammenhang mit mobilem Arbeiten gewinnt die regelmäßige Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter eine besondere Bedeutung. Neben der Notwendigkeit, Informationen auszutauschen, Themen zu koordinieren oder Sachverhalte zu regeln, kommt der bewussten Kommunikation zum Vertrauensaufbau und zur Beziehungspflege eine besondere Bedeutung zu. In vielen Fällen besteht bei den Mitarbeitern auch das Bedürfnis nach Orientierung, dem seitens der Führungskraft über eine gute und regelmäßige Kommunikation Rechnung getragen werden kann. Wichtig ist, eine gute Balance zwischen synchroner und asynchroner Kommunikation zu finden.

»Management by Exception« bildet ein Grundprinzip bei der Führung von mobil arbeitenden Teams. Die Führungskraft ist in Situationen gefragt, in denen es zu unerwarteten Entwicklungen oder Störungen des normalen Ablaufs kommt, die vom Mitarbeiter im Rahmen seiner Selbstverantwortung nicht mehr bewältigt oder gelöst werden können. Die Führungskraft ist dann als Berater, Coach und Sparringspartner gefragt, um dem Mitarbeiter zu helfen, die Hindernisse aus dem Weg zu räumen.

Verstärktes mobiles und flexibles Arbeiten »in der Breite« erfordert auf beiden Seiten Kompetenzentwicklung – sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Führungskräften. Themen wie Selbststeuerung und Kommunikation, aber auch technologische und methodische Kompetenzen müssen auf- und ausgebaut werden. Für Führungskräfte ist der Fokus insbesondere auf Themen der sozialen Interaktion und Beziehungspflege im Rahmen der distanzorientierten Führung zu richten.

2.3 Best Practices im Führungsalltag

2.3.1 Meetings

- Grundprinzip 1: alle Meetings digital – auch wenn manche Mitarbeiter physisch vor Ort sind, auf ein »hybrides« Meeting verzichten (ansonsten besteht die Gefahr von FOMO, Fear of Missing Out)
- Grundprinzip 2: Kamera an! Mimik und Gestik sind wichtig.
- Daily Meetings (synchron) mit Video als Morgenroutine, ganz kurz ca. 15 Minuten
- Default Meetingzeit reduzieren (ein Standardmeeting dauert z.B. 25 statt 30 Minuten)
- Meetings auf bestimmte Zeitfenster bündeln, evtl. über die gesamte Organisation hinweg zentrale Meetingzeiten für interne Meetings vorsehen
- Regelmäßige One-on-Ones mit dem Mitarbeiter durchführen (mindestens 14-tägig), nicht nur Austausch von Informationen, sondern auch Wert legen auf informelle Kommunikation (Wie geht es dem Mitarbeiter? Was bewegt ihn?)
- Regelmäßige Teammeetings zur Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls
- Jedes Meeting mit einer Frage beginnen, die nichts mit der Arbeit zu tun hat (z.B. Wofür seid ihr dankbar? Welche Freizeitbeschäftigung könnt ihr aktuell empfehlen? Welches Buch liest Du gerade?)
- Auch rein informelle Meetings durchführen, z.B. Digital Team Lunch, Virtual Coffee Talk – die Verantwortung dafür, dass solche Meetings stattfinden mit dem Team teilen

- Kollaborativ mit dem Team erarbeiten, in welchem Rahmen Austausch stattfinden soll/wie man im Team miteinander Kontakt hält (um die unterschiedlichen Bedürfnisse zu berücksichtigen)

2.3.2 Erwartungen & Feedback

- Klare Vereinbarungen zum Thema Erreichbarkeit treffen
- Eine gute Balance zwischen notwendiger Unterstützung zur Ziehung von Grenzen und gleichzeitiger Gewährung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen/Flexibilität herstellen
- Eindeutige Ziele vorgeben/vereinbaren, die es dem Mitarbeiter ermöglichen, autark zu arbeiten
- Aufträge sauber formulieren und delegieren, Erwartungen klar definieren
- Mit dem Mitarbeiter darüber sprechen, welches Feedback er braucht und in welcher Form (synchron/asynchron)
- Kontinuierlich Feedback geben – das gibt Orientierung und Halt, ermöglicht gleichzeitig passgenaue Unterstützung
- Mit dem Mitarbeiter klar und transparent beleuchten, wo er in Bezug auf Selbstverantwortung und Selbstorganisation steht – Was läuft gut? Wo gibt es Schwierigkeiten? (Grundlage für die Planung von Entwicklungsmaßnahmen)

3 Rechtlicher Rahmen für Homeoffice und mobiles Arbeiten

3.1 Grundsätzliche Differenzierung zwischen Homeoffice, mobilem Arbeiten sowie Telearbeit

Die verschiedensten Begrifflichkeiten kursieren derzeit in der Presse: »Homeoffice«, »mobiles Arbeiten«, »Telearbeit« oder »remote work«. Doch selten werden sie klar abgegrenzt und häufig lösen sie Verwirrung aus. So wird der Zustand, in dem sich viele notgedrungen während der Pandemiezeiten befunden haben, oft ganz allgemein als »Homeoffice« bezeichnet.

Homeoffice bedeutet grundsätzlich erstmal nur, dass die Arbeit von zuhause aus ausgeübt wird. Das Gesetz selbst kennt keine Definition von Homeoffice oder mobilem Arbeiten, nur von Telearbeit: Nach § 2 Abs. 7 ArbStättV sind Telearbeitsplätze vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten, für die der Arbeitgeber eine mit den Beschäftigten vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung festgelegt hat. Ein Telearbeitsplatz ist vom Arbeitgeber erst dann eingerichtet, wenn Arbeitgeber und Beschäftigte die Bedingungen der Telearbeit arbeitsvertraglich oder im Rahmen einer Vereinbarung festgelegt haben und die benötigte Ausstattung des Telearbeitsplatzes mit Mobiliar, Arbeitsmitteln einschließlich der Kommunikationseinrichtungen durch den Arbeitgeber oder eine von ihm beauftragte Person im Privatbereich des Beschäftigten bereitgestellt und installiert ist.

Rechtlich gesehen ist der Begriff »Homeoffice« am ehesten mit dem des Telearbeitsplatzes zu vergleichen, aber nicht zwingend gleichzusetzen. Ob in Zeiten der Corona-Pandemie das Homeoffice auch als Telearbeitsplatz anzusehen ist, auch wenn der Arbeitgeber den Arbeitsplatz nicht eingerichtet hat, ist eine Frage des Einzelfalls.

Beim mobilen Arbeiten hingegen, wird die Tätigkeit unabhängig von einem festen Arbeitsplatz an jedem denkbaren Ort erbracht: von zu Hause oder aber auch vom Kundenbetrieb, der Privatwohnung eines Dritten, von öffentlichen Verkehrsmitteln aus oder vom Café, Park etc. Auch beim mobilen Arbeiten ist es möglich, diese Flexibilität teilweise zu ermöglichen und die Arbeitsleistung zu einem Teil an den Betrieb zu binden, wobei auch eine gewisse Arbeitszeitsouveränität in dem Begriff mitschwingt. Der Beschäftigte entscheidet weitestgehend frei, wo und wann er seine Arbeitsleistung erbringt. Wenn er sich dafür entscheidet seine Arbeitsleistung (überwiegend) von zu Hause aus zu erbringen, arbeitet er immer noch mobil und es wird nicht automatisch ein Telearbeitsplatz daraus.

Der Telearbeiter wird den Arbeitsort regelmäßig in seinem Vertrag festgelegt haben, während der mobil Arbeitende, gerade keinen festen Arbeitsort vertraglich vereinbart hat. Die Telearbeit ist wie bereits angesprochen gesetzlich geregelt z.B. in § 2 Abs. 7 der Arbeitsstättenverordnung. Daraus geht klar hervor, dass der Arbeitgeber den (heimischen) Arbeitsplatz einrichten muss. Dazu gehört eine entsprechende (arbeitsvertragliche) Vereinbarung über wöchentliche Arbeitszeit und Dauer der Einrichtung und die Ausstattung eines Bildschirmarbeitsplatzes inkl. Mobiliar.

Aus dem Umstand, dass die mobile Arbeit noch nicht legaldefiniert ist, kann nicht geschlossen werden, dass diese Form des Arbeitens gesetzlich nicht gewollt ist. Im Gegenteil: Man ist als Arbeitgeber recht frei, wenn man diese Form des Arbeitens im Gegensatz zur Telearbeit wählt. So muss man keinen Arbeitsplatz einrichten, weil es ja nicht den einen Arbeitsplatz gibt. Ähnliches gilt für die Gefährdungsbeurteilung, an die wesentlich geringere Anforderungen geknüpft sind, da man ja nicht sagen kann, wo der Beschäftigte jeweils von Tag zu Tag arbeiten wird.

3.2 Möglichkeiten der Gestaltung einer Vereinbarung

Neben einem breiten Spektrum inhaltlicher Gestaltungsmöglichkeiten kommen schon für die Einführung verschiedene Optionen in Betracht.

3.2.1 Grundsätzliches

Gegenwärtig gibt es noch keinen Rechtsanspruch auf mobiles Arbeiten. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie mobiles Arbeiten im Unternehmen eingeführt werden kann. § 2 Abs. 4 der Corona-Arbeitsschutzverordnung vom 21.01.2021 verpflichtet die Arbeitgeber erstmalig, ihren Beschäftigten die Arbeit von Zuhause aus anzubieten. Die Verordnung reagiert aber nur auf die Sondersituation der Corona-Pandemie und gilt nur zeitlich begrenzt. Die Bundesregierung wollte zwar einen Anspruch auf mobiles Arbeiten in die Gewerbeordnung aufnehmen – dies ist aber im Gesetzgebungsverfahren einer Erörterungspflicht auf Verlangen des Mitarbeiters gewichen (Stand: Referentenentwurf v. 14.01.2021). Es bleibt abzuwarten, wie sich das Gesetzgebungsverfahren weiterentwickelt. Mangels einer gesetzlichen Regelung stellt sich die Frage, wie mobiles Arbeiten im Unternehmen eingeführt werden kann.

TIPP

Einseitige Anordnung von mobilem Arbeiten kommt (wenn überhaupt) regelmäßig nur in Ausnahmesituationen in Betracht. Vorzugswürdig ist immer die einvernehmliche Vereinbarung mit dem Arbeitnehmer, nach Möglichkeit in schriftlicher Form.

Weisung

Ob Arbeitgeber mobiles Arbeiten ohne eine vertragliche Regelung allein durch einseitige Weisung nach § 106 GewO einführen können, ist stark zu bezweifeln. Die Frage ist durch die Rechtsprechung noch nicht abschließend geklärt. Problematisch ist dies in jedem Fall, wenn der Arbeitsort vertraglich festgelegt ist und keine örtliche Versetzungsklausel vorhanden ist. Damit ist das arbeitgeberseitige Direktionsrecht eingeschränkt und grundsätzlich die Erbringung der Arbeitsleistung auf diesen Arbeitsort beschränkt. Die Anordnung von Arbeiten außerhalb dieses Arbeitsortes wäre dann allenfalls im Rahmen von Geschäftsreisen möglich.

Aber auch, wenn vertraglich kein Arbeitsort festgelegt wurde oder dieser auf Grund einer Versetzungsklausel einseitig durch den Arbeitgeber verändert werden kann, ist Vorsicht geboten.

Bei einseitiger Anordnung von mobilem Arbeiten weist der Arbeitgeber gerade keinen neuen Arbeitsort zu, sondern nimmt letztlich einen bestehenden festen Arbeitsort weg. Mangels Alternativen wird der Arbeitsort häufig das Zuhause des Arbeitnehmers sein, wenn nicht finanzielle Entschädigungen für die Anmietung von z.B. Coworking Spaces gewährt wird. Mittelbar könnte damit das Grundrecht auf Unverletzlichkeit der Wohnung aus Art. 13 GG tangiert sein, welches eines der Hauptargumente gegen die einseitige Anordnung von Homeoffice ist. Hier wird es sicherlich auf die Gesamtumstände ankommen, wie z.B. Beweggründe für die Anordnung, zeitlicher Umfang (ganz oder nur teilweise), finanzielle Ausstattung, persönliche Situation des Arbeitnehmers. Eine generelle Zulässigkeit wird daher sicherlich ebenso zu verneinen sein wie eine generelle Unzulässigkeit.

Einzelvertragliche Regelung

Alternativ ist die Einführung durch eine vertragliche Vereinbarung mit dem jeweiligen Arbeitnehmer möglich (Einzelvertrag). Aus Gründen der Klarheit und Rechtsicherheit sollte diese schriftlich verfasst werden. Neben erheblichen inhaltlichen Gestaltungsspielräumen (Erläuterungen dazu noch gleich) wird durch eine schriftliche Ergänzungsvereinbarung zum Arbeitsvertrag eine sichere Rechtsgrundlage für die mobile Arbeit geschaffen. Darüber hinaus bietet sie die Möglichkeit, auf rechtliche Vorgaben angemessen Rücksicht zu nehmen (Compliance) und auch individuelle Interessen des Arbeitnehmers zu berücksichtigen. Hierdurch lassen sich Auseinandersetzungen oder im schlimmsten Fall gerichtliche Auseinandersetzungen mit den Arbeitnehmern vermeiden.

Betriebsvereinbarung

In mitbestimmten Betrieben besteht darüber hinaus die Möglichkeit der Einführung mobilen Arbeitens durch Betriebsvereinbarung (siehe zu den ggf. ohnehin zu beachtenden Mitbestimmungsrechten [3.4.2](#)). Zu beachten ist aber auch hier, dass hierdurch im Regelfall lediglich die Möglichkeit des mobilen Arbeitens eröffnet werden kann. Einem »zwangsweisen« Wechsel stehen die gleichen Bedenken entgegen wie bei individualrechtlicher Einführung. Es droht die Unwirksamkeit der Betriebsvereinbarung.

Unternehmensinterne Richtlinie

Sofern kein Betriebsrat vorhanden ist und den Arbeitnehmern lediglich die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten eingeräumt werden soll, können die Rahmenbedingungen in einer unternehmensinternen Richtlinie festgelegt werden. Hierdurch kann sichergestellt werden, dass grundsätzlich für alle Mitarbeiter die gleichen Voraussetzungen gelten.

3.2.2 Inhalt der Vereinbarung

Nachfolgend soll auf einige Regelungskomplexe eingegangen werden, welche Gegenstand einer möglichen Vereinbarung zum mobilen Arbeiten – sei es in Form eines Einzelvertrages oder in Form einer Betriebsvereinbarung oder Richtlinie – sein können.

Berechtigter Personenkreis

Möglicherweise sollen oder können nicht alle Mitarbeiter eines Unternehmens mobil arbeiten. Dann sollten die Personengruppen bzw. Bereiche explizit genannt werden, für die mobiles Arbeiten gelten soll. Hierbei sollte zugleich darauf geachtet werden, dass bestimmte Gruppen nicht ohne sachlichen Grund ausgeschlossen werden. Neben möglichen Diskriminierungsvorwürfen ist sonst Unzufriedenheit und Unruhe in der Belegschaft eine mögliche Konsequenz. Nachvollziehbar ausgeschlossen werden könnten z. B. Mitarbeiter in der Produktion, im Lager oder auch im Verkauf (Einzelhandel!). Dagegen sind gerade Verwaltungsbereiche und solche Bereiche, die nicht unmittelbaren persönlichen Kontakt zu Gästen oder Kunden haben oder auf aufwendige Geräte und Material angewiesen sind (z. B. Labor) kaum noch sachlich begründet (generell) auszuschließen. Bei Auszubildenden sollte geprüft werden, ob bei mobilem Arbeiten noch eine Ausbildung hinreichend gewährleistet werden kann. Ggf. kann eine bestimmte Betriebszugehörigkeit als Mindestvoraussetzung angenommen werden, da mobiles Arbeiten eine entsprechende Vertrauensbasis voraussetzt (z. B. keine Mitarbeiter in der Probezeit). Der Umfang der Arbeitszeit kann kein Kriterium für mobiles Arbeiten sein, da dies sonst zu einer Diskriminierung von Teilzeitkräften führt. Zu beachten hierbei ist, dass geringfügig Beschäftigte Teilzeitkräfte sind und nicht ohne sachlichen Grund ausgenommen werden dürfen. Eventuell sind auch bestimmte Personengruppen oder Bereiche mit vertraulichen Daten beschäftigt, die das Unternehmen nicht verlassen dürfen, so dass aus diesen Gründen kein mobiles Arbeiten zugelassen werden soll.

Persönliche Bedingungen als Voraussetzung

Die Vereinbarung sollte auf die persönlichen Bedingungen für Homeoffice oder mobile Arbeit eingehen: Soll jeder im Homeoffice oder mobil arbeiten können? Oder müssen bestimmte persönliche Voraussetzungen erfüllt sein? Solche möglichen persönlichen Voraussetzungen wären beispielsweise: eigene (Schwer-)Behinderung, schulpflichtige Kinder oder pflegebedürftige Angehörige im eigenen Haushalt, Betriebszugehörigkeit von über einem Jahr, derzeitige Tätigkeit/Arbeitsbereich/Abteilung. So können bestimmte Tätigkeiten grundsätzlich vom Homeoffice oder mobiler Arbeit ausgenommen werden, wenn sie permanente Präsenz erfordern. Achtung bei der Festlegung von persönlichen Voraussetzungen: Die persönlichen Voraussetzungen dürfen keine Diskriminierung im Sinne des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes AGG beinhalten.

Antragsprozedere

Bietet ein Arbeitgeber mobiles Arbeiten an, so sollte das Antragsprozedere in der Vereinbarung beschrieben werden, sofern es nicht für alle Arbeitnehmer oder definierte Arbeitnehmergruppen angeboten wird. Wie und auf welchem Formular muss es beantragt werden? Bei wem bzw. welcher Abteilung? Ist die Unterschrift des Vorgesetzten erforderlich? Müssen im Antrag bereits Einzelheiten genannt sein, wie Umfang der mobilen Arbeit, feste Tage oder Zeiten? Mit welcher Frist ist mobiles Arbeiten anzukündigen? Kann der Arbeitgeber ablehnen? Wenn ja, aus welchen Gründen? Form und Frist für die Ablehnung?

Dauer

Die Parteien sind frei, die Dauer der Vereinbarung für mobiles Arbeiten zu bestimmen. Hier kommen folgende Optionen in Betracht:

- unbegrenzt
- Anknüpfung an einen Zweck (sog. Zweckbefristung)
- festgelegter Zeitraum:
 - ein Jahr, zwei Jahre etc.
 - mit Verlängerungsoption/ohne Verlängerungsoption

Die vereinbarte Dauer hat unmittelbare Auswirkung auf die Vereinbarung einer (vorzeitigen) Beendigung des mobilen Arbeitens (siehe unten).

Vorgaben zum Arbeitsort bzw. Arbeitsplatz

Auch wenn es gerade typisch ist, dass beim mobilen Arbeiten der Arbeitsort bzw. Arbeitsplatz nicht vorgegeben wird, empfiehlt es sich, hierzu bestimmte Vorgaben zu machen.

Aus steuer- und sozialversicherungsrechtlicher Sicht sollte der Arbeitsort grundsätzlich auf das Inland beschränkt werden. Sofern eine Tätigkeit auch im Ausland ermöglicht werden soll, sollte diese zeitlich begrenzt bleiben, da anderenfalls das Besteuerungsrecht einem anderen Land zufällt. Auch sollte in jedem Fall eine vorherige rechtzeitige Ankündigung beim Arbeitgeber vorgesehen werden, damit dieser eventuelle sozialversicherungsrechtliche Vorgaben prüfen und notwendige Schritte in die Wege leiten kann (z.B. A1-Bescheinigung oder Ausnahmegenehmigung). Es bietet sich ggf. an, dem Arbeitnehmer die Führung eines Reisekalenders aufzugeben, aus dem sich ergibt, wann er wo gearbeitet hat.

Zur Vermeidung der Begründung einer Betriebsstätte im Ausland sollte in jedem Fall beschränkt werden, welche Tätigkeiten dort erbracht werden dürfen.

Weiterhin können auch bei sonst freier Wahl des Arbeitsplatzes aus arbeitsschutzrechtlicher Sicht gewisse Mindestbedingungen an tatsächlichen Arbeitsplatz gestellt werden wie z.B. ergonomischer Stuhl, Tisch in bestimmter Höhe, ausreichendes Licht etc. (siehe hierzu [3.5](#)). Weitere Vorgaben können sich aus datenschutzrechtlichen Erfordernissen ergeben (siehe hierzu [3.3](#)).

Ausstattung

Auch beim mobilen Arbeiten gilt der Grundsatz, dass der Arbeitgeber die Arbeitsmittel zur Verfügung stellt. Will der Arbeitgeber den mobil arbeitenden Arbeitnehmer technisch ausstatten, empfiehlt es sich zu klären, was davon erfasst ist: Laptop, Tablet, Handy, Web-Cam, Headset etc. Eine Alternative wäre, Geräte selbst kaufen zu lassen und eine Kostenerstattung zu vereinbaren, einschließlich einer Budgetgrenze. Soweit dies nicht bereits ohnehin in bestehenden Regelungen enthalten ist, sollte vereinbart werden, ob und in welchem Inhalt eine private Nut-

zung zulässig ist. Aus rechtlicher Sicht ist ein Ausschluss der privaten Nutzung vorzuziehen, da ansonsten eine Kontrolle durch den Arbeitgeber aus datenschutzrechtlichen Gründen erheblich erschwert wird.

Als häufig praktiziertes Ausweichmodell werden beim Arbeitnehmer privat vorhandene Geräte beim mobilen Arbeiten betrieblich genutzt («**Bring your own device**»). Dies birgt aber regelmäßig aus daten- und geheimnisschutzrechtlicher Sicht **einige Risiken** (siehe ↗3.3), so dass diese Variante aus rechtlicher Sicht nicht empfehlenswert ist und allenfalls für ein nur ausnahmsweise erfolgendes mobiles Arbeiten genutzt werden sollte. Auch beim mobilen Arbeiten sind Arbeitsschutzvorgaben zu beachten. ArbStättVO und BildschArbVO gelten zwar nicht, die Grundregeln des ArbSchG sind aber trotzdem anwendbar (dazu mehr unter ↗3.5).

Es ist in jedem Fall geraten, zu vereinbaren, wer bei Bedarf für Reparaturen und/oder Ersatz verantwortlich ist und wann der Arbeitgeber hierfür die Kosten zu tragen hat (Grenzen der Arbeitnehmerhaftung sind zu beachten).

Kosten/Aufwendungsersatz

Grundsätzlich hat der Arbeitgeber dem Mitarbeiter einen Arbeitsplatz sowie die notwendigen Arbeitsmittel zur Verfügung zu stellen. Das gilt grundsätzlich auch im Homeoffice und bei mobiler Arbeit. Wenn der Arbeitgeber dem mobil oder im Homeoffice arbeitenden Arbeitnehmer keine Arbeitsmittel zur Verfügung stellt und der Arbeitnehmer seine privaten Arbeitsmittel nutzen oder die erforderlichen Arbeitsmittel anschaffen muss, kann der Arbeitnehmer nach § 670 BGB (analog) Aufwendungsersatz verlangen.

Hiervon kann vertraglich abgewichen werden: Ein pauschaler Ausschluss aller Aufwendungsersatzansprüche des Arbeitnehmers verstößt aber mit hoher Wahrscheinlichkeit gegen das AGB-Recht. Eine gängige Gestaltungsmöglichkeit ist die **Vereinbarung einer monatlichen Pauschale**. Für die Vereinbarung einer Abgeltung aller durch das mobile Arbeiten entstehenden Kosten mit dem Arbeitsentgelt gelten besondere Transparenzanforderungen und kann vermutlich erst ab einer entsprechenden Gehaltshöhe wirksam vereinbart werden.

Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass Aufwendungen, die ein Arbeitnehmer zwecks Erbringung der vertraglich geschuldeten Arbeitsleistung tätigt, im Interesse beider Arbeitsvertragsparteien liegen können. Dem Arbeitgeber kann deshalb nach § 670 BGB analog nur dann das alleinige Tragen der Aufwendungen auferlegt werden, wenn sein Interesse so weit überwiegt, dass das Interesse des Arbeitnehmers vernachlässigt werden kann (BAG, Urteil vom 12.04.2011, 9 AZR 14/10). Ein überwiegendes Interesse des Arbeitnehmers kann sich nach der Rechtsprechung des BAG (Urteil vom 12.04.2011, 9 AZR 14/10) daraus ergeben, dass der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer überlässt, an welchem Ort er den wesentlichen Teil seiner Arbeit verbringt.

Soweit der Arbeitgeber einen Arbeitsplatz im Betrieb zur Verfügung stellt, d.h. der Arbeitnehmer jederzeit im Büro arbeiten kann, hat er seine Pflicht zur Übernahme der Kosten für Arbeitsplatz und Arbeitsmittel erfüllt. Es besteht dann kein Aufwendungsersatzanspruch des Arbeitnehmers.

Umfang des mobilen Arbeitens

Vereinbart werden sollte der genaue Umfang der Arbeitszeit im betrieblichen Büro und von mobilem Arbeiten. Optionen: Mindestumfang, Höchstumfang, alternativ genaue Zeit, z.B. 50 Prozent der arbeitsvertraglichen Wochenarbeitszeit, drei Tage pro Woche, an allen Vormittagen, eventuell Begrenzung: nur ganze Tage mobil. Ebenso sollte geregelt werden, dass der Mitarbeiter verpflichtet ist, an notwendigen Besprechungen (oder ähnlichen physischen Zusammenkünften) am Betriebsort teilzunehmen. Ansonsten besteht das Risiko, dass der Arbeitnehmer nicht verpflichtet werden kann, hieran teilzunehmen, sodass eine stärkere Entgrenzung eintritt.

Ggf. sind hiermit weitergehende Regelungen beim Arbeitgeber zu verbinden, z.B. Clean-Desk-Policy. Behält der Arbeitnehmer im Betrieb seinen festen Arbeitsplatz oder gibt es bestimmte Arbeitsplätze, die für alle zu Verfügung stehen (Desk-Sharing)?

Arbeitszeit

Die Einhaltung der Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes ist auch beim mobilen Arbeiten erforderlich. Dies sind insbesondere

- tägliche Höchstarbeitszeit von 8 bis maximal 10 Stunden
- Verbot der Sonntagsarbeit
- Einhaltung der Ruhepausen und Ruhezeit

Besondere Bedeutung bei mobilem Arbeiten hat die Einhaltung der Ruhezeiten. Nach § 5 Abs. 1 ArbZG müssen 11 Stunden ununterbrochener Ruhezeit zwischen zwei Arbeitstagen liegen. Diese zwingende gesetzliche Regelung gibt je nach betrieblichen Abläufen bzw. Arbeitsbeginn und -ende einen klaren Rahmen für die Arbeitszeiten vor. Bei einer Unterbrechung der Ruhezeit beginnt sie von Neuem zu laufen. Das Arbeitszeitgesetz hat keine Bagatellgrenze. Dies ist für das mobile Arbeiten besonders relevant, weil durch die aufgeweichte Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben die Versuchung groß ist, abends schnell einmal ins dienstliche E-Mail-Postfach zu schauen und rasch kurze Antworten zu verfassen. Nach der Konzeption des Arbeitszeitgesetzes stellt dies eine Unterbrechung der Ruhezeit dar. Die Nichtgewährung der Ruhezeiten ist nach § 22 Abs. 1 Nr. 3 ArbZG eine Ordnungswidrigkeit.

Für die Erfassung der Arbeitszeiten selbst gibt es in Deutschland gegenwärtig außer der Pflicht zur Aufzeichnung von Überstunden noch keine zwingenden Vorgaben. Der Europäische Gerichtshof hat in einer wegweisenden Entscheidung die nationalen Gesetzgeber verpflichtet, eine komplette Erfassung der Arbeitszeiten ihrer Arbeitnehmer vorzusehen. Erforderlich sei die Einrichtung eines objektiven, verlässlichen und zugänglichen Systems, mit dem die von einem jeden Arbeitnehmer geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann (EuGH, Urteil vom 14.05.2019, Az. C 55/18). Eine bloße Überstundenerfassung genügt nicht den Anforderungen. Die Umsetzung der europäischen Vorgaben für Deutschland ist im Bundesministerium für Arbeit und Soziales angelaufen. Im Referentenentwurf des Mobile-Arbeit-Gesetz (MAG) ist in § 112 GewO-RefE eine Verpflichtung des Arbeitgebers zur Aufzeichnung der Arbeitszeit mobil arbei-

tender Arbeitnehmer vorgesehen (Stand: Entwurf v. 14.01.2021). Das Urteil des EuGH wird auch ohne gesetzgeberische Umsetzung der Vorgaben aber schon von deutschen Gerichten zulasten der Arbeitgeber angewandt: So können dem Arbeitgeber ohne Arbeitszeiterfassung beweisrechtliche Nachteile drohen (ArbG Emden, Urteil vom 20.02.2020, 2 Ca 94/19).

Auch wenn die Vorgaben der Arbeitszeiterfassung noch nicht für alle Arbeitgeber verpflichtend sind, lässt sich zumindest zur Sicherstellung der Einhaltung der Ruhezeit eine Regelung zur Arbeitszeiterfassung und ein zeitlicher Rahmen, wenn noch nicht im Arbeitsvertrag geregelt, in die Ergänzungsvereinbarung über mobiles Arbeiten aufnehmen.

Beendigung des mobilen Arbeitens

Nicht immer ist mobiles Arbeiten als permanente Lösung gedacht. Bei der Vereinbarung kann deshalb eine zeitliche (oder auf einen Zweck gerichtete) **Befristung** festgelegt werden, nach deren Ablauf die Arbeitnehmer wieder (vollständig) an den betrieblichen Arbeitsplatz zurückkehren sollen. Doch auch wenn kein konkretes Limit vereinbart ist oder das mobile Arbeiten aufgrund externer Unwägbarkeiten (Corona-Pandemie) eingeführt wird, ist es empfehlenswert, klare Rahmenbedingungen und mögliche Gründe für eine Beendigung des mobilen Arbeitens durch Arbeitgeber und/oder Arbeitnehmer zu vereinbaren.

Für die Beendigung durch **Widerruf/einseitige Weisung** durch den Arbeitgeber kommen verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten in Betracht. Die Vereinbarung der einseitigen Beendigung durch den Arbeitgeber ohne weitere Voraussetzungen ist unwirksam, da sich der Arbeitgeber immer zumindest an die Grenzen billigen Ermessens halten muss, wie das LAG Düsseldorf für die Beendigung alternierender Telearbeit entschieden hat (LAG Düsseldorf, Urteil vom 10.09.2014, 12 Sa 505/14). Der Arbeitgeber muss also auf die Interessen der Arbeitnehmer hinreichend Rücksicht nehmen. Darüber hinaus kann die Beendigungsmöglichkeit relativ frei gestaltet werden. Sie kann an Fristen, Formvorschriften (»Textform«) oder an einen Katalog an Gründen geknüpft werden. Bei der Gestaltung ist auf die konkreten Gegebenheiten im Unternehmen Rücksicht zu nehmen. Beispielsweise könnte ein Widerruf der Gestattung mobiler Arbeit für den Fall vorgesehen sein, in dem sich der Arbeitnehmer im Hinblick auf IT-Systeme unzuverlässig erweist, oder das Arbeitsergebnis im Vergleich zum an der Betriebsstätte erzielten Ergebnis wesentlich schlechter ist. Ratsam ist es auch den Widerruf nur mit einer mehrere Wochen dauernden Frist zuzulassen, damit sich der Arbeitnehmer auf die Umstandsveränderung einstellen kann. Für Arbeitnehmer könnte ein Verfahren zur Rückkehr ins Büro mit Prüfungsvorbehalt des Arbeitgebers vorgesehen werden.

Auch die unbefristete Vereinbarung mobilen Arbeitens kann durch eine entsprechende weitere Ergänzungsvereinbarung wieder aufgehoben werden.

Regelungen zur Kontrolle

Beim mobilen Arbeiten fehlt die Nähe zur Arbeitsleistung durch persönlichen Kontakt und räumliche Nähe. Um dies zu kompensieren, gibt es diverse Möglichkeiten der Einrichtung von

Kommunikationskanälen zwischen Arbeitnehmerschaft und Führungskräften (siehe oben [3.3](#)). Viele Arbeitgeber treibt dennoch die Angst vor einem Missbrauch des mobilen Arbeitens durch die eigenen Mitarbeiter um. Unabhängig davon, dass die Möglichkeit des Missbrauchs auch im Büro besteht, lassen sich dennoch einige Verfahren und Regelungen zur Kontrolle beim mobilen Arbeiten vereinbaren. Als milderes Mittel zu »echter« Überwachung und Kontrolle kommt zunächst eine verstärkte Einbindungs- und Feedbackkultur über zwei Säulen in Betracht:

- Verstärkter Fokus/Prüfung auf Qualität des Arbeitsergebnisses
 - Inhaltliche Qualität
 - Vergleich mit Kollegen
 - Zeitliche Effizienz
- Regelmäßige Gespräche/Calls mit Teamkollegen und Vorgesetzten (siehe oben).

Der Rahmen für diese Maßnahmen kann in der Vereinbarung abgesteckt werden. Darüber hinaus stehen Arbeitgeber auch beim mobilen Arbeiten die begrenzten Möglichkeiten der datenschutzkonformen Mitarbeiterüberwachung offen. Hierfür gelten strenge Vorgaben, in der Regel muss die Überwachung, wenn keine konkrete Einwilligung erteilt wird, schon in der Vereinbarung/Arbeitsvertrag/Betriebsvereinbarung durch einen Ausschluss der Privatnutzung der IT-Ausstattung vorbereitet werden. Dann darf der Arbeitgeber die Einhaltung dieser Regeln kontrollieren, soweit ein Anlass besteht und die umfangreichen weiteren Vorgaben der Rechtsprechung zur Arbeitnehmerüberwachung im Einzelfall gewahrt sind. Zudem dürfen Arbeitgeber unter Umständen Log-In-Daten der mobil arbeitenden Arbeitnehmer erfassen. Daran besteht schon wegen dem der (zukünftig wohl) für alle verpflichtenden Arbeitszeiterfassung ein berechtigtes Interesse. Bei sämtlichen Kontrollmaßnahmen sind die Vorgaben des Datenschutzrechts und die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zu beachten, so dass stets eine rechtliche Einzelfallprüfung vor Aufnahme eine Kontrollregelung anzuraten ist.

TIPP

Es sollte das bestehende Datenschutzkonzept überprüft werden, ob ggf. zusätzliche technische und organisatorische Maßnahmen implementiert werden müssen, um den Datenschutz auch außerhalb der Büroräume sicherzustellen.

3.3 Datenschutz und Geheimnisschutz

Beim mobilen Arbeiten gelten grundsätzlich keine besonderen Vorschriften hinsichtlich des Datenschutzes. Insbesondere liegt keine Auftragsdatenverarbeitung vor, sondern weiterhin eine interne Datenverarbeitung, lediglich außerhalb der Büroräume. Der Arbeitgeber bleibt datenschutzrechtlich Verantwortlicher (Art. 4 Nr. 7 DSGVO) und hat die Einhaltung der Datenschutzvorgaben sicherzustellen. Aufgrund der eingeschränkten Kontrollmöglichkeit ist er dabei noch mehr als beim Arbeiten im Büro auf die Mitwirkung seiner Arbeitnehmer angewiesen. Es bieten sich daher (ggf. erneute) Schulungen und Unterweisungen im Datenschutz an, um die Arbeitnehmer entsprechend zu sensibilisieren.

Maßnahmen zur Einhaltung der Daten- und Geheimnisschutzvorgaben können unter anderem sein:

- Verschlüsselung, gesicherte Netzwerke
- Sichtschutzfolien für mobile Geräte
- Aktivierung kurzfristiger Bildschirmsperren
- Anpassung von Regeln zur Datensicherheit
- Richtlinien zum Umgang mit personenbezogenen Daten
- Verbot der Mitnahme von Ausdrucken und Kopien
- Bereitstellung von Sicherungsvorrichtungen (abschließbarer Koffer/Schrank)
- Schulungen zur Sensibilisierung der Mitarbeiter

Die datenschutzrechtlichen Grundsätze, die für das mobile Arbeiten gelten, sind letztlich mit denen für betriebsbedingte Reisen vergleichbar. Auch bei Dienstreisen muss der mobile Arbeitnehmer **besonders sicherstellen, dass Dritte keinen unberechtigten Zugriff erlangen**. Der Arbeitgeber muss durch datenschutzkonforme Einrichtung und Betrieb seiner technischen Infrastruktur und durch Richtlinien an die Arbeitnehmer die Einhaltung der Vorgaben gewährleisten.

TIPP

Zur Vermeidung erhöhter datenschutzrechtlicher Risiken empfiehlt es sich, auf die Möglichkeit der Nutzung privater Endgeräte (»bring your own device«) ganz zu verzichten.

Bei der Nutzung privater Computer und Mobiltelefone (»bring your own device«) zu dienstlichen Zwecken bestehen zusätzliche Risiken (Vermischung dienstlicher und privater Daten, unkontrollierbare Speicherung oder Vervielfältigung etc.). Auch ist die Kontrollmöglichkeit des Arbeitgebers eingeschränkt. Unabhängig von der Kostenfrage sind hier in jedem Fall konkrete Handlungs- und Duldungspflichten des Arbeitnehmers (Aufbewahrungspflichten, Zugriffsbeschränkungen, Datentrennung, Duldung von Wartungsarbeiten etc.) sowie Kontrollrechte des Arbeitgebers zu vereinbaren, um die Datensicherheit zu gewährleisten. Diese bedeuten eine Einschränkung auch der privaten Nutzungsmöglichkeiten für den Arbeitnehmer. Weiterhin sind technische Voraussetzungen zu schaffen, die eine Datentrennung ermöglichen (z.B. über sog. Container-Lösungen) und Regelungen für Beschädigungen und Verlust zu treffen. Dennoch stehen Datenschutzbehörden der dienstlichen Nutzung von privaten Geräten skeptisch gegenüber. Vorzuziehen ist daher in jedem Fall die Ausgabe von unternehmenseigenen Geräten mit einer Nutzungsbeschränkung für dienstliche Zwecke.

3.4 Mitbestimmung und Tarifrecht

Solange es noch keine gesetzliche Grundlage gibt, kann der Anspruch auf mobiles Arbeiten durch kollektive Vereinbarung eingeführt werden. Auch können hier die näheren Einzelheiten einheitlich für alle Arbeitnehmer festgelegt werden. In Betracht kommen Tarifvertrag und Betriebsvereinbarung.

3.4.1 Regelung in Tarifverträgen

Nach der gesetzlichen Konzeption geht der Tarifvertrag der Betriebsvereinbarung vor (§ 87 Abs. 1, 77 Abs. 3 BetrVG) und bestimmt den näheren Inhalt des Arbeitsverhältnisses der Arbeitnehmer. Die Sozialpartner können vorsehen, ob und insbesondere unter welchen Voraussetzungen Arbeitnehmer einen Anspruch auf mobiles Arbeiten haben können. Dies ist jedoch in der Praxis bis heute unüblich. Vielmehr werden in der Regel die Rahmenbedingungen festgelegt, unter denen ein mobiles Arbeiten stattfinden soll. Der Tarifvertrag Mobiles Arbeiten (TVMobA) zwischen ver.di und dem Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen sieht z.B. eine doppelte Freiwilligkeit vor. Es liegt allein in der Entscheidungsfreiheit des Arbeitgebers, ob er für bestimmte Personengruppen oder bestimmte Bereiche mobiles Arbeiten zulässt. Sofern er dies tut, ist die Teilnahme der Arbeitnehmer freiwillig. Weder kann der Arbeitgeber noch der Arbeitnehmer zum mobilen Arbeiten gezwungen werden. Zu beachten ist, dass im Geltungsbereich eines Tarifvertrages eine auf den Betrieb abgestimmte Regelung nur noch möglich ist, wenn und soweit der Tarifvertrag dies über eine sog. Öffnungsklausel zulässt.

3.4.2 Regelung in Betriebsvereinbarungen und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats

Sofern kein Tarifvertrag gilt oder dieser den Betriebsparteien einen Gestaltungsspielraum zugesteht, kann mobiles Arbeiten auch im Rahmen einer Betriebsvereinbarung geregelt werden. Hier ist zu unterscheiden zwischen freiwilligen Vereinbarungen und zwingender Mitbestimmung. Wesentlicher Unterschied ist, dass der Inhalt einer freiwilligen Basis weder vom Arbeitgeber noch vom Betriebsrat erzwungen werden kann. Sofern kein zwingendes Mitbestimmungsrecht besteht, kann der Arbeitgeber auch ohne Beteiligung des Betriebsrates agieren. Zur Vermeidung von (Abgrenzungs-)Streitigkeiten und im Sinne einer einheitlichen Regelung entscheiden sich aber viele Arbeitgeber für eine Betriebsvereinbarung. Diese hat den Vorteil, dass von einer Änderung der Regelung alle Arbeitsverhältnisse gleichermaßen getroffen werden und nicht mit jedem einzelnen Arbeitnehmer eine einvernehmliche Lösung gesucht werden muss.

Auf freiwilliger Basis kann z.B. ein Anspruch für bestimmte Bereiche oder Arbeitnehmergruppen festgelegt werden. Versuche, über eine Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes hier ein zwingendes Mitbestimmungsrecht und sogar ein Initiativrecht des Betriebsrates einzuführen, waren bislang noch nicht erfolgreich.

Zu beachten ist, dass – sofern sich ein Arbeitgeber entscheidet, mobiles Arbeiten einzuführen – möglicherweise zwingende Mitbestimmungsrechte bei der **Ausgestaltung** zu beachten sind. Hierbei ist insbesondere danach zu unterscheiden, ob durch das mobile Arbeiten Büroräume aufgegeben werden sollen und ob dem Arbeitnehmer lediglich die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten gegeben werden oder ob dies verpflichtend sein soll.

Sollen durch die Einführung mobilen Arbeitens möglicherweise die Büroräume insgesamt aufgegeben und zukünftig ausschließlich mobil gearbeitet werden, kann eine Betriebsänderung vor-

liegen, die die Verhandlung eines Interessenausgleichs und möglicherweise den Abschluss eines Sozialplans (§§ 111, 112 BetrVG) erfordert.

Eine zwingende Mitbestimmung des Betriebsrates nach § 87 Abs. 1 BetrVG kommt immer dann in Betracht, wenn der Arbeitgeber mehr als nur einen konkreten Einzelfall regeln will. Die Anwendbarkeit der jeweiligen Tatbestände hängt aber vom Einzelfall ab.

- **Nr. 1:** Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer:

Hier ist allerdings die Frage, inwieweit Regelungen das mitbestimmungsfreie Arbeitsverhalten und das mitbestimmungspflichtige Ordnungsverhalten betreffen. Regelung zum Clean Desk z.B. beim Desksharing als Folge des mobilen Arbeitens werden überwiegend als Nebenpflicht dem Arbeitsverhalten zugeordnet. Ebenso sind Anweisungen zur Kontrolle der Arbeitsleistung grundsätzlich mitbestimmungsfrei (solange sie nicht mittels einer technischen Einrichtung erfolgen, was aber häufig der Fall sein wird).

- **Nr. 2:** Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage:

Insbesondere zur Abgrenzung von Arbeits- und Privatleben werden häufig Rahmen vorgesehen, innerhalb derer gearbeitet werden darf. Auch wird häufig ein Zeitrahmen für die Erreichbarkeit vorgesehen.

- **Nr. 6:** Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen:

Sind besondere Systeme einzuführen, die z.B. die Datensicherheit gewährleisten oder aber der Zeiterfassung dienen?

- **Nr. 7:** Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften.

Des Weiteren ist im Einzelfall zu prüfen, ob ggf. eine Versetzung im Sinne des § 99 BetrVG vorliegen kann, wobei eine Versetzung die Zuweisung eines neuen Arbeitsortes voraussetzt. Beim mobilen Arbeitsort wird aber gerade kein Arbeitsort zugewiesen, sondern dies der Wahl des Arbeitnehmers überlassen.

Zusätzlich kommen allgemeine Unterrichtsansprüche des Betriebsrats nach §§ 80 Abs. 2, 89, 90 und 99 BetrVG in Betracht. Der Gesetzgeber beabsichtigt, § 87 BetrVG um einen eigenen Mitbestimmungstatbestand für die Ausgestaltung mobiler Arbeit zu ergänzen (Stand: Referentenentwurf zum Betriebsrätestärkungsgesetz v. 21.12.2020). Auch der Bereich der betrieblichen Mitbestimmung bei mobiler Arbeit entwickelt sich damit weiter.

3.5 Arbeitsschutz und Gesundheitsschutz

3.5.1 Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz

Für die Erhaltung der Gesundheit der Mitarbeiter unter menschengerechten Bedingungen spielt der Arbeitsschutz eine besonders wichtige Rolle. Schwerpunkte sind hierbei der Schutz vor Gefahren am Arbeitsplatz sowie gesundheitsschädliche Verhaltensmuster der Beschäftigten zu minimieren. Dazu gibt es eine Vielzahl an Gesetzen und rechtssicheren Rahmenbedingungen, die für alle Unternehmen wirksam sind. In jüngerer Zeit kommt den Vorgaben der Arbeitsschutzverordnungen in der Corona-Pandemie besondere Bedeutung zu.

Das wichtigste Gesetz des allgemeinen betrieblichen Arbeitsschutzes ist das Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit, kurz Arbeitsschutzgesetz. Hier werden in 26 Paragraphen und sechs Abschnitten die wichtigsten Vorschriften, Pflichten und Rechte der Arbeitgeber und Arbeitnehmer genannt.

§ 5 des Arbeitsschutzgesetzes verpflichtet jedes Unternehmen eine **Gefährdungsbeurteilung** der Arbeitsbedingungen durchzuführen – dies gilt unabhängig vom Arbeitsort (mobil, im Büro etc.):

§ 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen

(1) Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.

(2) Der Arbeitgeber hat die Beurteilung je nach Art der Tätigkeiten vorzunehmen. Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen ist die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit ausreichend.

(3) Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch

1. die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes,
2. physikalische, chemische und biologische Einwirkungen,
3. die Gestaltung, die Auswahl und den Einsatz von Arbeitsmitteln, insbesondere von Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten und Anlagen sowie den Umgang damit,
4. die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,

5. unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten,
6. psychische Belastungen bei der Arbeit.

Anhand dieser Gefährdungsbeurteilung des Arbeitsplatzes sollen Unfälle vermieden werden, Arbeitsunfälle durch Gefahrenquellen verhindert werden sowie eine rechtliche Absicherung des Arbeitgebers erfolgen.

Allgemein kann festgehalten werden, dass auch beim Homeoffice und mobilen Arbeiten der Arbeitgeber sicherzustellen hat, dass jegliche Gefährdungen für den Arbeitnehmer vermieden werden und ein angemessener Arbeitsschutz auch außerhalb des Betriebs aufrechterhalten werden muss. Um mögliche Gefahren und Unfallquellen zu identifizieren, muss eine Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Arbeitsschutzgesetz durchgeführt werden.

3.5.2 Grundsätzlich keine Anwendbarkeit der Arbeitsstättenverordnung im Homeoffice und bei der mobilen Arbeit

Grundsätzlich findet die Arbeitsstättenverordnung im Homeoffice und bei der mobilen Arbeit keine Anwendung.

Hierbei kommt nämlich die Unterscheidung zwischen Homeoffice bzw. mobiler Arbeit sowie Telearbeit zum Tragen (siehe auch oben [↗3.1](#)):

- Gemäß ArbStättV sind Telearbeitsplätze »vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten, für die der Arbeitgeber eine mit den Beschäftigten vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung festgelegt hat« (siehe oben [↗3.1](#)).
- Die enge Definition des Telearbeitsplatzes in der Arbeitsstättenverordnung regelt das mobile Arbeiten – z.B. im Zug oder im Café – sowie den vereinzelt bzw. spontanen Einsatz im Homeoffice (der nicht Telearbeit ist) nicht. **Insofern gilt die Arbeitsstättenverordnung beim mobilen Arbeiten und z.B. spontanen Homeoffice grundsätzlich nicht.** Hintergrund ist, dass der Arbeitgeber beim mobilen Arbeiten – sei es im Café oder Zug – nicht für eine gleichermaßen gute Arbeitsausstattung sorgen kann wie im Büro oder an einem festen Arbeitsplatz wie bei der Telearbeit.
- Die Unterscheidung, ob ein Telearbeitsplatz vorliegt oder nicht, ist vor allem in Zeiten von COVID-19 wichtig: Im Fall des aktuell typischen Homeoffice gibt es keinen vom Arbeitgeber fest eingerichteten Arbeitsplatz. Stattdessen wurden die Beschäftigten zu Beginn der Corona-Pandemie kurzfristig nach Hause geschickt und müssen dort häufig am Esstisch arbeiten. Ob hier Telearbeitsplatz vorliegt, ist im Einzelfall zu entscheiden.

3.5.3 Arbeitsstättenverordnung (nur Anwendung bei Telearbeit)

Die Arbeitsstättenverordnung gilt wie erwähnt nur bei Vorliegen von Telearbeit. Sie zielt auf die Einrichtung und Instandhaltung einer Arbeitsstätte ab. Eine Arbeitsstätte ist nach dieser Verordnung ein »Arbeitsraum oder andere Orte in Gebäuden auf dem Gelände eines Betriebs, Orte im Freien oder auf dem Gelände eines Betriebes, Orte auf Baustellen, sofern sie zur Nutzung für Arbeitsplätze vorgesehen sind.« Die detaillierten Anforderungen und Maßnahmen für Arbeitsstätten sind in § 3 Abs. 1 niedergeschrieben.

Für Telearbeit gilt die Arbeitsstättenverordnung und damit greifen auch die Anforderungen an die Bildschirmarbeit: Unter dem Punkt 5.4 des Anhangs zu § 3 Abs. 1 der Arbeitsstättenverordnung sind die Anforderungen an tragbare Bildschirmgeräte für die ortsveränderliche Verwendung an Arbeitsplätzen aufgelistet.

- (1) Größe, Form und Gewicht tragbarer Bildschirmgeräte müssen der Aufgabe entsprechend angemessen sein.
- (2) Tragbare Bildschirmgeräte müssen über Bildschirme mit reflexionsarmen Oberflächen verfügen und so betrieben werden, dass der Bildschirm frei von störenden Reflexionen und Blendungen ist.
- (3) Tragbare Bildschirmgeräte ohne Trennung zwischen Bildschirm und externem Eingabemittel (insbesondere Geräte ohne Tastatur) dürfen nur an Arbeitsplätzen betrieben werden, an denen die Geräte nur kurzzeitig verwendet werden oder an denen die Arbeitsaufgabe mit keinen anderen Bildschirmgeräten ausgeführt werden können.
- (4) Tragbare Bildschirmgeräte mit alternativen Eingabemitteln sind den Arbeitsaufgaben angemessen und mit dem Ziel einer optimalen Entlastung der Beschäftigten zu betreiben.
- (5) Werden tragbare Bildschirmgeräte ortsgebunden an Arbeitsplätzen verwendet, gelten zusätzlich die Anforderungen nach Nummer 6.1.

Greift Punkt 6.4 Abs. 5, gilt Punkt 6.1 des Anhangs zu § 3 Abs. 1 der Arbeitsstättenverordnung:

- (1) Bildschirmarbeitsplätze sind so einzurichten und zu betreiben, dass die Sicherheit und der Schutz der Gesundheit der Beschäftigten gewährleistet sind. Die Grundsätze der Ergonomie sind auf die Bildschirmarbeitsplätze und die erforderlichen Arbeitsmittel sowie die für die Informationsverarbeitung durch die Beschäftigten erforderlichen Bildschirmgeräte entsprechend anzuwenden.
- (2) Der Arbeitgeber hat dafür zu sorgen, dass die Tätigkeiten der Beschäftigten an Bildschirmgeräten insbesondere durch andere Tätigkeiten oder regelmäßige Erholungszeiten unterbrochen werden.

(3) Für die Beschäftigten ist ausreichend Raum für wechselnde Arbeitshaltungen und -bewegungen vorzusehen.

(4) Die Bildschirmgeräte sind so aufzustellen und zu betreiben, dass die Oberflächen frei von störenden Reflexionen und Blendungen sind.

(5) Die Arbeitstische oder Arbeitsflächen müssen eine reflexionsarme Oberfläche haben und so aufgestellt werden, dass die Oberflächen bei der Arbeit frei von störenden Reflexionen und Blendungen sind.

(6) Die Arbeitsflächen sind entsprechend der Arbeitsaufgabe so zu bemessen, dass alle Eingabemittel auf der Arbeitsfläche variabel angeordnet werden können und eine flexible Anordnung des Bildschirms, des Schriftguts und der sonstigen Arbeitsmittel möglich ist. Die Arbeitsfläche vor der Tastatur muss ein Auflegen der Handballen ermöglichen.

(7) Auf Wunsch der Beschäftigten hat der Arbeitgeber eine Fußstütze und einen Manuskriphalter zur Verfügung zu stellen, wenn eine ergonomisch günstige Arbeitshaltung auf andere Art und Weise nicht erreicht werden kann.

(8) Die Beleuchtung muss der Art der Arbeitsaufgabe entsprechen und an das Sehvermögen der Beschäftigten angepasst sein; ein angemessener Kontrast zwischen Bildschirm und Arbeitsumgebung ist zu gewährleisten. Durch die Gestaltung des Bildschirmarbeitsplatzes sowie der Auslegung und der Anordnung der Beleuchtung sind störende Blendungen, Reflexionen oder Spiegelungen auf dem Bildschirm und den sonstigen Arbeitsmitteln zu vermeiden.

(9) Werden an einem Arbeitsplatz mehrere Bildschirmgeräte oder Bildschirme betrieben, müssen diese ergonomisch angeordnet sein. Die Eingabegeräte müssen sich eindeutig dem jeweiligen Bildschirmgerät zuordnen lassen.

(10) Die Arbeitsmittel dürfen nicht zu einer erhöhten, gesundheitlich unzutraglichen Wärmebelastung am Arbeitsplatz führen.

Bei einem Telearbeitsplatz im Sinne der Arbeitsstättenverordnung muss der Arbeitgeber bei dessen erstmaliger Einrichtung eine Gefährdungsbeurteilung durchführen und entsprechend dokumentieren (§ 3 ArbStättV). Entsprechend der Gefährdungsbeurteilung und ihrer Informationen muss der Arbeitnehmer die Beschäftigten unterweisen (§ 6 ArbStättV). Es gelten hierbei dieselben Anforderungen wie bei der Unterweisung im Betrieb.

3.6 Haftungsfragen und Arbeitsunfälle

Die Haftung im Arbeitsverhältnis richtet sich auch bei mobilem Arbeiten nach allgemeinen Grundsätzen. Fügt der mobil arbeitende Arbeitnehmer dem Arbeitgeber bei Ausführung seiner Tätigkeit schuldhaft einen Schaden zu, richtet sich die Haftung nach den Grundsätzen des innerbetrieblichen Schadensausgleich, wonach der Arbeitgeber leicht fahrlässig verursachte Schäden hinnehmen muss. Bei höheren Verschuldensgraden kommt eine Haftungsquotelung bzw. bei vorsätzlicher Schädigung eine Alleinhaftung des Arbeitnehmers für sein Verhalten in Betracht. Bei Schäden eines Dritten hat der Arbeitnehmer einen entsprechenden Freistellungsanspruch gegenüber dem Arbeitgeber.

Es stellt sich allerdings die zusätzliche Frage, ob bzw. inwieweit der Arbeitnehmer für Schäden haftet, die durch Dritte entstehen. Dies können z.B. Familienmitglieder sein, wenn die Arbeit von zu Hause erfolgt, aber auch etwa Passanten bei Arbeiten im Café. Auch hier wird der Grad des Verschuldens des Arbeitnehmers entscheidend sein. Was hätte der Arbeitnehmer tun können, ob den Schadensfall zu vermeiden? Hat er alle notwendigen Maßnahmen ergriffen, ob diesen zu vermeiden? Inwieweit ist ihm selbst ein Mitverschulden an dem Schadensfall anzulasten? Insofern gelten die allgemeinen Grundsätze der Arbeitnehmerhaftung wie oben beschrieben.

Wenn und so weit der Arbeitnehmer nicht haftet, wird der Arbeitgeber den tatsächlichen Verursacher in Regress nehmen müssen. Den Arbeitnehmer trifft insoweit eine Mitwirkungspflicht bei der Verfolgung des Schadenersatzes.

TIPP

Es bietet sich an, die bestehenden Versicherungen zu überprüfen und im Hinblick auf die besonderen Risiken, die durch das mobile Arbeiten entstehen, zu erweitern.

Ein zusätzliches Risiko kann sich ergeben, wenn Schäden bei betriebsfremden Dritten entstehen, z.B. durch einen Wohnungsbrand durch vom Arbeitgeber bereitgestellte Betriebsmittel. Hier sollte die bestehende Betriebshaftpflichtversicherung überprüft und ggf. erweitert werden.

Bei Unfällen während oder im Zusammenhang mit mobiler Arbeit wird die entscheidende Frage sein, wann ein solcher Unfall als Arbeitsunfall zu qualifizieren sein wird, so dass die gesetzliche Unfallversicherung eingreift. Hier werden wohl die gleichen Grundsätze gelten müssen wie beim Homeoffice bzw. bei der Telearbeit. Versicherungsschutz in der gesetzlichen Unfallversicherung besteht danach immer dann, wenn die Tätigkeit im Zeitpunkt des Unfalls betrieblichen Zwecken dient. Der Weg in die Küche, um etwas zu trinken, oder der Weg zur Toilette sind damit nicht versichert. Lediglich, wenn der zurückgelegte Weg in Ausübung der versicherten Tätigkeit zurückgelegt wird, greift die gesetzliche Unfallversicherung. Fällt der Arbeitnehmer z.B. während der Arbeit vom Stuhl oder erleidet einen Bandscheibenvorfall, wenn er am Schreibtisch eine Akte aufhebt, liegt ein Arbeitsunfall vor.

Auch hier kann der Arbeitgeber überlegen, ob er zusätzlichen Schutz durch eine private Unfallversicherung gewähren möchte.

4 IT-Sicherheit im Homeoffice und bei der mobilen Arbeit

4.1 Verschärfte Cyber-Bedrohungslage während der COVID-19-Pandemie

Die Coronakrise hat 2020 nicht nur die Berichterstattung, sondern auch den privaten und beruflichen Alltag geprägt. Durch ihre Omnipräsenz beeinflusste sie so auch schnell und unmittelbar die IT-Sicherheit. Denn Cyberkriminelle machten sich die angespannte Lage gezielt zunutze. Gerade Themen, die für viele Personen emotional aufgeladen und relevant sind, bieten sich für Social-Engineering-Angriffe an. Selten war die Bevölkerung demnach so angreifbar und verletzlich für Cyber- bzw. Phishing-Angriffe wie in dieser Zeit der allgemeinen Verunsicherung und des Wandels. So kam es etwa schon kurz nach Ausbruch der Pandemie zu ersten coronabezogenen Phishing-Attacken. Laut der Agentur der Europäischen Union für Cybersicherheit (ENISA) war zeitweise ein Anstieg um mehr als 600% bei Phishing zu beobachten.⁴ Die Themen, die in den betrügerischen E-Mails angesprochen wurden, waren dabei vielfältig und reichten von vermeintlich veränderten Lieferabläufen bei Versandhändlern bis hin zu angeblich neuen Regeln zum Gesundheitsschutz. All diese E-Mails zeichnete eine Gemeinsamkeit aus: Sie appellierten klar an das gesteigerte Informations- bzw. Schutzbedürfnis der Empfängerinnen und Empfänger und waren damit sehr erfolgreich. Analysen aus simulierten Phishing-Angriffen zeigen, dass die direkte Thematisierung von COVID-19 in Phishing-Mails eine erhöhte Erfolgswahrscheinlichkeit zur Folge hatte. Zudem stieg auch das allgemeine Angriffspotenzial durch verschiedene Arten von Schadsoftware während der Krise weiter an.⁵

4.2 Digitalisierung im Schnelldurchlauf und mobiles Arbeiten als »New Normal«

Neben dem unmittelbaren Einfluss der Pandemie verschärfte sich die Cyber-Gefahrenlage auch durch die krisenbedingten Veränderungen im Arbeitsalltag. Im Frühjahr 2020 wechselten viele Angestellte ins Homeoffice, wodurch viele Organisationen eine Digitalisierung im Schnelldurchlauf erlebten. Digitale Arbeitsmittel wie mobile Endgeräte und Kollaborationstools mussten innerhalb kürzester Zeit bereitgestellt werden. Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) schätzte die Lage im Oktober 2020 wie folgt ein: »Es ist davon auszugehen, dass die Pandemie die Art, wie Institutionen arbeiten, nachhaltig verändern wird. Die COVID-19-Pan-

⁴ ENISA (2020). Understanding and dealing with phishing during the COVID-19 pandemic. Abgerufen über: <https://www.enisa.europa.eu/news/enisa-news/understanding-and-dealing-with-phishing-during-the-covid-19-pandemic>

⁵ SoSafe (2021). Human Risk Review 2021. Abgerufen über <https://sosafe.de/human-risk-review-2021>

demie ist also auch eine Chance für die Digitalisierung der Arbeitswelt.«⁶ Von Zuhause aus zu arbeiten, stellte für einen Großteil der Mitarbeitenden eine völlig neue Situation dar, wie Bitkom-Analysen zeigen. Demnach arbeitete ein Drittel der Arbeitnehmer im Zuge der Krise zum allerersten Mal im Homeoffice.⁷ Es blieb wenig Zeit, sich auf neue Arbeitsprozesse einzustellen. Das sorgte mitunter für Unsicherheiten sowohl auf Seiten der Organisationen als auch unter den Mitarbeitenden. Allerdings wird dem mobilen Arbeiten auch weiterhin ein sehr großer Stellenwert zukommen. So legen Bitkom-Analysen nahe, dass Homeoffice-Modelle eher das New Normal als die Ausnahme sein werden.⁸

Durch die Transformation hin zu mobilen Arbeitsmodellen, ergeben sich so ganz konkret auch neue Anforderungen an die Informationssicherheit. Durch neue Einfallstore im Homeoffice rücken Themen wie die Verschlüsselung der Datenübertragung in den Vordergrund. Wenn Daten und Informationen außerhalb der etablierten und sicheren Unternehmensnetzwerke und -büros ausgetauscht werden, sind Organisationen dazu verpflichtet, auch hier ein entsprechendes Sicherheitsniveau sicherzustellen. Dezentrale Endgeräte müssen zentral administriert oder durch ein solides Patch Management sichergestellt werden. Den Mitarbeitenden selbst kommt ebenfalls eine gesteigerte Bedeutung zu, denn sie verantworten im Homeoffice die IT-Sicherheit ihres Arbeitgebers mit und müssen selbstständig für den Schutz sensibler Informationen sowie des Zugangs zum Firmennetzwerk sorgen. Hinzu kommt, dass Angriffe im Remote-Setting eine eindeutig erhöhte Erfolgsaussicht haben.⁹ Eine Erklärung für diesen gesteigerten Erfolg ist neben den technischen Gegebenheiten im Homeoffice auch der eingeschränkte und oftmals unzureichend geregelte Austausch mit Kolleginnen und Kollegen. Der Flurfunk scheint somit gewissermaßen vor Phishing-Attacken zu schützen.

4.3 Neue Arbeitswelten – neue Herausforderungen: Warum das mobile Arbeiten angreifbar macht

Die IT-Sicherheit im Homeoffice hängt somit insbesondere von zwei Faktoren ab: Der Technik und dem Menschen. Dies trifft zwar auch auf die Arbeit in der Büroumgebung zu, aber im Homeoffice ist es aus Sicht vieler Organisationen wesentlich schwieriger, das Verhalten der Mitarbeitenden zu kontrollieren. Durch den Umstieg auf mobile Arbeitsmodelle kommt den Mitarbeitenden also eine höhere Eigenverantwortung zu. Ein grober Überblick über einige Cyber-Angriffstak-

6 Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (2020). Die Lage der IT-Sicherheit in Deutschland 2020. Abgerufen über <https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Publikationen/Lageberichte/Lagebericht2020.pdf;jsessionid=D5FCE4F1>

7 Bitkom Homeoffice-Studie (2020). Corona-Pandemie: Arbeit im Homeoffice nimmt deutlich zu. Abgerufen über: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Corona-Pandemie-Arbeit-im-Homeoffice-nimmt-deutlich-zu>

8 Bitkom Homeoffice-Studie (2021). Mehr als 10 Millionen arbeiten ausschließlich im Homeoffice. Abgerufen über: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mehr-als-10-Millionen-arbeiten-ausschliesslich-im-Homeoffice>

9 SoSafe (2021). Human Risk Review 2021. Abgerufen über <https://sosafe.de/human-risk-review-2021>

tiken sowie typische Schwachstellen in IT-Sicherheitsinfrastrukturen, die beim mobilen Arbeiten besonders häufig zu beobachten sind:

- **Unzureichend geschützte Endpoints:** Viele Organisationen lassen ihre Mitarbeitenden im Homeoffice mit privaten Endgeräten arbeiten oder managen die bereitgestellten Geräte nicht aktiv, weil der direkte Zugriff auf die Geräte durch das Remote-Work-Setting erschwert ist. Organisationen verpassen es in diesen Fällen oftmals, regelmäßig Updates durchzuführen oder Antiviren-Software flächendeckend zu kontrollieren. Ein solches fehlendes Mobile Device Management (MDM) und Patch Management führt zu Sicherheitslücken, die Cyberkriminelle gezielt für Angriffe ausnutzen.
- **IT-Infrastruktur:** Übertragen Mitarbeitende arbeitsbezogene Daten vermehrt von heimischen oder öffentlichen Netzen über die geschützte Infrastruktur von Unternehmen, ergeben sich ganz besondere Herausforderungen. Private Zugangspunkte sind oft weniger gut abgesichert und übertragen die Daten teilweise ohne Verschlüsselung. Direkte Angriffe auf unzureichend gesicherte Router und WLAN-Netzwerke stellen für Hacker eine sehr einfache Möglichkeit dar, sensible Daten abzugreifen.
- **Organisatorische Risiken:** Die Mehrzahl der Cyberangriffe auf Organisationen nutzt Mitarbeitende als Einfallstor. Hierzu gehören beispielsweise Phishing-Kampagnen, welche die Empfängerinnen und Empfänger manipulieren und zu gefährlichen Handlungen bewegen sollen. Während sich die Mitarbeitenden in den Räumlichkeiten ihres Arbeitgebers über mögliche Angriffe austauschen und sich auf diese Weise schützen können, sind sie im Homeoffice oftmals auf sich allein gestellt – was dazu führt, dass Angriffe seltener erkannt und somit erfolgreicher werden.¹⁰
- **Neue Tools und »Credential Theft«:** Im Homeoffice gewinnen digitale Kollaborationstools weiter an Bedeutung. Chat-Nachrichten, Telefonate und Videokonferenzen ersetzen die Meetings vor Ort und ermöglichen eine kontinuierliche Kommunikation, auch über Teams hinweg. Auf gerade diese Tools, die beim mobilen Arbeiten verstärkt zum Einsatz kommen, fokussieren sich Cyberkriminelle bei sogenannten Credential-Theft-Angriffen, die das Abfischen von Anmeldedaten zum Ziel haben. Haben sich die Angreifenden erst einmal Zugang zu den Systemen verschafft, können sie nicht nur sensible Daten einsehen. Darüber hinaus haben sie es oftmals auf die Manipulation weiterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen abgesehen. Mithilfe einer gestohlenen Identität versenden sie Nachrichten unter falschem Namen und können vermeintliche Kolleginnen und Kollegen zu schadhafte Handlungen anstiften.

Die ohnehin kritische Cyber-Bedrohungslage kann sich demnach im Homeoffice durch die spezifischen Gegebenheiten und Abläufe sowie potenziellen Unsicherheiten der Arbeitnehmer weiter verschärfen. Wie können Organisationen und ihre Mitarbeitenden in Anbetracht dieser zahlreichen Gefahren dafür sorgen, dass die IT-Sicherheit auch bei mobilen Arbeitsmodellen sichergestellt ist?

10 SoSafe GmbH (2021). Human Risk Review 2021. Abgerufen über: <https://sosafe.de/human-risk-review-2021>

4.4 Wie stellen Organisationen die IT-Sicherheit im Homeoffice sicher?

Um auf das erhöhte Risiko beim mobilen Arbeiten zu reagieren, sollten Organisationen konkrete Maßnahmen in Bezug auf die Faktoren »Technik« und »Mensch« umsetzen. Im Bereich der Technik geht es darum, die Übertragung, Verarbeitung und Speicherung von Daten und Informationen in ähnlicher Weise abzusichern, wie dies im Kontext des Büros und der geschützten Unternehmensinfrastruktur der Fall ist. Zusätzlich sollten Arbeitgebende ihren Mitarbeitenden aber auch klare Richtlinien und Regeln zum Schutz von Daten und Geräten an die Hand geben. Der Umstieg auf mobile Arbeitsmodelle sollte daher durch entsprechende Schulungs- und Trainingsmaßnahmen begleitet werden, in denen die Mitarbeitenden lernen, wie sie die beschriebenen Risiken minimieren können.

Die folgenden Empfehlungen helfen Organisationen konkret, das Risiko erfolgreicher Cyberangriffe im Homeoffice zu minimieren:

4.4.1 Mobile Arbeitsgeräte bereitstellen

Veraltete Geräte sind nicht nur aus Sicht eines reibungslosen Arbeitsablaufes nicht vorteilhaft. In Bezug auf die IT-Sicherheit bergen veraltete, von Mitarbeitenden selbst verwaltete Geräte hohe Risiken: Mit potenziellen Update-Lücken und auslaufendem Support eignen sie sich nicht für den beruflichen Einsatz. Es ist daher nicht empfehlenswert, die Mitarbeitenden mit ihren eigenen Endgeräten arbeiten zu lassen. Zudem sind solche »Bring your own device«-Policies (BYOD) auch hinsichtlich datenschutzrechtlicher Fragestellungen problematisch. Denn es besteht die Gefahr einer Vermischung von privaten und geschäftlichen Daten. Falls den Mitarbeitenden keine Geräte gestellt werden können, sollten zumindest klare Regeln zur sicheren Benutzung der privaten Geräte vorgegeben werden. Die Vereinbarungen hierzu sollten schriftlich festgehalten werden.

Die Bereitstellung zentral verwalteter Geräte ist privaten Endgeräten in jedem Fall vorzuziehen. Es gilt außerdem, regelmäßige Updates auf allen Geräten sicherzustellen. Um Sicherheitslücken zu schließen und gefährliche Vorfälle zu vermeiden, sollte nicht nur das Betriebssystem, sondern auch die Software immer auf dem neuesten Stand gehalten werden. Sind die entsprechenden Geräte bereitgestellt, sollte den Mitarbeitenden die Notwendigkeit laufender Aktualisierungen unbedingt vermittelt werden (siehe [4.7.1](#)).

4.4.2 Sicherheitssoftware installieren

Neben der notwendigen Hardware ist es für Organisationen unumgänglich, für einen grundlegenden Schutz mit entsprechender Sicherheitssoftware zu sorgen. So können Antiviren-Programme, Firewalls und Advanced Email Gateways bereits vor einem großen Teil der Gefahren aus dem Netz schützen. Die Cyberangriffe, die sich diesen technischen Filtern entziehen, gilt es

dann durch umsichtiges Verhalten seitens der Mitarbeitenden zu erkennen, um Gefahren von der gesamten Organisation abzuwenden. Sicherheitssoftware spielt also eine entscheidende Rolle dabei, sowohl Angriffe technischer Art als auch menschenbasierte Angriffe in ihrem Ausmaß und Erfolg einzuschränken.

4.4.3 Verschlüsselung sicherstellen

Auch im Homeoffice wird mit sensiblen Unternehmensdaten gearbeitet. Das ist gerade deshalb brisant, weil die Gefahr eines Datenabgriffs im Homeoffice oft erhöht ist – vor allem dann, wenn die Systeme und Programme unzureichend verschlüsselt sind. Ebenso kann ein unverschlüsseltes WLAN-Netzwerk zu Sicherheitsrisiken führen, weil es Cyberkriminellen erleichtert, in die Netzwerke einzudringen.

Organisationen sollten deshalb entsprechende Vorkehrungen treffen und Lücken in der Verschlüsselung der Arbeitsprozesse sowie von Daten vermeiden. Virtual Private Networks (VPNs) ermöglichen den Mitarbeitenden auch im Homeoffice eine sichere und verschlüsselte Verbindung mit dem Firmennetzwerk. Das ist vor allem dann zu empfehlen, wenn keine cloudbasierte Software zur Verfügung steht. Die entsprechende Infrastruktur muss zentral aufgesetzt werden und kann dann von den Mitarbeitenden dezentral als sicheres Netzwerk abgerufen werden.

Gleichzeitig gilt es, ausschließlich Ende-zu-Ende-verschlüsselte (Cloud-)Software verfügbar zu machen. Hierbei lohnt es sich, die Mitarbeitenden bereits vor dem ersten Arbeitseinsatz von zuhause mit den entsprechenden Kollaborationstools und weiterer relevanter Software vertraut zu machen. Andernfalls besteht das Risiko, dass aus vermeintlichem Mangel an Alternativen im Heimbüro auf aus dem Privatbereich bekannte Anwendungen zurückgegriffen wird. Diese entsprechen nur in den seltensten Fällen den Ansprüchen, die im betrieblichen Kontext hinsichtlich der Verschlüsselung vonnöten sind.

Als zusätzliche Schutzbarriere sollten Organisationen für den Zugriff auf Programme und ggf. auch Geräte nach Möglichkeit eine Multi-Faktor-Authentifizierung aktivieren. Im Vergleich zum einfachen Passwortschutz wird so die Legitimität der Anmeldung über zusätzliche Schritte beziehungsweise die Eingabe eines zusätzlichen Tokens zielsicher überprüft.

4.4.4 Rechtlich absichern

Was vielen Organisationen nicht bewusst ist: Das Homeoffice geht auch mit rechtlichen Risiken einher. Wenn Organisationen es verpassen, sich rechtlich abzusichern, haften sie im Zweifel für das Fehlverhalten der Mitarbeitenden. Organisationen sollten sich deshalb am besten bereits zu Beginn des Arbeitsverhältnisses eine schriftliche Bestätigung der Mitarbeitenden einholen, dass sie auch beim Arbeiten im Homeoffice die geltenden Datenschutzrichtlinien kennen und einhalten. Dies minimiert die Gefahr, dass im Falle etwaiger rechtlicher Auseinandersetzungen bei einem Verstoß gegen diese Regularien oder auch bei einem durch Mitarbeitende verschuldeten IT-Sicherheitsvorfall ein Organisationsverschulden des Arbeitgebenden angenommen wird.

4.4.5 Kommunikationswege etablieren und kommunizieren

Wissen Mitarbeitende im Falle eines IT-Notfalls nicht, über welchen Kanal und an wen sie sich wenden sollen, kann das schwerwiegende Konsequenzen nach sich ziehen und die Auswirkungen eines Cyberangriffs deutlich verschlimmern. Der Faktor Zeit spielt hier eine entscheidende Rolle. Im Homeoffice greifen Mitarbeitende aber mitunter auf andere Kommunikationswege zurück als im Büro. Es sollte deshalb von der jeweiligen Organisation vorgegebene, klare Regeln zur Notfall-Kommunikation im Homeoffice geben – insbesondere zur Verifizierung verdächtiger Nachrichten. An zentralen Stellen sollten klare und unmissverständliche Regeln für IT-Sicherheitsvorfälle kommuniziert werden. Denn entsprechende Meldekettens müssen auch bei dezentralen Arbeitsmodellen praktikabel sein, um den IT-Expertinnen und -Experten schnelle Notfallreaktionen zu ermöglichen.

4.4.6 Mitarbeitende schulen

Diverse Studien belegen mittlerweile die Wichtigkeit des Faktors Mensch im Bereich der IT-Sicherheit. Sind Mitarbeitende nicht ausreichend für Cyberrisiken sensibilisiert, stellen sie einen weiteren, aber vermeidbaren Risikofaktor für die Sicherheit von IT-Systemen dar. Denn immer mehr Cyberkriminelle setzen auf Social Engineering – das Manipulieren menschlicher Emotionen, etwa in Phishing-Mails. Sie nutzen einzelne, unaufmerksame oder lediglich unzureichend geschulte Mitarbeitende als Einfallstor zu Informationen und Systemen. Gerade im Homeoffice nimmt diese Situation weiter an Brisanz zu. Denn neben einer mangelhaften IT-Infrastruktur entfallen hier auch viele informelle Kommunikationsmöglichkeiten aus dem Büroalltag, sowohl mit den unmittelbaren Kolleginnen und Kollegen als auch mit der IT-Abteilung.

Organisationen können den damit einhergehenden Risiken entgegenwirken, indem sie ihre Mitarbeitenden im Bereich Cybersicherheit schulen – gezielt auch für solche, die im Homeoffice-Kontext verstärkt aufkommen (siehe [↗Abschnitt 3](#)). Besonders wirksam zeigen sich kurzweilige und wiederkehrende Lerneinheiten, um das Bewusstsein der Mitarbeitenden effektiv und langfristig zu schulen und so das Verhalten im Umgang mit Risiken nachhaltig zu ändern. Eine Kombination aus interaktiven Lernmethoden wie E-Learnings oder webbasierten Trainings und kontinuierlichen Maßnahmen wie Phishing-Simulationen kann das Risiko eines erfolgreichen Cyberangriffs, insbesondere im Kontext des Homeoffice, minimieren. Die Schulungen sollten dabei unter anderem Informationen zu folgenden Themenbereichen enthalten:

- Der richtige Umgang mit (mobilen) Endgeräten
- Die Erkennung von potenziellen Cyberangriffen
- Der Schutz von (persönlichen) Daten

4.5 Wie können Mitarbeitende im Homeoffice für Sicherheit sorgen?

Die (teils neue) Arbeitsumgebung im Heimbüro verlangt neben all den organisatorischen Vorkehrungen, die aus Sicht der Arbeitgebenden getroffen werden müssen, also auch den Einsatz der Mitarbeitenden selbst. Nur so kann der Schutz von Daten und Systemen umfassend sichergestellt werden. Gerade Arbeitnehmer, die zuvor noch keine Berührungspunkte mit digitalen Kollaborationstools hatten und sich erst an den virtuellen Austausch gewöhnen müssen, sollten entsprechende Schulungsmaßnahmen durchlaufen und klare Vorgaben kommuniziert bekommen. Im Homeoffice werden Mitarbeitende selbst zu Sicherheitsbeauftragten, die folgende Best Practices berücksichtigen sollten:

4.5.1 Auf Verschlüsselung achten

Die Bereitstellung verschlüsselter Tools und Netzwerke liegt in der Verantwortung der Organisationen. Ob die Regeln und Richtlinien tatsächlich eingehalten werden, hängt jedoch von den Mitarbeitenden selbst ab. Damit Dritte keine Daten abfangen können, sollten folgende Punkte beachtet werden:

- **Passwortgeschütztes WLAN:** Zur Verschlüsselung der Internetverbindung sollte das private WLAN-Netzwerk mit einem sicheren Passwort geschützt werden. Unter keinen Umständen ist das Passwort auf der Rückseite des Routers zu nutzen. Im unwahrscheinlichen, aber dennoch möglichen Falle eines Einbruchs bekommen Kriminelle sonst leicht Zugriff auf das Netzwerk und damit auch auf sensible Unternehmensdaten.
- **Sichere Passwörter:** Sichere und komplexe Passwörter tragen maßgeblich zur IT-Sicherheit im Homeoffice bei. Dabei sollten nicht nur Programme entsprechend verschlüsselt sein, sondern auch der Rechner selbst, um fremden Zugriff zu vermeiden. Sichere Passwörter bestehen aus mindestens 16 Zeichen, enthalten Klein- und Großbuchstaben sowie Zahlen und Sonderzeichen. Sie enthalten weder Begriffe, die im Wörterbuch zu finden sind noch persönliche Angaben, die unter Umständen leicht erraten werden könnten (z.B. Geburtsdatum).
- **Freigabe von Cloud-Tools:** Bei der Nutzung von Cloud-Tools sollten nur von der IT freigegebene Lösungen in Anspruch genommen werden. Organisationsinterne Daten sollten außerdem unter keinen Umständen auf privaten Cloud-Speichern abgelegt oder an private Mailadressen weitergeleitet werden. Hier werden die nötigen Datenschutzvorgaben nicht gewahrt.
- **Regelmäßige Updates:** Arbeitnehmer sollten dafür Sorge tragen, dass die von der IT bereitgestellte Software stets auf dem neuesten Stand ist. Es gilt, System- und Software-Updates laufend aufzuspielen und so potenzielle Sicherheitslücken frühzeitig zu schließen.

4.5.2 Den Arbeitsplatz schützen und abschirmen

Das Wohnzimmer als Arbeitszimmer, die Couch als Schreibtisch: Gerade im Homeoffice sind Privates und Berufliches schnell vermischt. Was vielen Arbeitnehmern nicht bewusst ist: Mit einem entsperrten Rechner, der für Familienmitglieder einsehbar ist, verstoßen sie bereits gegen die bestehenden Datenschutzrichtlinien und setzen sich so auch Gefahren hinsichtlich der IT-Sicherheit aus. Was im Büro gilt, gilt also auch Zuhause: Dokumente und Daten müssen geschützt werden. Genauer bedeutet dies:

- Dokumente und Unterlagen sowie mobile Endgeräte sollten unzugänglich aufbewahrt werden. Ist kein Raum ausschließlich für die Heimarbeit reserviert, empfehlen sich verschließbare Schränke und Container, in denen vertrauliche Dokumente verwahrt werden. So wird Datendiebstahl oder -missbrauch vermieden.
- Werden vertrauliche Dokumente nicht mehr gebraucht, sollten sie nicht einfach im Hausmüll entsorgt werden. Sie müssen vorher in jedem Fall unkenntlich gemacht werden, etwa mit einem Schredder.
- Der Bildschirm sollte immer gesperrt sein, sobald jemand anderes als der Arbeitnehmer selbst Einsicht in die angezeigten Dokumente hat.
- Fenster und Türen zur Wohnung beziehungsweise zum Arbeitsplatz sollten stets geschlossen sein. Regelmäßiges Lüften ist natürlich erlaubt, aber nur dann, wenn die oder der Mitarbeitende am Arbeitsplatz ist. Grund hierfür ist, dass Cyberkriminelle ihre Opfer auch über gezielte Einbrüche angreifen. In solch einem Fall bieten unvorsichtig liegende Dokumente oder nicht gesperrte Rechner den Kriminellen eine potenzielle Angriffsfläche.

4.5.3 Meldewege bei IT-Vorfällen kennen und nutzen

IT-Sicherheit ist für viele Mitarbeitende oft ein leidiges Thema. Die Meldekette bei einem Vorfall – etwa bei einer Phishing-Attacke – sollten sie aber sowohl bei der Arbeit im Büro als auch im Homeoffice kennen, um sich selbst und die Organisation zu schützen. Die Arbeitnehmer sollten sich deshalb proaktiv dazu informieren, was bei einem solchen Notfall zu tun ist, bevor sie im Heimbüro arbeiten. Die IT-Abteilung sollte entsprechende Regelungen zu Kommunikationswegen im Notfall bereitstellen und darauf achten, dass die Mitarbeitenden hierüber informiert sind. Von der Organisation bzw. IT-Abteilung bereitgestellte Schulungen, die sowohl beim Eintritt in das Unternehmen als auch in regelmäßigen Abständen absolviert werden müssen, bieten sich hierfür an. Im Rahmen von Schulungen können den Mitarbeitenden entsprechende Verhaltensempfehlungen sowie Tipps und Tricks für die Sicherheit am (Homeoffice-)Arbeitsplatz an die Hand gegeben werden.

4.6 Die Digitalisierung verlangt nach stärkeren IT-Sicherheitsmaßnahmen

Mobiles Arbeiten ist natürlich längst kein neues Modell mehr: Auch unabhängig von der derzeitigen Pandemie haben bereits viele Arbeitnehmer regelmäßig von zuhause aus gearbeitet. Das wird auch in Zukunft so bleiben – aufgrund der Pandemie wohl mit nachhaltig steigender Häufigkeit. So wird nach Bitkom-Berechnungen ein Drittel der Beschäftigten auch nach Abklingen des Infektionsgeschehens verstärkt im Homeoffice arbeiten. Drei Viertel der Befragten geben außerdem an, dass die Möglichkeit des mobilen Arbeitens in Deutschland noch intensiver genutzt werden sollte.¹¹ Die Probleme, die sich im letzten Jahr um das Thema IT-Sicherheit im Homeoffice offenbart oder zumindest verschärft haben, werden Organisationen also auch in den kommenden Jahren begleiten. Dabei gilt es insbesondere, mit entsprechenden Sicherheitsmaßnahmen auf die neue Arbeitssituation zu reagieren und so mit den Veränderungen im Bereich Digitalisierung Schritt zu halten. Mitarbeitende sollten in diesen Prozess aktiv einbezogen werden. Nur so können Organisationen die Wahrscheinlichkeit gefährlicher und kostspieliger Cyberangriffe minimieren, deren Erfolg im Zuge der Pandemie und durch die Einführung neuer digitaler Kollaborationstools im Homeoffice zugenommen hat – und weiter zunehmen wird.¹²

4.7 Weitere Hinweise, u. a. für »Bring Your Own Device« (BYOD), erhöhte Sicherheitsanforderungen

4.7.1 Infizierte private PCs

Viele Anwender nutzen im Homeoffice ihren privaten Rechner, um auf firmeninterne Daten zuzugreifen. Was aber, wenn PC oder Notebook mit Schadsoftware infiziert sind? Wichtig ist deshalb, darauf zu achten, dass für den Homeoffice-Einsatz eine speziell abgekapselte Lösung zum Einsatz kommt, die völlig unabhängig von der eigentlich installierten Software arbeitet. Eine einfache VPN-Verbindung mit verschlüsseltem Datenverkehr kann hier bestenfalls rudimentäre Anforderungen abdecken, erfüllt die hohen Sicherheitsansprüche im beruflichen Umfeld aber nicht. Deutlich sicherer sind Speziallösungen für Remote Access, die gleichzeitig eine vollständige Trennung zwischen der privaten Hardware und der beruflichen Nutzung gewährleisten. Eine solche Lösung für den hochsicheren Fernzugriff mit vollständiger Trennung bietet den zusätzlichen Vorteil, dass selbst von einem potenziell unsicheren Computer aus gearbeitet werden kann. Wer darauf verzichtet, muss sich umso mehr um die Absicherung des Rechners bemühen. Dabei gelten auch zu Hause die grundlegenden Richtlinien hinsichtlich IT-Sicherheit. Dies umfasst zum Beispiel regelmäßige Updates des Betriebssystems und den Einsatz eines – ebenfalls stets aktuell gehaltenen – Virenschanners. Ebenso selbstverständlich sollte die Vergabe sicherer, starker Pass-

¹¹ Bitkom (2021). Mehr als 10 Millionen arbeiten ausschließlich im Homeoffice.

Abgerufen über: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mehr-als-10-Millionen-arbeiten-ausschliesslich-im-Homeoffice>

¹² SoSafe (2021). Human Risk Review. Abgerufen über: <https://sosafe.de/human-risk-review-2021/>

wörter sein, sowohl für den verwendeten Computer selbst auch für Online-Dienste oder Anwendungen. Wer Daten auf dem lokalen Rechner speichert, kann das Sicherheitsniveau mit einer Festplattverschlüsselung weiter erhöhen. Dies gilt insbesondere für Notebooks, die regelmäßig gestohlen oder verloren werden. Und auch bei der E-Mail-Kommunikation ist Vorsicht geboten, speziell bei unbekanntem Absendern oder dubios erscheinenden Nachrichten. So laufen aktuell beispielsweise immer wieder Phishing-Attacken über E-Mails mit vermeintlichem Corona-Bezug.

Wer vom Arbeitgeber spezielle Hardware für die Arbeit im Homeoffice erhält, also beispielsweise ein Firmen-Notebook, wird in den meisten Fällen über einen entsprechend eingerichteten Software-Client auf berufliche Daten und Anwendungen zugreifen. Ein solcher Ansatz funktioniert aber in der Regel nur, wenn zentral verwaltete, dedizierte Geräte an alle Beschäftigten ausgegeben werden können. Dieser Weg ist für Unternehmen also a) mit entsprechend hohen Kosten und b) mit einem relativ großen Administrationsaufwand verbunden.

Doch es muss auch nicht immer das Firmen-Notebook sein, um sicher von zu Hause aus arbeiten zu können. Im Gegenteil: Durch passende Lösungen für den hochsicheren Fernzugriff auf Daten und Anwendungen lässt sich ein solcher »Remote Access« aus dem heimischen Wohn- oder Arbeitszimmer mit praktisch jedem halbwegs aktuellen privaten Rechner realisieren.

In der Praxis ist dies beispielsweise über spezielle USB-Sticks möglich. Wird der jeweilige Computer mit angestecktem Stick gestartet, bootet statt des regulären Betriebssystems eine komplett separate, hochgradig abgesicherte und abgeschottete Oberfläche. Über dieses System erfolgt dann die sichere Anmeldung für die benötigten Applikationen und Daten – vollständig unabhängig von der privat installierten Software.

Ein Mehrwert solcher Lösungen liegt darin, dass der erforderliche USB-Stick gleichzeitig einen zusätzlichen Faktor im Rahmen der Authentifizierung des Benutzers darstellt und das Sicherheitsniveau dadurch massiv erhöht wird. Denn es reicht dann nicht aus, lediglich den Benutzernamen und das Passwort für den Login zu kennen (Faktor »Wissen«): Für mögliche Angreifer und Cyberkriminelle sind diese Daten letztlich wertlos, solange sie nicht physisch im Besitz des jeweiligen Sticks sind (Faktor »Besitz«).

Ihre Vorteile ausspielen können solche Lösungen darüber hinaus auf der Kostenseite. Denn die notwendigen Investitionen sind deutlich geringer als bei der Anschaffung zusätzlicher Notebooks, die noch dazu regelmäßig erneuert werden müssen.

Das Praktische außerdem daran: Soll der Rechner direkt im Anschluss wieder für private Zwecke genutzt werden, etwa weil er von einem anderen Familienmitglied benötigt wird, reicht es aus, den Stick einfach abzuziehen: Nach dem Neustart steht wieder die gewohnte Benutzeroberfläche des installierten Betriebssystems zur Verfügung.

4.7.2 Besondere Anforderungen

In bestimmten Einsatzszenarien, in Behörden oder bei der Arbeit mit bestimmten Kundengruppen kann es erforderlich sein, beim Fernzugriff aus dem Homeoffice auf offizielle Zulassungen zu achten. So sind zum Beispiel mittlerweile am Markt auch Lösungen erhältlich, die vom Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik für typische Geheimhaltungsstufen wie VS-NfD, EU-RESTRICTED oder NATO-RESTRICTED zugelassen sind.

5 Wodurch wird das neue Büro auch der richtige Arbeitsort?

5.1 Wie gestalten wir unsere Arbeit

5.1.1 Die neue Arbeitswelt

Die Auseinandersetzung mit neuen Arbeitswelten, der Bedeutung des Büros als Ort der Wissensarbeit und dessen Infragestellung, gibt es nicht erst seit Corona. Denn dass sich mit Eintritt in das 21. Jahrhundert – mit all seinen technologischen und gesellschaftlichen Errungenschaften – so manche Strukturen und Hierarchien weiter entwickeln müssen, liegt wohl auf der Hand. Die Pandemie aber, die Anfang des Jahres 2020 Millionen von Menschen in das Homeoffice verbannte, hat viele Themen des zukunftsorientierten Arbeitens vorweggenommen bzw. vorangetrieben.

Was versteht man aber unter dem Begriff »neue Arbeitswelt«? Diese umschreibt im Wesentlichen neue Arbeitsweisen, die nicht losgelöst von ihrem räumlichen Umfeld gedacht sind und die auf fortlaufende Entwicklungen und globale Trends, die sich in Unternehmen widerspiegeln, reagieren. Konkreter bedeutet das eine zunehmende Digitalisierung der Arbeitsprozesse, aber auch agiles und vernetztes Arbeiten, sowie flexible Arbeitszeiten und -orte der Arbeitnehmenden.

5.2 Der neue Arbeitsort

Fraglos mussten all diese Aspekte im vergangenen Jahr sehr schnell und effizient eine Umsetzung an anderen Orten als dem herkömmlichen Büro finden, nämlich dem Homeoffice. Die Standardausstattung dafür beruht vor allem in der adäquaten IT-Ausstattung – internettauglichen Geräten und stabilem Internetzugang – um Recherche, Schriftverkehr, Telefonate und Videokonferenzen ausüben und abhalten zu können. Damit sind zweifelsohne die Grundlagen der klassischen Büroarbeit abgedeckt. Wie aber sieht es mit der räumlichen Umgebung aus?

Während uns in Zeiten, in denen wir uns frei untereinander bewegen können, die Wahl des Arbeitsorts mehrere Möglichkeiten gibt, so sind diese durch wiederkehrende Lockdowns im Homeoffice naturgemäß eingeschränkt. Die Frage nach dem richtigen Arbeitsort – nämlich jenem Ort, an dem die bestmögliche Produktivität gegeben ist - bekommt in diesem Zusammenhang vielleicht einen bitteren Beigeschmack, denn wir arbeiten, wo wir dürfen und können: vom Küchentisch angefangen bis hin zum Schlafzimmer, wie es unsere individuelle Ausstattung eben erlaubt. Aber die grundsätzlichen Möglichkeiten der Wahl – ob im Homeoffice, dem Büro, dem Co-Working Space (Gemeinschaftsbüros oder Innovationszentren, in denen Arbeitsplätze angemietet werden können) oder einem anderen sogenannten 3rd Place oder Dritten Ort (wie etwa in einem Café oder auf einem Klappstuhl eines Zugabteils während einer Bahnfahrt) – beantwortet die eigentliche Frage dennoch. Verschiedene Tätigkeitsbereiche erfüllen sich an manchen Orten besser als an anderen. Einer davon kann das Homeoffice sein – auch ohne Pandemie.

5.3 Gesellschaft verändert sich – Arbeit auch

Woher kommt aber der Wunsch nach der Auflösung jener Grenzen, die über Jahrzehnte hinweg gepflegt wurden? Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass sich das System Arbeit verändert hat und sich immer weiter verändert. Schlagworte wie New Work, Gender Shift, Mobilität und Konnektivität beschäftigen uns als Gesellschaft genauso wie als Unternehmen.

5.3.1 New Work

Die Transformation der Arbeitswelt, die dem Begriff New Work zugrunde liegt, stammt nicht nur von einem wirtschaftlichen, sondern vor allem auch von einem kulturellen Wandel. Die gegenwärtige Generation junger Arbeitskräfte etwa fordert mehr als jede andere Generation zuvor die sogenannte Work-Life-Balance ein – und somit jene Systeme heraus, die von mehrheitlich Baby Boomern (Menschen, die Mitte der 1940er bis Mitte der 1960er geboren wurden) in der Führungsetage geleitet werden. Werteorientierte Arbeit steht hier neben Selbstverwirklichung und Vielfalt an oberster Stelle ihrer Prioritäten. Das Umdenken des Büros als Ort rigider Strukturen ist eine logische Konsequenz davon. So muss zwangsläufig das Großraumbüro, das vorrangig auf Produktivität und Effizienz ausgerichtet war, Platz machen für leb- und erfahrbare Räume, wo Arbeit, aber auch kreativer Austausch, solitäre Arbeit wie auch gemeinsame Pausen, Platz haben.

5.3.2 Gender Shift

Wenngleich wir viel weiter von einer gleichberechtigten Gesellschaft entfernt sind, als wir es gerne prognostizieren möchten, so sind Trends eines gewissen Shifts in der Generation Y (Menschen, die in den frühen 1980ern bis zu den späten 1990ern geboren wurden) zumindest bemerkbar. Das Zukunftsinstitut postuliert sogar, das Geschlecht verliere seine Verbindlichkeit und tatsächlich sind globale Verschiebungen der Geschlechterrollen nicht nur in der sogenannten westlichen Welt durchaus spürbar. Ein Unternehmen jedenfalls, das zukunftsorientiert wachsen möchte, kann es sich nicht leisten die Stimme von Frauen zu überhören. Das mag nicht neu sein, aber heute kommt hinzu, dass auch Männer das Bedürfnis haben, mit tradierten Bildern zu brechen. Beides muss Eingang in die neuen Unternehmenskulturen finden.

5.3.3 Mobilität

Die Mobilität war im vergangenen Pandemie-Jahr sicherlich eine der kompromittiertesten Aspekte unserer gewohnten Lebensabläufe. Die täglichen Arbeitswege fielen genauso weg wie spontane Einkäufe, von Reisen ganz zu schweigen. Unter Mobilität müssen wir aber weitaus mehr verstehen, als die Möglichkeit und Fähigkeit Räume zu überwinden. Sie bedeutet auch geistige Beweglichkeit und impliziert die starke Verbundenheit zu inspirierendem Informationsaustausch unter Menschen, der sich nicht nur anders im dreidimensionalen Raum als über Videokonferenzen entfaltet, sondern auch erlebt wird. Die fehlenden Signale der persönlichen Interaktion verlangen unserem Gehirn eine kompensierende Mehrleistung ab, wodurch Videofonie als anstrengender erfahren wird.

Wir stehen zweifellos am Beginn eines neuen, multimobilen Zeitalters, das zukünftig nicht nur von technischen Innovationen geformt sein wird, sondern auch von unseren menschlichen Bedürfnissen. Darunter fallen auch neo-ökologische Überlegungen, wie wir uns fortbewegen (postfossil, geshared) und auch was wir kaufen.

5.3.4 Konnektivität

Die sozialen Verbindungen durch Kommunikationssysteme, oder Konnektivität, hat sich wie kaum ein anderer Trend unserer Zeit weitreichend und rapide entwickelt. Der gesellschaftliche Wandel durch digitale Kommunikationstechnologie hat längst spürbar unsere Arbeitswelt, aber auch unser Leben abseits institutioneller Strukturen verändert, bis hin zur Adaptierung soziokultureller Codes (erlernte Systeme von Bedeutungen und Reaktionen). Für Unternehmen und Individuen bedeutet das, mit neuen Netzwerkkompetenzen und einem ganzheitlich-systemischen Verständnis auf den digitalen Wandel reagieren zu müssen.

5.4 Unternehmen ändern sich

Zweifelsohne sind diese Trends neben der Globalisierung und der Digitalisierung in unseren Unternehmen bereits angekommen. Durch die konstante Weiterentwicklung digitaler Technologien sind Betriebe wie Konsumenten in einem Zustand der konstanten Anpassung. Während beispielsweise Besuche bei der Bank noch vor wenigen Jahren eine gewisse Regelmäßigkeit hatten, hat mobiles Banking diese fast völlig abgelöst. Im Lockdown hat die Videofonie gezeigt, dass so manche Geschäftsreise durchaus auch hinterfragt werden kann. Die Transformation von analogen zu digitalen Prozessen verändert also erwartungsgemäß nicht nur die Anforderungen an Arbeitnehmer und Arbeitgeber, sondern auch die firmeninternen Prozesse und Bürostrukturen. Die fluiden Arbeitswelten werfen darüber hinaus auch die Frage auf, ob sich ein Arbeitsraum aus ökonomischer Sicht überhaupt noch lohnt. Und schließlich muss sich auch die Unternehmenskultur an sich neu behaupten.

Der Ort, an dem all diese Aspekte schlussendlich zusammentreffen, bleibt aber das Office. Ihm kommt demnach eine verbindende und tragende Rolle zu, die wesentlich zum Erfolg eines Unternehmens beiträgt.

6 Das Future Office

Im Folgenden wollen wir der Frage nachgehen, wie das Future Office aussehen kann.

6.1 Löst das Homeoffice das Büro ab?

Wenn Corona das Arbeiten im Büro in seiner Unabdingbarkeit zwar in Frage gestellt hat, so verdeutlicht die Pandemie auch, dass Wissensarbeit mehr sein muss (und ist), als Aufgaben isoliert abuarbeiten. Während Menschen, die im Familienverband leben, mitunter schwerer Abgrenzungen zu den Bedürfnissen aller zu Hause Anwesenden (von Home Schooling bis zur Pflege) ziehen können, stehen alleinstehende Menschen vor nicht minder großen Herausforderungen. Studien belegen, dass langfristige und nicht gewählte Einsamkeit krank macht und sogar als gefährlicher als Alkoholismus gewertet wird. Die so wichtigen Anregungen aus der Außenwelt durch den sozialen Austausch sind auf ein Minimum reduziert und darüber hinaus verliert die eigene Wohnung ihre erholende Wirkung. Das Homeoffice ist also nicht die Antwort auf die Frage nach dem Büro der Zukunft.

Sicher ist, dass wir künftig (wieder) an vielen verschiedenen Orten arbeiten werden: im klassischen Büro, im Homeoffice, unterwegs, an Dritten Orten, in Co-Working-Situationen und schließlich auch in den zukunftsgerichteten Offices, die sich von den heutigen doch sehr deutlich unterscheiden.

Das Ziel der (heutigen und) morgigen Büros ist, mehr Treffpunkt als Schreibtischlandschaft zu sein. Auch wenn sich der Flächenbedarf für manche Unternehmen verringern mag, so muss die Qualität der Einrichtung auf die Veränderungen reagieren. Der Arbeitsplatz soll authentisch sein, Hierarchien abbauen und die Identifikation mit dem Unternehmen unterstützen. Hier soll man nicht in der Chefetage repräsentativ residieren, sondern das Büro steht allen mit verschiedenen Bereichen oder Zonen zur Verfügung.

6.2 Desksharing an Dritten Orten

Desksharing ist nicht nur im firmeneigenen Büro eine sinnvolle Lösung, sondern auch an Dritten Orten: Unternehmen in der Nachbarschaft, Coworking-Spaces, Cafés und Hotels in der Nachbarschaft stellen ihre freien Schreibtische für Leute aus der Nachbarschaft zu einem günstigen Preis zur Verfügung. Dritten Orten kommt als Alternative zum Homeoffice und für physische Treffen von Kolleginnen und Kollegen die wichtige Aufgabe der Mobilitätsvermeidung zu: Wer in einem nahegelegenen Dritten Ort arbeitet, vermeidet unnötige Pendelzeit ins Firmenbüro. Jedoch sollte dieser dritte Ort einige Voraussetzungen erfüllen:

- Er sollte flexibel nutzbar sein (d.h. ohne die Notwendigkeit eines Abonnements).
- Er sollte vorab über Desksharing-Plattformen einsehbar und buchbar sein, um der an ihn gestellten räumlichen Erwartungshaltung gerecht zu werden und tatsächlich zur gewünschten Zeit verfügbar zu sein.

- Die Desksharing-Plattform sollte eine unkomplizierte Abrechnung direkt über das Unternehmen ermöglichen, sodass im Nachgang keine komplizierte Abrechnung verauslagter Kosten notwendig wird.

Durch Desksharing an Dritten Orten kann das Konzept des Activity Based Working auch in die Homeoffice-Umgebung integriert werden.

6.3 Wie die Arbeitsumgebung die Produktivität unterstützen kann

6.3.1 Activity Based Working

Fast immer ist Wissensarbeit abhängig vom Miteinander und von Kommunikation, denn nur dort passiert der Austausch von Information, von Ideen und auch von Emotionen. Diese Prozesse sind in der Zusammenarbeit wichtig und Räume bilden den physischen Rahmen dafür. Ein Besprechungsraum etwa unterstützt die formale Kommunikation, ist aber nicht für den informellen, spontanen Dialog geeignet, wohingegen die Teeküche zu diesem Austausch geradezu einlädt.

Eine Organisationsstruktur mit aktivitätsbezogenen Arbeitsplätzen nennt man Activity Based Working oder tätigkeitsorientiertes Arbeiten. Das bedeutet, dass für unterschiedliche Tätigkeiten oder Arbeitsweisen, wie konzentriertes Arbeiten, kreatives Entwickeln, virtuelles und reales Zusammenarbeiten, informelles Abstimmen, Wissensaustausch oder das Erstellen von Inhalten eine passende räumliche Umgebung gefunden werden kann.

In sogenannten »non-territorialen Bürokonzepten« bedeutet das auch die Aufgabe des klassischen, persönlich zugeordneten Schreibtischs. Diesen liegt zugrunde, dass die unterschiedlichen Aufgabenbereiche an vielen verschiedenen Orten als dem zugewiesenen fixen klassischen Arbeitsplatz stattfinden, daher kann dieser jedem/r zur Verfügung gestellt werden. Damit geht einher, dass die Anzahl der Arbeitsplätze geringer ist, als die der Nutzer. Dieses Prinzip reagiert auf Abwesenheiten der Beschäftigten aufgrund von Außer-Haus-Terminen bzw. zunehmender Homeoffice Arbeit oder Nutzung von Desksharing-Plattformen. Für die Mitarbeiter im Büro bedeutet dies dreierlei:

- alle Ressourcen werden geteilt,
- ein klassischer Schreibtisch wird nach der Nutzung – spätestens aber am Ende des Arbeitstages – freigeräumt und freigegeben (auch Clean Desk genannt) und
- ein vielfältiges Angebot an Arbeitsplätzen und -möglichkeiten steht zur Verfügung, z.B. wer zwischen zwei Meetings eine Schreibfläche benötigt, sollte in unmittelbarer Nähe die Möglichkeit einer Zwischennutzung finden.

6.3.2 Wie arbeiten verschiedene Arbeitstypen?

Dass das mobile Arbeiten aus unserer Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken ist, hat sich mittlerweile etabliert. Wie gut dieses – auch von zu Hause aus – funktioniert, ist eine Frage des Typs. Nancy Rothbard von der Wharton University hat nicht zuletzt anlässlich der weitreichenden Erfahrungen durch die Pandemie zwei Typen analysiert, die sich vor allem durch ihr Vermögen, sich abzugrenzen, unterscheiden: Integrators und Segmentors.

Während Integrierende dazu neigen, die Grenzen zwischen Arbeit und Familie zu verwischen, wollen Segmentierende klare Grenzen beibehalten. Aufgrund ihrer fluideren Arbeitsauffassung, arbeiten Integrierende oft auch außerhalb der Bürozeiten, erledigen dafür aber während der Arbeitszeit auch persönliche Angelegenheiten. Umgekehrt trennen Segmentierende Arbeitszeit und Familienzeit strikt voneinander und bevorzugen es, selbstbestimmt in Gleitzeit zu arbeiten. Das hilft die eigenen Bedürfnisse klar vom Arbeitspensum abzugrenzen.

Wenngleich sich diese unterschiedlichen Qualitäten gerade während des Homeoffice verdeutlichen, kommen sie aber auch im herkömmlichen Büroalltag zu tragen. Für Arbeitgeber lohnt es sich daher diese zu kennen, um die individuellen Stärken, die sich daraus ergeben, optimal zu unterstützen. Denn generell gilt für die verschiedenen Typen – und ihre Mischformen – dass klar strukturierte Räume die Produktivität individuell und aufgabenbezogen begünstigen können: offene Flächen für Begegnungen und kreatives Arbeiten oder Ruhezeiten für ungestörte Kommunikation oder reflexives Arbeiten. Darüber hinaus wird der ästhetischen Gestaltung dieser Flächen auch die wichtige Funktion der Identitätsbildung der jeweiligen Unternehmenskultur zuteil.

7 Unternehmensidentität

7.1 Unternehmenskultur

Ein Grundprinzip der neu gedachten Arbeitswelten ist, dass das Arbeitsumfeld den Arbeitnehmer dazu dienen soll, die bestmögliche Leistung zu erbringen. Büros sind kein Selbstzweck, sie sollen Nutzen stiften. In einer Workplace Strategy wird der Rahmen für die Gestaltung der Arbeitsumgebung definiert. Schöne und funktionale Büros machen nicht nur Arbeitsplatz und Arbeitgeber attraktiver, sie stärken auch die Identifikation der Arbeitnehmenden mit der Unternehmenskultur.

Das Büro muss aufgrund seiner Ausstattung und Möglichkeiten und nicht zuletzt auch aufgrund der dort anwesenden Personen also ein Ort sein, an dem Arbeitnehmende schlicht und ergreifend sein möchten. Raum und Gebäude sollten im besten Fall ein Abbild der Organisation oder des Unternehmens sein und dessen Identität und Individualität zum Ausdruck bringen. Etwaige Trends in der Gestaltung des modernen Büros folgen daher dem Selbstverständnis der jeweiligen Organisation. Kurz: das Bild eines Unternehmens sollte sowohl innen als auch außen stimmig sein.

7.2 Fläche und der ökonomische Aspekt

Ist ein (meist durch Digitalisierung getriebener) Wandel für ein wissensgeprägtes Unternehmen etwa unumgänglich, so kann die Veränderung von Raum ein echter Impuls und ein wirksames Mittel zum Erreichen der Veränderungsziele sein. Denn ob Kommunikation funktioniert oder nicht, kann wesentlich durch die Strukturen eines Gebäudes bestimmt sein. Das heißt, dass Transformationen von Unternehmen durch identitätsstiftende Anlagen und Arbeitsumgebungen auch forciert werden können. Vorsicht ist aber bei vorschnellen Entscheidungen zur massiven Flächenreduktion geboten, da das neue Büro – extrem gedacht – künftig vielleicht sogar mehr Fläche benötigt: mehr Begegnungszonen und mehr Fläche pro Person zur Interaktion. Anzunehmen ist aber, dass die Büros als solche tendenziell kleiner werden, denn natürlich ist die Ressource Raum auch ein Kostenfaktor. Aber unter dem Gesichtspunkt der kulturellen Verankerung darf sie nicht leichtfertig aufs Spiel gesetzt werden.

7.3 Fazit: Ein Office funktioniert im Miteinander

Die Pandemie hat uns viel gelehrt. Darunter auch unseren Umgang mit räumlicher Nähe zu evaluieren. Je nach Typus, arbeiten Menschen in verschiedenen Konstellationen effektiver. Gemein ist aber allen, dass ohne den Dialog, der sich in der zufälligen Begegnung am Gang oder in der Teeküche ergibt, keine inspirierende und im weiteren Sinne identitätsstiftende Qualität ergibt, von der ein Unternehmen auch und vor allem im Homeoffice profitiert. An dieser Schnittstelle entstehen neue und kreative Lösungen. Diese Situationen muss das Büro der Zukunft bedienen und fördern: funktional und atmosphärisch. Dafür gibt es allerdings kein kategorisches Konzept. Jeder Arbeitsort muss spezifisch gedacht und umgesetzt werden. Denn Unternehmen und Orga-

nisationen sind bewegliche, nie ruhende Konstrukte und erfahren ständig Einflüsse von außen: vom Markt, von der Politik, von der Gesellschaft und der Umwelt.

Das Büro muss als Ort des zwischenmenschlichen Austauschs und der sozialen Entwicklung verstanden werden. Hierin liegt der fundamentale Unterschied zum Homeoffice. Der Arbeitsplatz muss alle Merkmale moderner Büroarbeit im Raum vereinen, um bestmögliche Unterstützung für analoges und digitales Arbeiten zu ermöglichen:

- konzentrieren
- kommunizieren
- erholen (gemeinsam oder allein)

Das Arbeiten von zu Hause wird in Zukunft zweifelsohne verstärkt in unsere Abläufe integriert werden, aber es wird die Gemeinschaft nicht ersetzen können. Die große Aufgabe des Büros liegt darin eine Art flagship der Arbeitswelt zu werden, dessen Ziel es sein muss, Innovation zu fördern. Als Ort der Begegnung, der Zusammenarbeit und des Austausches soll das Office eher ein Kult-Raum sein, an dem sich Unternehmenskultur manifestieren soll.

Bitkom vertritt mehr als 2.700 Unternehmen der digitalen Wirtschaft, davon gut 1.900 Direktmitglieder. Sie erzielen allein mit IT- und Telekommunikationsleistungen jährlich Umsätze von 190 Milliarden Euro, darunter Exporte in Höhe von 50 Milliarden Euro. Die Bitkom-Mitglieder beschäftigen in Deutschland mehr als 2 Millionen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zu den Mitgliedern zählen mehr als 1.000 Mittelständler, über 500 Startups und nahezu alle Global Player. Sie bieten Software, IT-Services, Telekommunikations- oder Internetdienste an, stellen Geräte und Bauteile her, sind im Bereich der digitalen Medien tätig oder in anderer Weise Teil der digitalen Wirtschaft. 80 Prozent der Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, jeweils 8 Prozent kommen aus Europa und den USA, 4 Prozent aus anderen Regionen. Bitkom fördert und treibt die digitale Transformation der deutschen Wirtschaft und setzt sich für eine breite gesellschaftliche Teilhabe an den digitalen Entwicklungen ein. Ziel ist es, Deutschland zu einem weltweit führenden Digitalstandort zu machen.

**Bundesverband Informationswirtschaft,
Telekommunikation und neue Medien e.V.**

Albrechtstraße 10

10117 Berlin

T 030 27576-0

F 030 27576-400

bitkom@bitkom.org

www.bitkom.org

bitkom