

01.22

Lizenziert für DGVV.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.
In Kooperation mit:



73. Jahrgang
Januar 2022
ISSN 2199-7330
1424

sicher ist sicher

www.SISdigital.de



© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2022 (http://www.sisdigital.de) - 02.02.2022 12:02



ARBEITSSCHUTZdigital *Rechtssicher und gut entscheiden.*

Alles für
€ 29,-
netto/Monat

Neugierig?

Testen Sie die Datenbank einen Monat gratis und unverbindlich.

www.ARBEITSSCHUTZdigital.de

COVID-19-Impfungen **6**
Gefährdungsbeurteilung psychischer Arbeitsbelastungen **12**

Arbeitszeiterfassung **19**
Arbeitszeitgestaltung **23**
Mobiles Arbeiten **29**

ESV ERICH SCHMIDT VERLAG



THOMAS FIETZ · TERESA HERTWIG

Remote Work – Sicher und gesund an jedem Büro-Arbeitsplatz

Die Themen Homeoffice, Telearbeit und mobile Arbeit gibt es schon seit vielen Jahren. Doch erst mit der Corona Pandemie hat das Arbeiten von zu Hause aus und/oder unterwegs eine völlig neue Dynamik erhalten. Remote Work schließt gewissermaßen alle Arbeitsformen außerhalb des Betriebes ein, einschließlich des mobilen Arbeitens. Obwohl sich schon viele Betriebe und ihre Beschäftigten dieser neuen Herausforderungen angenommen haben, ist das Thema noch immer aktuell und stellt viele Unternehmen vor die Frage, ob und in welcher Form Remote Work umgesetzt bzw. beibehalten werden soll.

Wie unterscheidet sich Remote Work von anderen Arbeitsformen? Der Begriff „Remote Work“ lässt sich übersetzen mit „Fernarbeit“. Er beschreibt Arbeit, die an jedem Ort außerhalb des Betriebs erledigt werden kann. Oft reicht dazu ein Internetanschluss. Wenn die Arbeit dabei im privaten Umfeld stattfindet, ist eher Homeoffice gemeint und wird als Oberbegriff für alle Formen von bürobezogener Erwerbsarbeit von zu Hause aus verwendet. Im Unterschied zur Telearbeit, die ein regelmäßiges Arbeiten von zu Hause aus beschreibt, ist Homeoffice nur das gelegentliche Arbeiten in den eigenen vier Wänden. Während

der Corona Pandemie ist die mobile Arbeit im Homeoffice jedoch eher als quasi-stationäre Arbeit zu werten.¹

Im Alltagsgebrauch verschwimmen die Begriffe zwar, arbeitsschutzrechtlich sind die Unterschiede jedoch bedeutsam. Laut Definition gem. §2 Abs.7 Satz 1 Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) sind **Telearbeitsplätze** „vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze

¹ Schmauder, M.; Miesner, J. (2021). „Home“ ohne „Office“ – Anmerkungen zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen „am Küchentisch“. sicher ist sicher, 01.21, S. 14–19.

DIE AUTOR*INNEN

**Dr. Thomas Fietz**

Architekt, wissenschaftlicher Mitarbeiter/Dozent in den Gebieten Entwurf, Gebäudekunde und Raumgestaltung, Referent für Wissenschaft, Bildung und Kultur, politische Erwachsenenbildung; Referent im Bereich „Arbeitsgestaltung – Demografie“, seit 2013 im Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG) Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG) Königsbrücker Landstraße 2, 01109 Dresden
<https://www.dguv.de/iag>

**Teresa Hertwig**

Beraterin und Trainerin für die Einführung und Festigung einer Remote Work Kultur & Struktur in Unternehmen. Speakerin zum Thema Remote Work und gelebte New Work Kultur-Autorin des Buchs „360° Remote Work“ (GABAL Verlag, April 2021) und „Produktivität braucht kein Büro“, das im April 2022 erscheint. teresa.hertwig@getremote.de
www.getremote.de

im Privatbereich der Beschäftigten, für die der Arbeitgeber eine mit dem Beschäftigten vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung festgelegt hat“. **Mobiles Arbeiten** ist derzeit in der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel wie folgt definiert²: „Mobiles Arbeiten ist eine Arbeitsform, die nicht in einer Arbeitsstätte gemäß § 2 Abs. 1 ArbStättV oder an einem fest eingerichteten Telearbeitsplatz gemäß § 2 Absatz 7 ArbStättV im Privatbereich des Beschäftigten ausgeübt wird, sondern bei dem die Beschäftigten an beliebigen anderen Orten (zum Beispiel beim Kunden, in Verkehrsmitteln, in einer Wohnung) tätig werden. Für die Verrichtung mobiler Arbeit werden elektronische oder nichtelektronische Arbeitsmittel eingesetzt.“ **Homeoffice** ist gem. dieser Regel: „eine Form des mobilen Arbeitens. Sie ermöglicht es Beschäftigten, nach vorheriger Abstimmung mit dem Arbeitgeber zeitweilig im Privatbereich, zum Beispiel unter Nutzung tragbarer IT-Systeme (zum Beispiel Notebooks) oder Datenträger, für den Arbeitgeber tätig zu sein.“ Die ArbStättV definiert Homeoffice und andere Formen mobilen Arbeitens nicht, es gelten, wie dort auch, die Vorschriften des ArbSchG, des ArbZG sowie der BetrSichV, d. h. es ist insbesondere eine Gefährdungsbeurteilung sowie eine Unterweisung durchzuführen. Da Unternehmen grundsätzlich verpflichtet sind, Beschäftigten für die Erbringung der geschuldeten Arbeitsleistung, die erforderlichen Arbeitsmittel zur Verfügung zu stellen, sollten beide Seiten eine klare Kostenregelung treffen.³ Hinweise zur ergonomischen Gestaltung im Homeoffice gibt eine Checkliste der DGUV.⁴

Nach wie vor gibt es in Deutschland Unternehmen, die Arbeitsformen außerhalb des Betriebes eher ablehnen, auch wenn sich die Tätigkeiten dafür eignen sowie Unternehmen, die Homeoffice bzw. Remote Work einführen bzw. beibehalten und lediglich die Präsenztage im unternehmenseigenen Büro wieder erhöhen wollen. Beide Varianten können ohne eine gute Strategie zu Problemen oder gar zum Scheitern führen. Unternehmen, aber auch Beschäftigte, die sich nicht oder sehr spät mit einer Remote-Work-Kultur beschäftigen, werden mit Problemen auf dem Arbeitsmarkt rechnen müssen. Wer die besten Fachkräfte haben möchte, sollte gute Voraussetzungen für qualifizierte und verantwortliche Remote-Worker schaffen⁵. Die Unternehmen, die

Homeoffice einfach weiterführen, so wie es in der Krisenphase etabliert wurde, werden möglicherweise mit zunehmenden Fehlern und Hemmnissen in der Organisation konfrontiert, die sich aus der Anfangsphase der Einführung ergeben haben.

Wenn bereits eine Form von Remote Work in einem Betrieb praktiziert wurde, ist es wichtig zu analysieren, was gut und was nicht gut gelaufen ist. Es geht dabei weniger darum, einzelne technische und organisatorische Aspekte auszuwerten, sondern darum, ganz bewusst eine neue Arbeitskultur zu schaffen. Dies gilt insbesondere, wenn der Veränderungsprozess durch äußere Umstände, wie die Corona-Pandemie, in kurzer Zeit und gegebenenfalls ohne eine unternehmensspezifische Strategie durchgeführt wurde. Wurden die Veränderungsprozesse wegen des Zeitdruckes zu Beginn der Pandemie eingeführt, war dies womöglich nicht in allen Aspekten erfolgreich. Um Missverständnisse und nachhaltige Konflikte zu vermeiden bedarf es klarer Regeln, damit Remote Work in Unternehmen nicht scheitert. Regeln schaffen Vertrauen und sorgen dafür, dass wir Erwartungshaltungen definieren und absprechen.⁶

Da ist zum einen das Thema Kontrollverlust für die Führungskräfte, wenn die Teammitglieder nicht mehr in Präsenz im Betrieb erreichbar sind. Hier ist die Fähigkeit Kontrolle abzugeben, den Beschäftigten zu vertrauen und sie eigenverantwortlich arbeiten zu lassen, gefragt. Die Rolle der Führungskraft von heute ist dabei eher die eines Coaches, der Teammitglieder dazu anleitet, besser zu arbeiten.⁷ Der dynamische Wandel in der Arbeitswelt erfordert, dass Beschäftigte mehr eigenverantwortlich arbeiten und selbstständig Entscheidungen treffen. Führungskräfte sollten Unterstützung und Offenheit im Umgang mit Fehlern und Schwächen klar kommunizieren. Dabei sollte Vertrauen und gegenseitiger Respekt in der inhaltlichen und formalen Gestaltung der Kommunikation gepflegt werden.⁸

Auch für die Remote-Teammitglieder ist Autonomie ein wesentlicher Aspekt und eine Ressource für eine gute Work-Life-Balance.⁹ Um vertrauensvoll miteinander arbeiten zu können, ist der wichtigste Aspekt bei Remote Work, dass für alle jederzeit klar ist, was vom Team erwartet wird und wie man Arbeitszeit gestaltet. Mobile Arbeit ist oft kein Garant für eine größere Zeitsouveränität. Die Rahmenbedingungen einer

⁶ Ebd., S. 31.

⁷ Salzburger, S. (2021). Wie Führung auf Distanz gelingen kann. Süddeutsche Zeitung, 22. September 2021, Zugriff am 13.10.2021 unter www.sueddeutsche.de/wirtschaft/plan-w-kongress-home-office-fuehrung-1.5418408

⁸ Osterland, J. F. (2020). Kommunikation im Rahmen von Remote-Leadership gesund und effektiv gestalten. Betriebliche Prävention, 06.20, 261-263.

⁹ Vogl, G. (2016). Mobile Arbeit gut gestalten. Gute Arbeit, 12/20216, S.9-12.

² Vgl. Nr. 2.2 SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel (Fassung 7.5.2021) Zugriff am 08.11.2021 unter www.baua.de/DE/Angebote/Rechtstexte-und-Technische-Regeln/Regelwerk/AR-CoV-2/pdf/AR-CoV-2.pdf?__blob=publicationFile&v=15

³ Kanzenbach, Katrin (2020). Rechtliche Grundlagen zum Homeoffice und der Telearbeit. DGUV Forum 8/2020, S.19.

⁴ www.dguv.de/de/mediencenter/pm/pressearchiv/2021/quartal_1/details_1_418510.jsp

⁵ Hertwig, T. (2021). 360° Remote Work. S. 75.

guten Arbeitszeitgestaltung müssen stimmen. Dazu gehören eine gesundheitsorientierte Steuerung der Belastung, eine vollständige Erfassung der geleisteten Arbeitszeit, die Einschränkung arbeitsbedingter erweiterter Erreichbarkeit und selbstverständlich die Einhaltung der gesetzlichen Arbeitszeitstandards.¹⁰

Durch mobile Arbeit können sich besondere Belastungen ergeben, z. B. aufgrund von Zeitdruck und Arbeitszeitüberschreitungen, die wiederum zu erhöhter Beanspruchung und auch Fehlbeanspruchungen führen können. Dies kann auch aus fehlender sozialer und organisatorischer Unterstützung resultieren.¹¹ Untersuchungen haben gezeigt, dass die gesundheitlichen Risiken erheblich sein können. Im Rahmen einer Studie wurde z. B. gezeigt, dass im Zusammenhang mit Remote Work die Prävalenz von Depressionen um 17,9 %, von Angstzuständen um 19,6 % und von Stress um 19,6 % gestiegen sind. Dabei sind, durch Doppelbelastung bei beruflichen und bei Tätigkeiten im Privathaushalt, Frauen besonders betroffen.¹²

Wenn Beschäftigte von zu Hause aus arbeiten, haben sie häufig den Eindruck, dass sie besonders viel leisten müssen. Dies entsteht aus dem Wunsch heraus, mögliches Misstrauen zu vermeiden, dass sie zu Hause weniger arbeiten als ihre Kolleginnen und Kollegen im Büro.¹³ Damit es hier keine Missverständnisse und Fehlinterpretationen gibt, kann vor allem eine transparente Sicherheitskultur vorbeugen.¹⁴ Wesentlicher Bestandteil dieser Sicherheitskultur sollte dabei ein gemeinsames Verständnis von Sicherheits- und Gesundheitskompetenz bei Beschäftigten und Führungskräften sein. „Kognitive Fähigkeiten sowie die Fertigkeiten und Motivation, in vielfältigen Situationen gesundheitsgefährdende, -erhaltende und -fördernde Faktoren für sich und andere vorherzusehen oder zu erkennen, risikomindernde, gesundheitserhaltende und -fördernde Entscheidungen zu treffen sowie die Selbstregulation, diese verantwortungsvoll umzusetzen“, ist aktuell ein Vorschlag in der Diskussion der Unfallversicherungsträger, Sicherheits- und Gesundheitskompetenz, zu definieren.¹⁵

Bei der Umsetzung einer erfolgreichen Remote-Strategie sind aber noch mehr Aspekte zu beachten:

1. An erster Stelle muss die Unternehmensleitung einen klaren Rahmen setzen, in dem sich mobiles Arbeiten in Zukunft bewegen darf. Durch klare Entscheidungen werden firmenweite Leitplanken geschaffen, die allen Beschäftigten Sicherheit geben.
2. Es sollten alle Beschäftigten in den Veränderungsprozess eingebunden werden. Dabei stellen die Beteiligten innerhalb des vorgegebenen Rahmens Teamspielregeln für die Zusammenarbeit auf und legen Verbesserungspotenziale offen. In der Regel werden dabei Kompromisse notwendig. Dies stärkt die Eigenverantwortung des Teams.
3. Das neu definierte Arbeitsmodell sollte nicht starr sein, sondern in Feedbackschleifen angepasst und immer weiter optimiert werden.

Führungskräfte sollten dabei berücksichtigen, dass es im Allgemeinen nicht den einen richtigen Ansatz gibt, der alle wichtigen Aspekte der Führung von Hybriden-Teams (manche Beschäftigte arbeiten von zu Hause aus und manche im Betrieb) gerecht wird. Verschiedene Führungsstile müssen in Betracht gezogen und bei Bedarf angemessen angewendet werden.¹⁶ Ein wichtiges Detail für Führungskräfte ist es, die Isolation von Teammitgliedern so gering wie möglich zu halten und die Teambindung zu erhöhen. Sie sollten dafür sorgen, dass sich alle im Team geschätzt fühlen und gute Beziehungen miteinander aufbauen für das Gelingen einer gemeinsamen Mission.¹⁷ Die Rolle der Führungskraft muss dabei nicht notwendigerweise nur durch eine Person erfüllt sein. Führung kann auch zwischen den einzelnen Teammitgliedern wechseln. Diese Wechsel sind vor allem dann sinnvoll, wenn Teammitglieder bei bestimmten Aufgaben über bessere Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügen. Dies setzt allerdings Vertrauen und Zusammenhalt in Teams voraus.¹⁸

Remote Work gelingt unabhängig von der räumlichen Entfernung der Teammitglieder. Bei wichtigen Treffen mit kritischen Inhalten sollten jedoch nach Möglichkeit Treffen in Präsenz durchgeführt werden. In der Regel ist Remote Work bzw. sind hybride Teams nicht nur besonders leistungsfähig, sie können auch Beschäftigte aus verschiedenen Ländern, Regionen,

¹⁰ Schmucker, R.; Gerdes, J. (2021). Mobile Arbeit zwischen Autonomie und Belastung. Gute Arbeit, 1/2021.

¹¹ Kraus, S.; Pawlowski, A.; Rieder, K. (2019). Mobile work: How to record the special psychological stresses – Wie sich die besonderen psychischen Belastungen erfassen lassen. Wirtschaftspsychologie aktuell, 26/1, S. 13-16.

¹² Şentürk, E.; Sağaltıcı, E.; Genç, B.; Toker, G. Ö. (2021). Predictors of depression, anxiety and stress among remote workers during the COVID-19 pandemic. Work. Zugriff am 07.10.2021 unter <https://content.iospress.com/articles/work/wor210082>

¹³ Michel, Alexandra; Wöhrmann, Anne Marit (2018). Spatial and temporal delimitation of work: Opportunities, risks and advisory approaches. Psychotherapie im Dialog, 19/3 75.

¹⁴ Sandrock, S.; Börkirchner, M. (2021). Gefährdungsbeurteilung in Zeiten von Homeoffice und mobiler Arbeit. Sicherheitsingenieur, 06/2021, 16-19.

¹⁵ Heitmann, C.; Zieschang, H. (2020). Sicherheits- und Gesundheitskompetenz. DGUV Forum 8/2020, S. 40-42.

¹⁶ Turner, J.R.; Muller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. In: Project Management Journal, Vol. 36/2, S. 49-61.

¹⁷ Warren, J. (2009). Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual teams. In: The Leadership Quarterly, Vol. 09, S. 651-663.

¹⁸ Gibson, C.B.; Cohen, S.G. (2003). Virtual Teams That Work – Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness. Jossey-Bass, S. 184.

Unternehmensbereichen und Zeitzonen in der Regel besser miteinander verbinden.¹⁹ Die neuen Herausforderungen für mobiles Arbeiten sind ein guter Anlass, um die Organisation unter Einbezug der Mitarbeitenden weiterzuentwickeln. Dabei ist in der aktuellen Diskussion um eine erfolgreiche Einführung von flexiblen Arbeitsformen außerhalb des Unternehmens wichtig, eine betriebliche Vereinbarung zu treffen.²⁰ Um einen nachhaltigen Kulturwandel im Unternehmen zu erreichen, sollte das Ziel sein, ein neues gemeinsames Verständnis von Führungsaufgaben zu etablieren, das nicht darin besteht, bei Problemen mit Vorschriften und Anweisungen zu reagieren, sondern mit dem Team gemeinsam den besten Weg zum Ziel zu finden.²¹

¹⁹ Minder, S. (2020). Führung von Hybrid-Teams – Gedanken zum Umgang mit Führung in Zeiten der Corona-Pandemie. S. 8. Zugriff am 07.10.2021 www.econstor.eu/handle/10419/224905

²⁰ Salzburger, S. (2021). Wie Führung auf Distanz gelingen kann. Süddeutsche Zeitung, 22. September 2021 Zugriff am 13.10.2021 unter www.sueddeutsche.de/wirtschaft/plan-w-kongress-home-office-fuehrung-1.5418408

²¹ Roscher, S.; Begerow, E. (2020). Führung im Homeoffice – Wandel der Führungsrolle und neue Herausforderungen. DGUV Forum 8/2020, S.13.

Fazit: Betriebe, die Remote Work etablieren oder verbessern wollen, sollten transparent darstellen, weshalb sie diese Arbeitsform fördern, was sie sich dazu genau vorstellen und welche Erwartungen an die Beschäftigten damit verknüpft sind. Damit ist auch unter anderem gemeint, wie der Prozess von Genehmigungen aussieht und welche Regelungen für die Erreichbarkeit und die Reaktionszeiten für Teams gelten.²² In diesem Transformationsprozess sind Führungskräfte mehr denn je gefordert, nach individuell zugeschnittenen Lösungen zu suchen und aufmerksam zu bleiben in Bezug auf die Fähigkeiten, Bedürfnisse, Ressourcen und Ängste der Mitarbeitenden und auch bei sich selbst.²³ ■

²² Weichbrodt, J.; Schulze, H. (2020): Gestaltung mobil-flexibler Arbeit. In Zölch, M.; Oertig, M.; Calabro, V. (Hrsg.): Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt? 2. Aufl. Bern: Haupt Verlag, S.157–182.

²³ Hillbrink, K. (2021). Mobiles Arbeiten: Abschied vom traditionellen Führungsstil. Sicherheitsingenieur, 07/2021, 38-39.