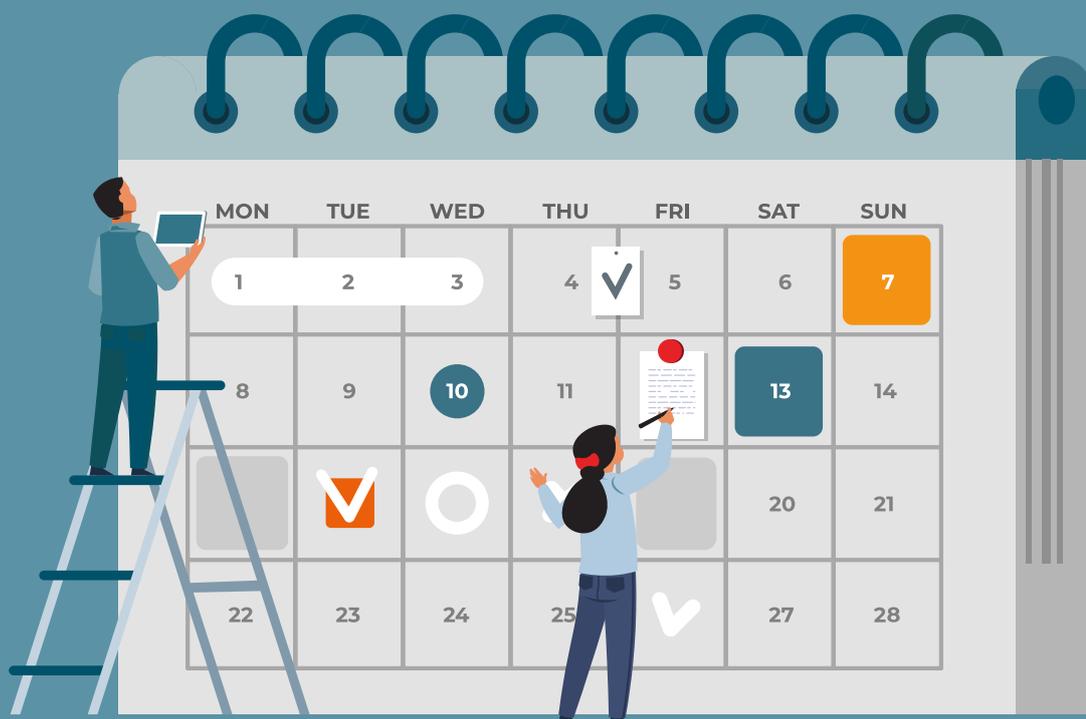


# Arbeitszeitsouveränität in der betrieblichen Praxis

Eine qualitative Studie orts- und zeitflexibler Arbeit in den Branchen der IG BCE



## Impressum

### STUDIE

Arbeitszeitsouveränität in der betrieblichen Praxis.  
Eine qualitative Studie orts- und zeitflexibler Arbeit  
in den Branchen der IG BCE

### ERSTELLT IM AUFTRAG VON

Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE

- Inselstraße 6, 10179 Berlin
- Königsworther Platz 6, 30167 Hannover

Telefon +49 30 2787 13

### PROJEKTLEITUNG

Sören Tuleweit, Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE

### BEARBEITET VON

XIMES GmbH,

- Hollandstraße 12/12, A-1020 Wien

Telefon +43 1 535 79 20 0

E-Mail [office@ximes.com](mailto:office@ximes.com)

Internet: [www.ximes.com](http://www.ximes.com)

### AUTORIN

Anna Arlinghaus<sup>1</sup>

### LEKTORAT

Gisela Lehmeier, FEINSCHLIFF

### SATZ UND LAYOUT

pandamedien GmbH & Co. KG

### TITELBILD

SpicyTruffel

### DRUCK

Spree Druck Berlin GmbH

### VERÖFFENTLICHUNG

Dezember 2019

### BITTE ZITIEREN ALS

Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE; Arlinghaus, A.  
(2019) „Arbeitszeitsouveränität in der betrieblichen Praxis.  
Eine qualitative Studie orts- und zeitflexibler Arbeit in den  
Branchen der IG BCE.“ Berlin.

---

<sup>1</sup> Kontakt: Dr. Anna Arlinghaus, XIMES GmbH, [arlinghaus@ximes.com](mailto:arlinghaus@ximes.com)



## Inhalt

Vorwort .....	3
Die wichtigsten Ergebnisse auf einen Blick (Zusammenfassung) .....	6
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Flexibilisierungstendenzen und aktuelle Entwicklungen .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Auswirkungen von Arbeitszeitautonomie .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3 Nutzung und Effekte von mobiler Arbeit und Home Office .....</b>	<b>9</b>
<b>1.4 Ziele und Fragestellungen .....</b>	<b>10</b>
<b>2. Stichprobe und Methoden .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Stichprobenbeschreibung .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Methoden .....</b>	<b>12</b>
<b>3. Ergebnisse .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 Analyse von Betriebsvereinbarungen .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2 Ergebnisse der Interviews .....</b>	<b>15</b>
<b>4. Fazit und Diskussion .....</b>	<b>23</b>
Literaturverzeichnis .....	24

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Übersicht teilnehmende Betriebe und Datenquellen (w: weiblich, m: männlich; BV: Betriebsvereinbarung) .....	11
<b>Abbildung 2:</b> Entstehung und Umsetzung von Betriebsvereinbarungen zu orts- und zeitflexiblem Arbeiten .....	20

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b> Übersicht der Vereinbarungen und Flexibilitätsmöglichkeiten in allen zehn Betrieben sowie berichtete Verbesserung der Arbeitszeitsouveränität aus den Interviews .....	14
<b>Tabelle 2:</b> Tätigkeiten von Betriebsrat und Arbeitgeber*innen bei der Umsetzung einer BV .....	18
<b>Tabelle 3:</b> Förderliche und hinderliche Bedingungen für die Arbeitszeitsouveränität .....	22

## Vorwort

Die Arbeitszeitgestaltung (Arbeitszeitsouveränität) ist eines der großen arbeitspolitischen Themen von heute. Immer mehr Beschäftigte wollen ihre Arbeitszeit mitbestimmen und Einfluss darauf haben, wann und wo sie ihre Arbeit leisten. In den Branchen der IG BCE wurden in jüngster Zeit mehrere Betriebsvereinbarungen abgeschlossen, die flexible Arbeitszeiten und mobile Arbeit regeln. In der Öffentlichkeit wird der Abschluss solcher Vereinbarungen mit großer Aufmerksamkeit registriert – sind sie ja ein erster Schritt der beteiligten Parteien, der steigenden Anzahl von mobilen Endgeräten und der damit verbundenen Möglichkeit, quasi überall und jederzeit zu arbeiten, mit einer Regelung zu begegnen. Wie diese Vereinbarungen gelebt werden und wie sie sich in der betrieblichen Praxis bewähren – darüber ist bislang noch wenig bekannt.

Die vorliegende Kurzstudie „Arbeitszeitsouveränität in der betrieblichen Praxis. Eine qualitative Studie orts- und zeitflexibler Arbeit in den Branchen der IG BCE“ hatte daher das Ziel, zu untersuchen, ob diese Betriebsvereinbarungen helfen, die Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten in der Praxis zu erhöhen.

Die Antwort lautet: Ja – aber nicht von heute auf morgen. Arbeitszeitsouveränität ist ein betrieblicher Veränderungsprozess, der mehr umfasst als „nur“ den Abschluss einer Vereinbarung.

Gegenseitiges Vertrauen ist das Schlüsselement. Die Betriebskultur und die Einstellung der Führungskräfte sind für eine gute Vertrauenskultur entscheidend, nur so können beide Seiten (Arbeitgeber\*innen und Beschäftigte) von den Regelungen einer Vereinbarung profitieren.

Die Kurzstudie zeigt, dass es alle Parteien im Wesentlichen schätzen, dass die Betriebsvereinbarungen zu flexibler und mobiler Arbeit existieren. Sie zeigt aber auch mögliche betriebliche Konflikte auf und welche Faktoren die Entstehung von tatsächlicher Arbeitszeitsouveränität fördern oder behindern.

Der vorliegende Bericht dient somit als Lektüre für Arbeitszeitexpertinnen und -experten sowie als Handlungshilfe für betriebliche Praktiker und Praktikerinnen gleichermaßen.

Viel Spaß beim Lesen!<sup>2</sup>

**Sören Tuleweit**

Bereichsleiter Industriearbeit der Zukunft

---

<sup>2</sup> In diesem Papier wird, wenn nicht anders möglich, das generische Maskulinum teilweise verwendet. Diese Form bezieht sich zugleich auf weibliche oder andere Geschlechteridentitäten, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

## Die wichtigsten Ergebnisse auf einen Blick (Zusammenfassung)

### Hintergrund und Fragestellungen

Viele Beschäftigte wünschen sich Einflussmöglichkeiten auf ihre Arbeitszeit und zunehmend auch auf den Arbeitsort. Neben Flexibilitätselementen wie Gleitzeit oder Arbeitszeitkonten sollen mobile Arbeit und Home Office den Beschäftigten eine Möglichkeit bieten, Beruf und Privatleben besser zu vereinen. Es geht darum, die Arbeitszeitsouveränität – den Einfluss der Beschäftigten auf ihre Arbeitszeit und zunehmend auch auf den Arbeitsort – zu erhöhen.

Es ist jedoch zum jetzigen Zeitpunkt noch unklar, ob betriebliche Regelungen wie Betriebsvereinbarungen zu orts- und zeitflexibler Arbeit in der Praxis wirklich die Arbeitszeitsouveränität steigern und zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben führen.

Die vorliegende Kurzstudie untersuchte die Voraussetzungen für eine tatsächliche Arbeitszeitsouveränität (d. h. ein hohes Maß von Autonomie über die eigenen Arbeitszeiten) in Betrieben, die Vereinbarungen zu flexibler und mobiler Arbeit haben. Im Zentrum stand die Frage, ob Betriebsvereinbarungen ein geeignetes Instrument sind, um die Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten zu erhöhen, oder ob sie nur den regulatorischen Rahmen für flexible und mobile Arbeit setzen, innerhalb dessen aber hauptsächlich die/der Arbeitgeber\*in die Einteilung der Arbeitszeit bestimmt. Darüber hinaus sollte untersucht werden, welche betrieblichen Bedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung der Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeitsouveränität vorliegen müssen oder sollten.

Im Fokus standen die mobilen Arbeitsformen „regelmäßige oder gelegentliche Arbeit von zuhause“ sowie flexible Arbeitszeitformen, die den Beschäftigten Einfluss auf ihre Arbeitszeit und den Arbeitsort ermöglichen. Andere mobile Arbeitsformen wie Dienstreisen, wochenweises Pendeln oder Arbeit an mobilen Arbeitsplätzen wurden hier ebenso wenig behandelt wie klassische Gleitzeitvereinbarungen oder Vertrauensarbeitszeit, da sie als bereits recht gut erforscht gelten.

### Methodisches Vorgehen

In der Studie wurde ein Methodenmix angewandt: Zum einen wurden Betriebsvereinbarungen zu mobiler Arbeit, Home Office und orts- und zeitflexiblem Arbeiten inhaltlich analysiert. Zum anderen wurden leitfadengestützte Interviews mit Betriebsrät\*innen, Arbeitgebervertreter\*innen und Beschäftigten aus den betroffenen Betrieben durchgeführt, um die Umsetzung der Betriebsvereinbarungen sowie hinderliche und förderliche Bedingungen für Arbeitszeitsouveränität zu untersuchen.

Es nahmen insgesamt zehn Betriebe an der Studie teil. Sie stammten zu etwa gleichen Teilen aus den Branchen der IG BCE und hatten jeweils mehr als 200 Mitarbeitende. Diese Stichprobe wurde im Zusammenarbeit mit der Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE ausgewählt und basiert auf Kontakten der IG BCE. Sie stellt daher keine repräsentative Branchenerhebung dar. Die Betriebe stellten insgesamt 17 Betriebsvereinbarungen zur Verfügung.

In neun Betrieben konnten zusätzlich 28 Interviews durchgeführt werden, davon neun Interviews mit Betriebsrät\*innen, acht mit Arbeitgebervertreter\*innen (Personalabteilung/Führungskräfte des mittleren Managements) und elf mit betroffenen Mitarbeitenden aus verschiedenen Unternehmensbereichen.

### Betriebsvereinbarungen als verbindliches Regelwerk für orts- und zeitflexible Arbeit

Die Ergebnisse der Kurzstudie zeigen sehr ähnliche Sichtweisen der befragten Personen und eine insgesamt recht hohe Zufriedenheit. Betriebsvereinbarungen können demnach ein wirksames Mittel für die Erhöhung der Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten sein: Sie bilden ein verbindliches Regelwerk, das bei guter Ausgestaltung dazu führen kann, dass die selbstbestimmt orts- und zeitflexible Arbeit zunimmt.

Betriebsvereinbarungen schaffen für Führungskräfte und Beschäftigte Sicherheit im Umgang mit der Arbeitszeitsouveränität und ermöglichen Arbeitsformen, welche es den Beschäftigten ermöglichen, Beruf und Privatleben besser zu vereinen.

Dabei wird nicht unbedingt die völlige Flexibilität benötigt oder gewünscht, jederzeit und unbegrenzt außerhalb des betrieblichen Arbeitsplatzes arbeiten zu können. Bereits die gelegentliche Nutzung der Möglichkeiten wird von den Betroffenen als vorteilhaft gesehen und als gute Ergänzung zur Gleitzeit betrachtet.

Für eine gelungene Umsetzung ist vor allem eine betriebliche Kultur der Akzeptanz und des Vertrauens notwendig. Diese Kultur entsteht nicht über Nacht – Veränderungen weg von einer auf Präsenz und Kontrolle ausgerichteten Kultur hin zu einem vertrauensvollen Umgang erfordern oft einen jahrelangen Umstellungsprozess, der gut begleitet werden muss. Gelingt er, sind eine hohe Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten und ein betrieblich fairer und konstruktiver Umgang die Folge.

Die Einstellung der Führungskräfte gegenüber mobilen und flexiblen Arbeitsformen ist dabei entscheidend für die Umsetzung. Die Mehrheit der Befragten zeichnet allerdings ein recht positives Bild: Die Führungskräfte werden als kompromissbereit und pragmatisch beschrieben, sie nutzen die mobile und flexible Arbeit selbst oder unterstützen sie.

Die vorliegende Kurzstudie liefert qualitative Erkenntnisse zu den förderlichen und hinderlichen Rahmenbedingungen für selbstbestimmte Arbeitszeiten und mobiles Arbeiten, die Betrieben helfen können, gute Vereinbarungen abzuschließen und deren Umsetzung zu fördern.

### **Betriebskultur ist entscheidend für Umfang und Ausgestaltung flexibler Arbeitsformen**

Positiv bewertete Betriebsvereinbarungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie den betrieblichen Voraussetzungen gerecht werden. Insbesondere Betrieben und Personen, die vorher noch wenig oder keine Berührungspunkte mit flexiblen Arbeitsformen hatten, kann eine verbindliche Regelung – eventuell mit zunächst eingeschränktem Umfang der Nutzung – helfen, erste Schritte in diese Richtung zu unternehmen. Die sich dann ergebenden positiven Erfahrungen führen oft dazu, dass flexible Arbeitsformen mehr genutzt und akzeptiert werden, was wiederum den betrieblichen Kulturwandel einleitet oder fördert.

Besteht im Betrieb bereits eine durch Vertrauen und Akzeptanz geprägte Kultur, in der die Beschäftigten eigene Gestaltungsmöglichkeiten besitzen und nutzen können, kann eine Ausweitung der Betriebsvereinbarung zu mehr Zufriedenheit bei Führungskräften und Beschäftigten führen, da sie einen Rahmen zur eigenen Gestaltung der orts- und zeitflexiblen Arbeit erhalten.

Betriebe ohne Betriebsvereinbarungen wurden hier nicht untersucht. Daher konnten die Voraussetzungen für das Ge- oder Misslingen der Einführung einer neuen Betriebsvereinbarung zu orts- und zeitflexiblem Arbeiten in diesen Betrieben nicht untersucht werden. Die untersuchten Betriebe stellen daher eine „positive Selektionsgruppe“ mit erfolgreichem Abschluss dieses Prozesses dar.

### **Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung einer Betriebsvereinbarung**

Die Einführung oder Erweiterung von Arbeitszeitsouveränität ist ein langfristiger Veränderungsprozess der betrieblichen Kultur, der Einstellung aller Beteiligten und des vertrauensvollen Umgangs miteinander. Als wichtige Erfolgsfaktoren für die Umsetzung identifizierte diese Studie:

- Unterstützung durch Management und Führungskräfte
- Betriebliche Kultur der Akzeptanz und des Vertrauens
- Organisation der flexiblen Arbeit durch Führungskräfte und Beschäftigte
- Kommunikation der Möglichkeiten der Betriebsvereinbarung an alle und Hilfestellung bei der Umsetzung
- Technische Unterstützung durch Hard- und Software
- Schrittweise Einführung der orts- und zeitflexiblen Arbeit
- Begleitung des Veränderungsprozesses im Rahmen des Change Managements, in das optimalerweise alle Beteiligten von Anfang an mit einbezogen sind

Die Führungskräfte fungieren als Schlüsselstelle zwischen der Betriebsvereinbarung und der Umsetzung im Betriebsalltag und tragen entscheidend zum Ge- oder Misslingen bei.

Unzufriedenheit kann auch entstehen durch eine Entgrenzung von Arbeitszeit und durch Selbstausschöpfung, die bei Vertrauensarbeitszeit und/oder fehlender Zeiterfassung verhältnismäßig häufig auftreten. Der Umfang bzw. die berichtete Häufigkeit mobilen Arbeitens scheint dagegen nicht mit der Zufriedenheit zusammenzuhängen. Auch Personen, die nur gelegentlich mobil arbeiten, nehmen dies als förderlich für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wahr.

Die hohe Zufriedenheit fast aller Befragten mit den abgeschlossenen Vereinbarungen zeigt, dass die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen gelingen kann.

# 1. Einleitung

## 1.1 Flexibilisierungstendenzen und aktuelle Entwicklungen

Flexiblere Arbeitszeiten werden von verschiedenen Seiten gefordert, wobei es große Unterschiede bezüglich der genauen Forderungsinhalte gibt. Gewerkschaften<sup>3</sup> und Beschäftigte fordern mehr selbstbestimmte Flexibilität für Arbeitszeit und Arbeitsort durch die Arbeitnehmer\*innen, wie z. B. durch

- kurze Vollzeit (z. B. 35-Stunden-Woche)
- Wahl zwischen Geld oder zusätzlicher Freizeit
- Einfluss auf die eigenen Arbeitszeiten
- Altersteilzeit
- Langzeitkonten
- Auszeiten, wie etwa Elternzeit, befristete Teilzeit, Sabbaticals

Aktuell wird in der Regierung ebenfalls ein „Recht auf Home Office“ diskutiert.

Arbeitgeberverbände hingegen fordern seit einigen Jahren eine größere Flexibilität des Arbeitsumfangs und der Arbeitseinteilung, wie z. B. die Abschaffung der täglichen Höchstarbeitszeit und der minimalen Ruhezeit hin zu einer wöchentlichen Höchstarbeitszeit, die Erleichterung von Sonntagsarbeit, Verkürzung von Ankündigungsfristen und Ausgleich von Mehrarbeit zu anderen Zeiten.<sup>4</sup> Es soll also vor allem die betriebliche Flexibilität beim Einsatz des verfügbaren Personals erhöht werden.

Beschäftigte schätzen es sehr, wenn ein Betrieb unterschiedliche Optionen für selbstbestimmte kurz- und langfristige Flexibilität anbietet. Dies wird von den Unternehmen in Zeiten des Fachkräftemangels und bei einer hohen Beschäftigungsquote auch als Vorteil am Bewerbermarkt wahrgenommen. Eine Auswertung des IAB-Betriebspanels für die kleine Anfrage „Flexibles Arbeiten in Deutschland“<sup>5</sup> zeigt jedoch, dass im Jahr 2016 lediglich 29 Prozent der Betriebe in Deutschland Vertrauensarbeitszeit und 35 Prozent Arbeitszeitkonten anboten. Der Großteil

der Betriebe (64 Prozent) gab an, Arbeitszeitkonten weder zu verwenden noch zu planen. Diese Flexibilitätsoption steht also nur einem verhältnismäßig geringen Anteil Erwerbstätiger zur Verfügung. Regelungen zu Arbeitszeitkonten sind vor allem in Branchen wie Öffentliche Verwaltung (76 Prozent), Bergbau/Energie/Wasser (59 Prozent), Produktionsgüter (54 Prozent) und Investitions-/Gebrauchsgüter (51 Prozent) anzutreffen, selten hingegen im Gastgewerbe (24 Prozent) oder Großhandel (29 Prozent).

Vertrauensarbeitszeit wird vor allem in Branchen der Information und Kommunikation (49 Prozent) oder bei Finanzen und Versicherungsdienstleistungen (44 Prozent) angeboten, deutlich seltener in Branchen wie Bergbau/Energie/Wasser (23 Prozent) oder Produktionsgüter (22 Prozent).

## 1.2 Auswirkungen von Arbeitszeitautonomie

Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht ist bekannt, dass Autonomie bei der Arbeitszeitgestaltung („Arbeitszeitsouveränität“) – ebenso wie bei der Arbeits- und Aufgabengestaltung – positive Effekte auf Zufriedenheit, Gesundheit und Work-Life-Balance der Beschäftigten haben kann. Sie stellt eine wichtige Ressource dar, um die Arbeitszeit zumindest zum Teil an die eigenen Bedürfnisse anpassen zu können, seien es biologische Bedürfnisse wie die optimale Schlafzeit, das Bedürfnis nach Erholung oder die Vereinbarkeit von Beruf mit privaten Terminen oder familiären Belangen.<sup>6</sup>

Ein zu geringes Maß an Arbeitszeitautonomie ist dagegen mit erhöhter Fremdbestimmung verbunden und kann – insbesondere wenn es mit ungünstigen Arbeitszeiten kombiniert wird – belastend wirken. Ein zu hohes Maß an Autonomie scheint jedoch auch nicht uneingeschränkt empfehlenswert zu sein. So zeigt die aktuelle Studienlage, dass Beschäftigte mit völlig selbstbestimmten Arbeitszeiten (z. B. sogenannte „Vertrauensarbeitszeit“) deutlich

<sup>3</sup> z. B. IG BCE 2019, IG Metall 2019

<sup>4</sup> BDA 2015

<sup>5</sup> Bundesregierung 2018

<sup>6</sup> Arlinghaus & Lott 2018

mehr arbeiten als solche mit Gleitzeit<sup>7</sup> oder festen Arbeitszeitmodellen.<sup>8</sup> Während ein gewisses Maß an eigenen Einflussmöglichkeiten also als Ressource wirkt, scheint das Risiko für entgrenzte Arbeitszeiten und Selbstüberforderung bei vollkommen selbstbestimmten Arbeitszeiten ohne Kontroll- und Schutzmechanismen zu steigen.

### 1.3 Nutzung und Effekte von mobiler Arbeit und Home Office

Mobile Arbeit und Home Office sollen zusätzlich zu selbstbestimmt flexiblen Arbeitszeiten eine Möglichkeit bieten, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu verbessern. Durch regelmäßige oder gelegentliche Arbeit von zuhause oder an einem mobilen Arbeitsplatz sollen private Termine leichter wahrgenommen, die Kinderbetreuung oder Pflege erleichtert oder lange Fahrtwege gespart werden können. Es ist jedoch zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht ganz klar, ob diese erhoffte Wirkung in der Praxis tatsächlich eintritt. Einige Studien zeigen, dass Teleheimarbeit und ähnliche Angebote eher gering bis mittel positiv auf die Work-Life-Balance wirken, da sie aufgrund hoher Arbeitsanforderungen oder Personalmangel häufig nicht genutzt werden können.<sup>9</sup> Das kürzlich abgeschlossene Forschungsprojekt „prentimo – präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit“<sup>10</sup> zeigt, dass die Wirkung mobiler Arbeit abhängt von unterschiedlichen Mobilitätsmustern und der betrieblichen Organisation von Mobilität. So ist häufiges beruflich bedingtes Reisen mit Übernachtung – abhängig vom Reisemittel – deutlich belastender als selbstbestimmtes gelegentliches Arbeiten von zuhause.

Der Anteil der Erwerbsbevölkerung, der regelmäßig oder gelegentlich mobil oder im Home Office arbeitet, ist recht gering. Grundsätzlich angeboten wird mobile Arbeit von den Betrieben je nach Branche in sehr unterschiedlichem Ausmaß, die Bandbreite reicht von ca. 72 Prozent (Information und Kommunikation) bis ca. sieben Prozent (Gastgewerbe, Land- und Forstwirtschaft).<sup>11</sup> 25 Prozent der Erwerbstätigen geben in der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2017 an, regelmäßig mobil oder an wechselnden Arbeitsplätzen zu arbeiten. Von diesen wechseln drei Prozent wochen- oder monatsweise den Arbeitsort, sechs Prozent haben mehrere Arbeitsorte in einer Woche, acht Prozent haben täglich mehrere Einsatzorte, drei Prozent sind mit ihrer Arbeit nicht an einen festen Arbeitsort gebunden und bei fünf Prozent ist der Arbeitsort selbst mobil.<sup>12</sup> Personen mit mobilen Arbeitsorten arbeiten etwas häufiger

in Vollzeit sowie in untypischen Arbeitszeiten außerhalb Montag bis Freitag, 7– 19 Uhr, und berichten von längeren Arbeitszeiten und mehr Überstunden sowie häufiger verkürzten Ruhezeiten als Personen mit festen Arbeitsorten. Beschäftigte mit mobilen Arbeitsorten geben ebenfalls an, nach der Arbeit schlechter abschalten zu können als Beschäftigte mit festen Arbeitsorten (jedoch nur bei Vollzeitbeschäftigten).<sup>13</sup>

Da insgesamt recht wenig empirische Daten zur betrieblichen Praxis des orts- und zeitflexiblen Arbeitens und der Arbeitszeitsouveränität vorliegen, sollte die vorliegende Studie insbesondere näher beleuchten,

- wie Betriebe Rahmenbedingungen schaffen können, unter denen die Beschäftigten Angebote zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten erhalten und auch wahrnehmen können, und
- was in der betrieblichen Praxis bei der Umsetzung helfen kann.

Untersucht werden sollten vor allem mobile Arbeitsformen wie regelmäßige oder gelegentliche Arbeit von zuhause sowie flexible Arbeitszeitformen, die den Beschäftigten Einflussmöglichkeiten über ihre Arbeitszeit und den Arbeitsort geben. Andere mobile Arbeitsformen wie Dienstreisen, wochenweises Pendeln oder Arbeit an mobilen Arbeitsplätzen standen hier nicht im Fokus, ebenso wenig wie klassische Gleitzeitvereinbarungen oder Vertrauensarbeitszeit, die bereits als recht gut erforscht gilt.

<sup>7</sup> Gleitzeit bedeutet, dass die Arbeitszeit innerhalb eines festen Rahmens, wie z. B. einer Rahmenarbeitszeit oder Kernarbeitszeit, durch die Beschäftigten selbst festgelegt werden kann.

<sup>8</sup> Astleithner & Stadler 2019

<sup>9</sup> Wöhrmann 2016

<sup>10</sup> Breisig et al. 2017

<sup>11</sup> Basis: IAB-Betriebspanel, Bundesregierung 2019

<sup>12</sup> Bundesregierung 2019

<sup>13</sup> Bundesregierung 2019

#### 1.4 Ziele und Fragestellungen

Gegenstand dieser Kurzstudie war daher die Untersuchung von Voraussetzungen für tatsächliche Arbeitszeitsouveränität (d. h. ein hohes Maß von Autonomie über die eigenen Arbeitszeiten), in Betrieben mit Vereinbarungen zu flexibler und mobiler Arbeit. Im Zentrum stand die Frage, ob Betriebsvereinbarungen ein geeignetes Instrument sind, um die Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten zu erhöhen, oder ob sie zwar den regulatorischen Rahmen für flexible und mobile Arbeit setzen, innerhalb dessen dann aber hauptsächlich der Arbeitgeber oder die Arbeitgeberin die Einteilung der Arbeitszeit bestimmt. Darüber hinaus sollte untersucht werden, welche betrieblichen Bedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung der Betriebsvereinbarung vorliegen müssen oder sollten.

Konkret sollten folgende Fragestellungen beantwortet werden:

- Stellen betriebliche Vereinbarungen ein geeignetes Instrument dar, um Beschäftigten mehr Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeitszeit („Arbeitszeitsouveränität“) zu geben?
- Wie werden die Vereinbarungen in der Praxis gelebt?
- Was fördert die Umsetzung der Vereinbarung und was nicht?
- Welche Aspekte einer Regelung hängen mit ihrer erfolgreichen Umsetzung zusammen?
- Welche Voraussetzungen braucht es für tatsächliche Arbeitszeitsouveränität in Betrieben mit Vereinbarung(en) zu flexibler und mobiler Arbeit?
- Wie könnten Vereinbarungen noch verbessert werden, um die Arbeitszeitsouveränität (weiter) zu erhöhen?

# 2

## 2. Stichprobe und Methoden

### 2.1 Stichprobenbeschreibung

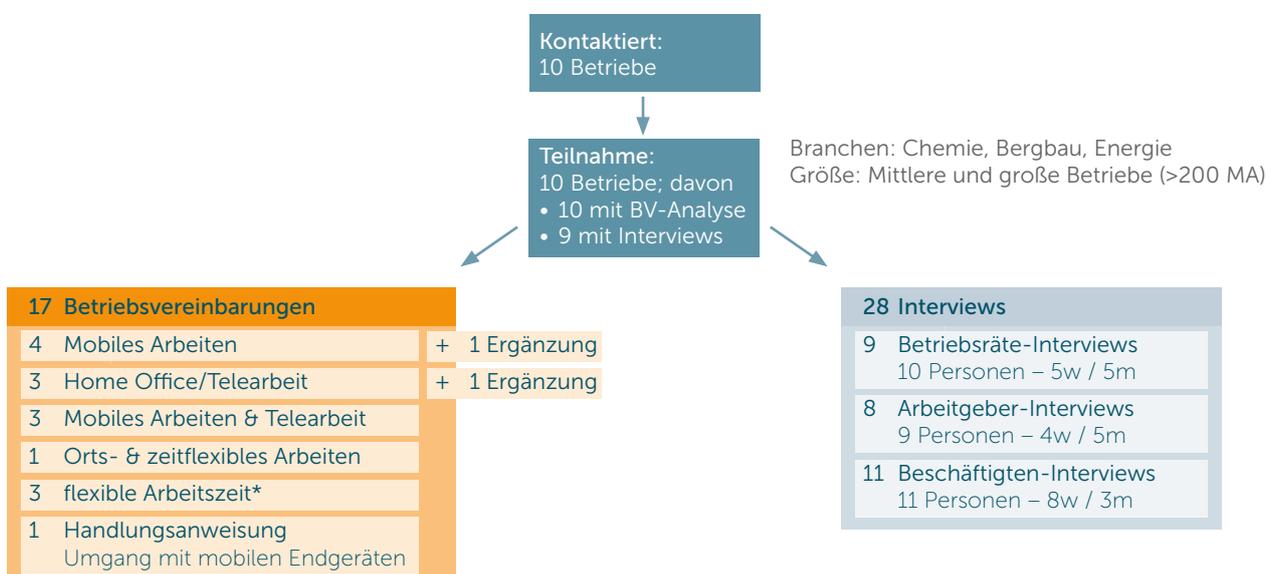
An der Studie nahmen insgesamt zehn Betriebe teil, die aus den Branchen der IG BCE rekrutiert wurden. Es wurden dazu gezielt Betriebsrät\*innen aus Betrieben angesprochen, in denen bereits Betriebsvereinbarungen (BV) zu orts- und/oder zeitflexiblem Arbeiten abgeschlossen worden waren. Die Auswahl war nicht repräsentativ für alle Branchen der IG BCE, jedoch wurde darauf geachtet, die Branchen Chemie, Bergbau und Energie möglichst gleichmäßig abzudecken. Es handelte sich in allen Fällen um mittlere und große Betriebe mit mehr als 200 Beschäftigten.

Alle zehn kontaktierten Betriebe stimmten der Teilnahme zu und stellten ihre relevanten Betriebsvereinbarungen zur Verfügung. In neun Betrieben konnten zusätzlich Interviews durchgeführt werden. Eine Übersicht ist in Abbildung 1 dargestellt: Aus den zehn Betrieben wurden insgesamt 17 BV analysiert, die Mehrheit zu ortsflexiblem Arbeiten wie Home Office/Telearbeit oder mobilem Arbeiten. In einem Betrieb lag keine BV vor, sondern eine Hand-

lungsanweisung zum Umgang mit mobilen Endgeräten. In zwei Fällen gab es zur ursprünglichen BV eine Ergänzung, die in beiden Fällen eine Erweiterung der bisherigen begrenzten Nutzungsmöglichkeiten (Umfang, zeitliche Befristung) darstellte.

28 Interviews wurden ergänzend durchgeführt, davon neun Interviews mit Betriebsrät\*innen, acht mit Arbeitgebervertreter\*innen (meist Personalabteilung/HR, teilweise Führungskräfte des mittleren Managements) und elf mit betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus verschiedenen Unternehmensbereichen (siehe Abbildung 1). Die Interviews waren Einzelinterviews, mit Ausnahme von einem Betrieb, in dem jeweils zwei Interviewpartner\*innen bei dem Betriebsräte- und Arbeitgeber-Interview anwesend waren.

Abbildung 1: Übersicht teilnehmende Betriebe und Datenquellen  
(w: weiblich, m: männlich; BV: Betriebsvereinbarung)



\* teils relevant; reine Gleitzeitvereinbarung in allen Betrieben vorhanden und in der Regel nicht einbezogen

## 2.2 Methoden

Um sowohl objektive als auch subjektive Informationen und Quellen einzubeziehen, wurde ein Methodenmix angewandt. Zum einen wurden die übermittelten BV inhaltlich analysiert und zum anderen wurden leitfadengestützte Interviews durchgeführt, um die Umsetzung der BV in der betrieblichen Praxis zu untersuchen.

### Analyse von Betriebsvereinbarungen

Die Analyse der BV zu orts- und zeitflexiblem Arbeiten sollte insbesondere folgende Fragen beantworten:

- Für welche Mitarbeiter\*innen(gruppen) gilt die Vereinbarung?
- Welche Aspekte flexibler und mobiler Arbeit sind auf welche Art geregelt?
- Welche Rahmenbedingungen werden geschaffen?

Nach einer Sichtung aller BV wurden Kategoriensysteme für die Auswertung erstellt, innerhalb derer die relevanten Nennungen aus den Vereinbarungen gezählt bzw. aufgelistet wurden:

- Definitionen
- Ziele der BV
- Anspruchsberechtigte
- Regelung der Aspekte „Home Office“/„Telearbeit“, „mobile Arbeit“, „flexible Arbeitszeit“
- Wahl der mobilen Arbeitszeit
- Zeiterfassung
- Rolle der Führungskräfte

So ließ sich ermitteln, welche Spannbreite die Regelungen umfassten und welche Regelungspunkte sich besonders häufig finden ließen.

### Durchführung von Interviews

In neun der teilnehmenden Betriebe wurden einstündige Einzelinterviews mit jeweils drei bis vier betrieblichen Vertreter\*innen (Arbeitgeber\*in, Betriebsrat, Beschäftigte) durchgeführt. Insgesamt wurden dabei 28 Interviews geführt (siehe auch Abbildung 1) im Zeitraum Mai–August 2019.

Mit strukturierten Interviewleitfäden sollten Veränderungen der Arbeitsweise der Beschäftigten vor dem Hintergrund der Arbeitszeitsouveränität überprüft und das Ausmaß der Nutzung relevanter Vereinbarungen und Angebote (z. B. Home Office, mobile Arbeit, selbstgestaltete Arbeitszeit) ermittelt werden. Zudem sollten Hindernisse und unterstützende Faktoren für die Arbeitszeitsouveränität diskutiert werden.

Die Themen des Leitfragens beinhalteten folgende Aspekte:

- Wie wird die Vereinbarung genutzt (wer, wie viele Beschäftigte, in welchem Umfang)?
- Vereinbarung aus Sicht der Beschäftigten (Möglichkeit orts- und zeitflexibel zu arbeiten, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben)
- Vereinbarung aus Sicht des Betriebsrats (Vereinbarung als Instrument der Arbeitszeitgestaltung)
- Vereinbarung aus Sicht der Arbeitgeber\*innen (Vereinbarung als Instrument der Personalführung)
- Rolle der Führungskräfte bei der Umsetzung der Vereinbarung
- Was braucht es, damit die Vereinbarung in der Praxis funktioniert?
- Welche Faktoren sind hinderlich bei der Umsetzung?
- Wie wird mit Konflikten umgegangen?
- Wie zufrieden sind die Gesprächspartner\*innen mit der Vereinbarung?

Die Auswertung fand mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse statt. Zu den obigen Aspekten wurden die Nennungen der jeweiligen Gesprächspartner\*innen zusammengestellt und zusammengefasst. Da sich die Sichtweisen aller Parteien sehr oft deckten, wurde eine gemeinsame Auswertung der Antworten durchgeführt, ohne – wie ursprünglich geplant – beispielsweise nach „Sichtweise von Betriebsrät\*innen“ oder „Sichtweise von Arbeitgeber\*innen“ zu trennen. Wo unterschiedliche Perspektiven sichtbar wurden, ist es in der Auswertung vermerkt.

# 3

## 3. Ergebnisse

### 3.1 Analyse von Betriebsvereinbarungen

In Tabelle 1 ist dargestellt, welche Vereinbarungen es in den zehn teilnehmenden Betrieben gibt. In einigen Betrieben sind sehr weitgehende Regelungen hinsichtlich orts- und zeitflexiblen Arbeitens getroffen worden (z. B. in den Unternehmen 1, 2 und 3). Andere haben eher „klassische“ Vereinbarungen zu Home Office (die teilweise schon älter waren) und neuere Vereinbarungen zum mobilen Arbeiten (z. B. Unternehmen 4 und 6). Teilweise werden letztere auch als Ablösung der Home Office-Vereinbarungen gesehen. Einige Vereinbarungen aus den letzten Jahren fassen Telearbeit und mobiles Arbeiten in einer BV zusammen (Unternehmen 9, 10).

Übermittelte Gleitzeit-Vereinbarungen sind, soweit relevant, hier erwähnt. Sie waren aber nicht das primäre Ziel dieser Studie und wurden daher nicht im Detail analysiert.

### Definitionen „Mobile Arbeit“, „Home Office“, „Flexible Arbeitszeit“

Für die verschiedenen Begriffe des flexiblen Arbeitsortes bzw. der Arbeitszeit werden in allen Vereinbarungen ähnliche Definitionen gewählt. Diese sind im Folgenden aufgelistet:

#### *Mobile Arbeit*

- Mobile Arbeit findet an einem anderen Ort als dem üblichen innerbetrieblichen Arbeitsplatz statt (d. h. außerhalb des Betriebes, im privaten Umfeld der Beschäftigten, auf Dienstreisen)
- Kein fester Arbeitsort (Abgrenzung zum Home Office, in dem ein fester Arbeitsplatz zuhause vorhanden sein muss)
- Ausnahme in einer BV: Beschränkung auf mobile Arbeit nur zuhause
- Mobile Arbeit als temporäre Arbeitsform (eine Nennung) bzw. allgemein als flexible Aufteilung des Arbeitens auf Orte außerhalb des Betriebes

#### *Home Office*

- Es muss ein regel-/planmäßiger Arbeitsplatz außerhalb des Unternehmens, im häuslichen Bereich, in der häuslichen Arbeitsstätte vorhanden sein
- Teilweise explizite Nennung, dass der betriebliche Arbeitsplatz erhalten bleibt

#### *Flexible Arbeitszeit*

- Integriert in BV zu mobiler Arbeit:
  - im Rahmen der gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Bestimmungen ist eine Flexibilisierung der Lage der Arbeitszeit außerhalb des Betriebes möglich
  - Arbeitszeit kann flexibel auf Orte und Zeiten aufgeteilt werden
  - In einer BV wird indirekt auf Flexibilisierung der Arbeitszeit hingewiesen
- Drei eigene Vereinbarungen zu Arbeitszeitflexibilisierung/Arbeitszeitsouveränität/orts- und zeitflexiblem Arbeiten

**Tabelle 1: Übersicht der Vereinbarungen und Flexibilitätsmöglichkeiten in allen zehn Betrieben sowie berichtete Verbesserung der Arbeitszeitsouveränität aus den Interviews**

Nr.	Arbeitszeitflexibilität	Arbeitsortflexibilität	Jahr der BV	Berichtete Verbesserung der Arbeitszeitsouveränität
1	Vertrauensarbeitszeit für alle ohne Zeiterfassung	Mobiles Arbeiten überall außerhalb des betrieblichen Arbeitsplatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauensarbeitszeit 2017</li> <li>• Mobile Arbeit 2019</li> </ul>	Gemischt
2	Wahl zwischen Jahresarbeitszeit mit Konto und völlig flexibler Arbeitszeit	Vollständige Flexibilität hinsichtlich des Ortes und des Umfangs mobiler Arbeit möglich	2013	Ja
3	Ort und Zeit können frei eingeteilt werden, ohne Kern- oder Anwesenheitszeiten	Freie Einteilung des Arbeitsortes	2019	Ja
4	Gleitzeit	Home Office Mobiles Arbeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible AZ 2007</li> <li>• Home Office 2004</li> <li>• Mobile Arbeit 2018</li> </ul>	Eher ja
5	Gleitzeit	Mobiles Arbeiten	Neuregelung mobiler Arbeit 2019	Ja
6	Gleitzeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telearbeit regelmäßig und sporadisch</li> <li>• Mobiles Arbeiten</li> </ul>	Telearbeit 2012	Ja, insb. mobiles Arbeiten
7	Vertrauensarbeitszeit mit Selbsterfassung	Handlungsanweisung zum Umgang mit mobilen Endgeräten	2013	Ja
8	Flexible Funktionszeit mit Halbjahreskonto und Zeiterfassung	Telearbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telearbeit 2012</li> <li>• JahresAZ und</li> <li>• Gleitzeit seit den 90er Jahren</li> </ul>	Gemischt, eher nein
9	Gleitzeit	Telearbeit und mobiles Arbeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GLAZ 2011</li> <li>• Telearbeit / mobiles Arbeiten 2016</li> </ul>	Ja
10	Gleitzeit	Telearbeit und mobiles Arbeiten	Telearbeit / mobiles Arbeiten 2017	Keine Interviews durchgeführt

### Ziele der Vereinbarungen

Als Ziele der Vereinbarungen wurden positive Ziele für die Beschäftigten und für das Unternehmen genannt. Einige Vereinbarungen nannten auch explizite Nicht-Ziele:

- Positive Ziele für die Beschäftigten
  - Verbesserung der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben (in neun Vereinbarungen)
  - Mehr Flexibilität für die Beschäftigten
  - Zufriedenheit verbessern
  - Gesundheit positiv beeinflussen
- Positive Ziele für das Unternehmen (in sechs Vereinbarungen)
  - Arbeitsprozesse optimieren
  - Qualität und Produktivität verbessern
  - Wettbewerbsfähigkeit erhöhen
  - Ressourcen schonen
  - Flexibilität erhöhen
- Nicht-Ziele (in drei Vereinbarungen)
- Keine ständige Erreichbarkeit erzeugen
- Kein höheres Arbeits(zeit)volumen

### Anspruchsberechtigte

Grundsätzlich sind alle Beschäftigten anspruchsberechtigt, mit Einschränkungen wie

- Alter > 18 Jahre (eine Vereinbarung)
- Keine Auszubildenden, Praktikanten, Werkstudierende (drei Vereinbarungen)
- Keine leitenden Angestellten (vier Vereinbarungen), Trainees (eine Vereinbarung)
- Mit Vertretung durch den Betriebsrat (drei Vereinbarungen)
- Unbefristetes Beschäftigungsverhältnis nach Ablauf der Probezeit (eine Vereinbarung)
- Tätigkeit geeignet zur Nutzung mobiler Endgeräte (zwei Vereinbarungen)

### Regelungsaspekte flexibler und mobiler Arbeit

Verschiedene Themen zu flexibler und mobiler Arbeit werden unterschiedlich geregelt, insbesondere im Hinblick auf die Zeiterfassung und die Rolle der Führungskräfte:

#### Wahl der mobilen Arbeitszeit

In fast allen BV wird der Umfang mobiler Arbeit offengelassen und richtet sich nach dem Arbeitszeitmodell/den rechtlichen und tariflichen Arbeitszeitregeln. In einer BV wurde eine Beschränkung mobiler Arbeit auf maximal einen Tag (7,6 h) pro Woche vorgenommen. Diese Begrenzung wurde in einer Neufassung allerdings aufgehoben. In einer anderen BV wird sporadische Telearbeit auf maximal 40 Tage/Jahr beschränkt und in einer BV wird die Bedingung genannt, dass der soziale Kontakt zum Betrieb aufrechterhalten bleibt.

#### Regelung zur Zeiterfassung

Zeiterfassung findet in den meisten Fällen durch die Beschäftigten statt (Gleitzeitkonto, Zeiterfassungssystem), dies betrifft acht Vereinbarungen. In einer BV wird die Festlegung der Anwesenheitszeiten durch Vorgesetzte genannt, in einer anderen BV wird auf eine Aufzeichnung explizit verzichtet und zwei BV nennen eine eigene Arbeitszeitaufzeichnung als Möglichkeit zur Selbstkontrolle.

#### Rolle der Führungskräfte

Führungskräften kommt in fast allen Vereinbarungen eine wichtige Rolle bei der Umsetzung zu. So sind sie zuständig für

- die Genehmigung der mobilen Arbeit (fast alle Vereinbarungen),
- Regelung von Absprachen zu Erreichbarkeit, Arbeitsmitteln, Aufgaben, Umfang, Anwesenheitszeiten (z. B. Funktionszeiten),
- Sicherstellung der Einbindung des MA in den Arbeitsalltag (Information, Kommunikation, Teilnahme an Meetings),
- Sicherstellung, dass die Arbeitsaufgaben in der zur Verfügung stehenden Zeit zu bewältigen sind.

### Zusammenfassung der Betriebsvereinbarungsanalyse

In vielen Punkten lassen sich ähnliche Regelungsaspekte finden, wie zum Beispiel bei den Definitionen der mobilen/flexiblen Arbeit und den Zielen der Vereinbarungen im Hinblick auf eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben der Beschäftigten. Fast alle Vereinbarungen lassen den Umfang mobiler Arbeit sehr offen und begrenzen die Anzahl der Tage pro Woche oder Jahr nicht, an denen mobil gearbeitet werden kann. Unterschiede treten auf bei der Zeiterfassung und inwieweit die Führungskräfte in die Umsetzung eingebunden werden.

Fast alle BV zu mobiler Arbeit sind in den letzten fünf Jahren abgeschlossen worden. Vereinbarungen zu Gleitzeit oder flexiblen Arbeitszeiten und Telearbeit/Home Office sind dagegen meist älter. Die Entwicklung der letzten Jahre geht somit in die Richtung, dass Betriebe die älteren und eher starren Regelungen zu Telearbeit oder Home Office (mit festen Arbeitsplätzen zuhause und meist an festen Tagen pro Woche) durch flexiblere Regelungen zu mobiler Arbeit an beliebigen Orten außerhalb des Betriebes und zu deutlich weniger formal geregelten Zeiten ergänzen. Bei diesen neueren Regelungen wird sich daher erst zeigen müssen, wie stark sie die Arbeitszeitsouveränität in der Umsetzung fördern. In allen Betrieben gab es aber zum Zeitpunkt der Durchführung der Interviews bereits mindestens einige Monate Erfahrung mit den Regelungen.

### 3.2 Ergebnisse der Interviews

Zur Beantwortung der eingangs formulierten Fragestellungen wurde ein Leitfaden entwickelt, der eine feste Fragestruktur für alle Interviews vorgab. Im Folgenden werden die zusammengefassten Ergebnisse der Interviews nach inhaltlichen Kategorien dargestellt. Die Interviewpartner\*innen äußerten größtenteils sehr ähnliche Einschätzungen und Sichtweisen zu den abgefragten Themen. Unterschiede beruhten kaum auf den Zugehörigkeiten zu unterschiedlichen Gruppen (Arbeitgeber\*innen, Betriebsrat, Beschäftigte), sie resultierten aus den Inhalten der Vereinbarungen bzw. deren Umsetzung und betrieblichen Besonderheiten. Daher wurde die Auswertung nach letzteren Kriterien durchgeführt.

### Verbesserung der Arbeitszeitsouveränität durch Betriebsvereinbarungen

Alle Befragten äußern sich positiv über die BV. Besonders hervorgehoben wird, dass eine Vereinbarung ein Regelwerk für alle Beschäftigten bildet und damit flächendeckend orts- und zeitflexibles Arbeiten ermöglicht. In einigen Betrieben war die gelegentliche oder regelmäßige mobile Arbeit bereits vor der BV auf informeller Basis für einzelne Bereiche oder Personen möglich. Betriebsvereinbarungen sind jedoch aus Sicht der Befragten notwendig, damit Arbeitszeitsouveränität grundsätzlich für alle (geeigneten) Tätigkeiten und Personen zugelassen wird. Die BV gibt damit eine Verbindlichkeit und auch rechtliche Sicherheit (z. B. Versicherung am heimischen Arbeitsplatz) für alle.

Die Führungskräfte können von der BV profitieren, da geregelt ist, was sie ihren Mitarbeiter\*innen grundsätzlich erlauben dürfen und welche Pflichten alle Beteiligten haben. Auch skeptisch eingestellten Führungskräften, die aus einer auf Präsenz ausgerichteten Arbeitskultur kommen, kann die BV einen Anstoß für Veränderung ihrer Sichtweise geben. Eine Mitarbeiterin äußert sich dazu wie folgt:

„...dadurch, dass es die BV gibt, ist jetzt auch jedem Vorgesetzten, der sich dagegen (...) gesträubt hat ... Der kommt jetzt aus der Nummer nicht mehr raus. (...) Was nutzt es einem, wenn es das gibt, aber man es nicht nutzen darf.“ (MA)

Die Nutzung flexibler/mobiler Arbeit wurde durch die BV leichter und stieg in allen Fällen durch die Vereinbarung an. Fast alle befragten Beschäftigten berichten eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben durch die BV. Auch die Einstellung der Führungskräfte und Kolleg\*innen änderte sich seit Einführung der BV. Besonders hervorgehoben werden:

- Mehr Vertrauen
- Mehr gegenseitiges Geben und Nehmen
- Verbesserte Akzeptanz von mobilem und flexiblem Arbeiten

Häufig wird mobile Arbeit dabei als besser und flexibler beurteilt als das Home Office. Letzteres wird von einigen als teils starr, teuer und wenig flexibel gesehen.

Eine betriebsseitige Ausnutzung der Flexibilität, wie z. B. Arbeit auf Abruf, dauerhafte Erreichbarkeit, wird in keinem Fall als Auswirkung der BV berichtet. Ein Rechtsanspruch besteht in den oben genannten BV nicht, somit dürfen die Betriebe mobile Arbeit ebenfalls nicht anordnen.

Teilweise berichten die Beschäftigten mit Vertrauensarbeitszeit und mobiler Arbeit allerdings, dass sie mehr oder länger arbeiten, als vertraglich vorgesehen. Dies deckt sich mit der aktuellen Studienlage zur Vertrauensarbeitszeit<sup>14</sup>, in der durchschnittlich längere Arbeitszeiten berichtet werden, wenn Vertrauensarbeitszeit vorliegt oder keine Zeiterfassung durchgeführt wird, verglichen mit vorgegebenen bzw. erfassten Arbeitszeiten oder Kontenmodellen.

Die vor Einführung der BV vorherrschende betriebliche Kultur wird als sehr wichtige Voraussetzung für die Einführung und Umsetzung gesehen. Betriebe mit einer eher hierarchischen, auf Präsenz fokussierten Kultur berichten, dass es vorteilhaft war, zunächst mit einer stärker reglementierten Vereinbarung zu beginnen (z. B. Befristung, Begrenzung auf einige Tage), die nach positiven Erfahrungen mit der Zeit gelockert wurde. Das erleichterte den Einstieg und diente dazu, Ängste auf Seiten der Unternehmensleitung und/oder der Führungskräfte abzumildern. Der Umsetzungsprozess dauerte allerdings in allen Fällen mehrere Jahre (mehr dazu auch unten).

### Betriebliche Kultur

In den Interviews kristallisierte sich heraus, dass die Einführung flexibler und mobiler Arbeitsformen ein Veränderungsprozess ist, der viele Jahre dauert. Die Entwicklung geht dabei in der Regel hin zu

- weniger Kontrolle und Präsenzkultur und
- mehr Vertrauen und Entgegenkommen sowohl seitens der Führungskräfte als auch der Beschäftigten.

In Betrieben, die bereits vor Einführung der BV informell mobiles Arbeiten praktizierten, dauert dieser Prozess oft weniger lang als in Betrieben, die erst mit den Gesprächen und Verhandlungen zu der BV beginnen, sich mit flexiblen und mobilen Arbeitsformen auseinanderzusetzen.

Trotz insgesamt guter Nutzung gibt es in fast allen Betrieben allerdings noch einen (teils relevanten) Anteil von Führungskräften, die mobiler Arbeit weiterhin ablehnend gegenüber stehen. Der Umstellungsprozess wird auch für sie als wichtiger Faktor für das Gelingen identifiziert. Die Aussage eines Betriebsrats dazu:

„Das ist ein Kulturwandel. (...) Wir haben dieses Arbeitszeitmodell seit sieben, acht Jahren und haben immer noch bei verschiedenen Abteilungen Schwierigkeiten, es richtig umzusetzen, weil die Vorgesetzten dieses Umdenken noch nicht entwickelt haben.“ (BR)

<sup>14</sup> z. B. Astleithner & Stadler, 2019

Eine weitere wichtige Voraussetzung neben der betrieblichen Kultur ist die Technikunterstützung, ohne die mobiles Arbeiten nicht gelingen kann. Tools wie Skype etc. erlauben virtuelle Meetings und Zusammenarbeit aus verschiedenen Standorten und werden von allen Befragten als sehr wichtig angesehen.

Die Nutzung mobiler Arbeit funktioniert in den meisten der befragten Betriebe gut. Die Befragten berichten jedoch recht große Unterschiede im Umfang und Ausmaß der Nutzung:

- Sehr starke Nutzung orts- und zeitflexibler Arbeit (in zwei Fällen weitestgehend den Beschäftigten überlassen, ohne oder mit formloser Abstimmung mit Vorgesetzten)
- Mobile Arbeit nur für regelmäßige/langfristig vorhersehbare Termine (z. B. Arzt) oder Verringerung der Anfahrtszeiten, z. B. an einem festen Tag die Woche
- Ad hoc, pragmatisch, in Einzelfällen (z. B. Kinderbetreuung, Handwerker)
- Teilweise innovative Einzellösungen bei besonderen persönlichen Umständen (Ferienbetreuung, körperliche Einschränkungen ...)
- In drei Fällen wird mobile Arbeit insgesamt wenig genutzt, da die Führungskraft und auch die Unternehmenskultur dem entgegenstehen

Auch in den Fällen, in denen mobile Arbeit nur gelegentlich genutzt wird, sind die Beschäftigten sehr zufrieden damit. Eine Gleitzeitvereinbarung hilft zwar auch dabei, kurzfristige private Anforderungen zu bewältigen, würde jedoch nicht für alle Umstände ausreichen (z. B. Handwerker, mittags eine längere Pause machen, um Sport zu treiben, nach einem Arztbesuch die lange Fahrt ins Büro sparen). Es werden also nicht immer unbedingt völlige Flexibilität und Freiräume benötigt, jederzeit und unbegrenzt außerhalb des betrieblichen Arbeitsplatzes arbeiten zu können. Selbst die gelegentliche Nutzung wird als vorteilhaft für die Vereinbarkeit gesehen und als gute Ergänzung zur Gleitzeit betrachtet. Die Beschäftigten ziehen dabei häufig Vergleiche mit der Situation vor der BV oder aus vorherigen Arbeitsverhältnissen (in denen es z. T. feste Arbeitszeiten, keine mobile Arbeit usw. gab), und beurteilen die jetzigen Möglichkeiten sehr positiv. Wahrgenommene Verschlechterungen, z. B. durch einen Wechsel der Führungskraft, werden hingegen sehr negativ beurteilt.

Eine zentrale Figur bei der Umsetzung ist die Führungskraft (siehe auch unten). Im Alltag ist ein gutes Miteinander entscheidend, das geprägt ist von:

- einem guten Umgang zwischen Führungskraft und Beschäftigten sowie im Team/mit Kolleg\*innen,
- Bereitschaft zur Kompromissfindung,
- Absprache und Organisation im Team,
- guter Kommunikation von Erwartungen an Anwesenheiten und Erreichbarkeit.

Eine Arbeitgebervertreterin beschreibt den Prozess in ihrem Betrieb:

„Es ist immer ein Kommunikationsprozess. Immer ein Abklären von Erwartungshaltungen. Dann kann das auch gut funktionieren (...) Der Weg bei uns war gut zu sagen, wir fangen erst mal klein an und lassen dann (...) die Zügel lockerer. (...) Die Emanzipation der Führungskräfte.“ (AG)

#### **Rolle der Betriebsparteien bei der Umsetzung**

Betriebsrät\*innen und Vertreter\*innen der Arbeitgeberseite sind in unterschiedlichem Ausmaß an der Umsetzung der BV beteiligt. In Tabelle 2 ist eine Übersicht über verschiedene Aktivitäten und Tätigkeiten der Betriebsparteien bei der Umsetzung dargestellt. In manchen Betrieben werden ausgefeilte Kommunikationskonzepte angewandt und gemeinsam ausgeführt. Andere gehen weniger systematisch heran, sie informieren die Führungskräfte und die Beschäftigten und stellen dann eher ein Beratungsangebot zur Verfügung, ohne aktiv auf einzelne Personen oder Bereiche zuzugehen. Einige der Betriebsrät\*innen und Arbeitgeber\*innen führen alle der aufgelisteten Tätigkeiten durch, die Mehrheit betätigt sich jedoch vor allem bei der Kommunikation, Beratung und in Schlichtungsstellen (soweit notwendig).

Tabelle 2: Tätigkeiten von Betriebsrat und Arbeitgeber\*innen bei der Umsetzung einer BV

Betriebsrät*innen	Arbeitgeber*innen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• betreiben viel Kommunikation, stellen das Thema auf diversen Plattformen vor</li> <li>• führen regelmäßig eine Auswertung der Nutzungsstatistiken und erfassten Arbeitszeiten durch</li> <li>• gehen in Bereiche mit geringer Nutzung, um die Gründe für die geringe Nutzung herauszufinden</li> <li>• beraten die Beschäftigten bei Problemen</li> <li>• sorgen für Schutz vor Überlastung und Selbstausbeutung, geben Hinweise auf Einhaltung von Pausen und Ruhezeiten auch bei mobiler Arbeit</li> <li>• beteiligen sich an Kommissionen zur Schlichtung von Streitfällen zusammen mit HR/rundem Tisch etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• betreiben viel Kommunikation des Themas</li> <li>• beteiligen sich an Workshops etc. für Führungskräfte, um diese zu informieren</li> <li>• nehmen Arbeitszeitkontrollen vor, z. B. Auswertung langer Arbeitstage</li> <li>• haben ein offenes Ohr für Probleme</li> <li>• versuchen, mit gutem Beispiel voranzugehen</li> <li>• beteiligen sich an Kommissionen zur Schlichtung von Streitfällen zusammen mit BR/rundem Tisch etc.</li> </ul>

### Rolle der Führungskräfte

Die Einstellung der Führungskräfte gegenüber mobilen und flexiblen Arbeitsformen ist entscheidend für die Umsetzung. Folgende Aussagen bekräftigen dies:

„Es ist unglaublich wichtig (...) Mit denen [Führungskräfte, Anm. der Autorin] steht und fällt die Vereinbarung“ (BR)

„In den Abteilungen, wo die Führungskräfte (...) sehr viel davon halten, funktioniert das ganze System auch viel besser“ (BR)

Eine ablehnende Sicht und die Verweigerung mobiler Arbeit führen dazu, dass die Beschäftigten die BV nicht in Anspruch nehmen dürfen und ihr Anliegen seitens der Führungskraft nicht unterstützt wird. Das senkt wiederum die Motivation und führt dazu, dass es die Beschäftigten nicht wagen, noch einmal nach mobiler Arbeit zu fragen und damit ihre Wünsche praktisch prophylaktisch einschränken. So wird in zwei Fällen berichtet, dass eine Führungskraft mobile Arbeit oder auch die Nutzung ganzer Zeitausgleichstage bei Gleitzeit verwehrt, obwohl beides laut BV vorgesehen ist. Die Betriebsrät\*innen konnten in beiden Fällen nichts ausrichten. Die Folge sind Frustration und Motivationsverlust bei den Beschäftigten.

In den anderen Betrieben wird allerdings durchweg ein recht positives Bild gezeichnet. Die Führungskräfte werden als kompromissbereit und pragmatisch beschrieben. Sie unterstützen die mobile und flexible Arbeit selbst stark oder lassen sie zumindest zu, wenn die Beschäftigten dies wünschen.

Als wichtige Faktoren der Führung und der Teamorganisation zum Gelingen der Umsetzung werden genannt:

- Führung sollte nicht durch Kontrolle und Präsenz, sondern durch eine Ergebnisorientierung stattfinden.
- Führungskräfte sollten betriebliche Erreichbarkeits- und Anwesenheitserwartungen sowie die zu leistenden Aufgaben klar an die Beschäftigten kommunizieren.
- Innerhalb der Teams ist eine gute Absprache und Abstimmung wichtig, z. B. über Anwesenheitszeiten, besonders, wenn viel mobil gearbeitet wird. Software-Tools für Team-Kalender und virtuelle Kommunikation können dabei sehr unterstützen.
- Führungskräfte sollten als Vorbild fungieren, indem sie selbst mobile und flexible Arbeit nutzen oder ihre Mitarbeiter\*innen proaktiv dabei unterstützen.

Strukturell hilft es, wenn in den betroffenen Betrieben oder einigen Bereichen bereits vor Einführung einer BV positive Erfahrungen mit mobiler und flexibler Arbeit gemacht wurden. So war beispielsweise in global agierenden Teams oder Bereichen wie der IT die Arbeitsweise bereits vor Einführung mobiler Arbeit flexibler als in anderen, eher hierarchisch strukturieren Teams vor Ort. Diese guten Erfahrungen konnten bei der Aushandlung der BV und auch bei der Einführung genutzt werden, um den „Neulingen“ Ängste zu nehmen und gute Beispiele an die Hand zu geben.

Manche Führungskräfte hatten vor der Einführung der BV Bedenken, die dann durch gute Kommunikation und ein Erproben mit guten Erfahrungen in ersten Bereichen ausgeräumt werden konnten. Einige Führungskräfte ließen sich jedoch selbst nach einigen Jahren und trotz der BV nicht davon überzeugen, mobile und flexible Arbeit in relevantem Umfang oder überhaupt in ihrem Team zu erlauben. Diese Fälle bildeten nach Aussage der Befragten jedoch in fast allen Betrieben die Ausnahme.

Das obere Management ist ebenfalls entscheidend für die Umsetzung. Nur wenn der Betrieb die Ziele klar kommuniziert und deutlich macht, dass sie wichtig sind, werden die Führungskräfte sie übernehmen und umsetzen. Wie oben erwähnt, ist der Umstellungsprozess dabei oft lang und benötigt viel Zeit und Arbeit am Thema. Schulungen und Informationen unterstützen die Führungskräfte sehr und geben ihnen Sicherheit und die Möglichkeit zum Austausch zwischen Abteilungen oder Bereichen.

### Umgang mit Konflikten

Konflikte können auf verschiedenen Ebenen auftreten: Bei der Beantragung und bei der Nutzung im Betriebsalltag. Es wird aus allen befragten Betrieben berichtet, dass grundsätzlich alle Anträge genehmigt werden (mit Ausnahme von sehr wenigen begründeten Einzelfällen in einigen Betrieben) und Uneinigkeiten zwischen Beschäftigten und Führungskräften erfolgreich ausgeräumt oder moderiert werden können (z. B. durch Betriebsrät\*innen oder die Personalabteilung). Auf der Umsetzungsebene treten hingegen gelegentlich Konflikte auf, die jedoch nicht immer bei den befragten Gruppen sichtbar werden. Meist einigen sich die Beschäftigten direkt mit ihren Führungskräften. Bei größeren Problemen gibt es in einigen Betrieben eine Schlichtungsstelle oder der Betriebsrat berät bei der Lösung. Die Personalabteilung sieht meist nur die wirklich schweren Fälle, die es selten bis gar nicht gibt.

Betriebsrät\*innen und Beschäftigte berichten, dass im Konfliktfall meist die Beschäftigten ihre Wünsche den betrieblichen Bedingungen bzw. der Führungskraft unterordnen. Eine Mitarbeiterin äußert sich dazu wie folgt:

„Wenn du es nicht darfst, darfst du es halt nicht. Da gibt es ehrlich gesagt wenig Spielraum. (...) der [Vorgesetzte, Anm. der Autorin] ist da so quer, da machst du gar nichts.“ (MA)

Die Führungskraft ist somit die Schlüsselstelle zwischen den Möglichkeiten der BV und der praktischen Umsetzung im Arbeitsalltag und damit ein maßgeblicher Faktor für die tatsächliche Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten.

### Erfassung von Arbeitszeiten

Das Thema Arbeitszeiterfassung wurde nicht als eigener Punkt behandelt, tauchte aber in den Interviews gelegentlich auf und soll daher hier auch Erwähnung finden. Arbeitszeiterfassung wird von den Befragten sehr unterschiedlich gesehen: Kritisch wird z. T. genannt, dass es bei völliger Vertrauensarbeitszeit möglicherweise einen Konflikt mit der aktuellen Rechtsprechung des EUgH gibt,<sup>15</sup>

aber auch, dass Überstunden und Verstöße nicht mehr kontrolliert werden können. Damit ist auf dieser Ebene kein wirksamer Schutz vor Selbstüberlastung möglich.

Anders ist die Lage in Betrieben mit Zeiterfassung: Dort wird z. T. die Möglichkeit zur Kontrolle durch Betriebsrat oder Personalabteilung sehr stark genutzt und teils auch aktiv an einer Verbesserung gearbeitet, wenn einzelne Bereiche zu hohe Kontenstände aufweisen. In einem Betrieb wurden die durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeiten sogar auch für die außertariflichen Beschäftigten erfasst und regelmäßig kontrolliert. Durch eine Erfassung der mobilen Arbeitszeit (z. B. per Kennzeichnung im Zeiterfassungssystem) ist darüber hinaus auch eine Auswertung der tatsächlichen Nutzung mobiler Arbeit im Unternehmen möglich. Diese Möglichkeit nutzen allerdings nur sehr wenige der befragten Betriebe.

Es wurden zwei Beschäftigte mit Vertrauensarbeitszeit bzw. ohne Zeiterfassung befragt. In einem Fall wird eine kürzlich erfolgte Abschaffung der Zeiterfassung als sehr nachteilig erlebt, da zumindest bei der betroffenen Mitarbeiterin – die eine hohe Arbeitslast berichtet – deutlich höhere Arbeitszeiten ohne Kontrollmöglichkeiten entstanden sind. Eine andere befragte Mitarbeiterin aus einem zweiten Betrieb ist dagegen mit der jetzigen Situation zufrieden.

Von den neun Beschäftigten mit Zeiterfassung äußert in den Interviews nur einer den Wunsch nach einer Abschaffung der Zeiterfassung, zwei würden sie gern behalten und sechs äußerten sich nicht von sich aus zu dem Thema.

### Zusammenfassung der Interviewstudie

In Abbildung 2 ist der Prozess von den Voraussetzungen über die Verhandlung und den Abschluss der Betriebsvereinbarung bis zur Umsetzung dargestellt. Vor Abschluss der Vereinbarung gibt es sehr unterschiedliche betriebliche Möglichkeiten und Kulturen, die von einem eher restriktiven Umgang mit Präsenz und Arbeitszeit über erste flexible Arbeitsformen bis hin zu eher selbstbestimmten Arbeitszeiten durch die Beschäftigten reichen. Diese Ausgangslage scheint einen maßgeblichen Einfluss auf die Verhandlungen und die spätere Umsetzung zu haben. Unter den befragten Betrieben waren keine, die nicht zumindest bereits eine Gleitzeitvereinbarung oder flexible Jahresarbeitszeiten vereinbart hatten. Betriebe, die dennoch eine eher „traditionelle“, hierarchische und auf Präsenz ausgerichtete Kultur haben oder lange Zeit hatten, benötigen länger für den Aushandlungsprozess, da hier grundsätzliche Themen geklärt werden müssen und

<sup>15</sup> Gerichtshof der Europäischen Union, 2019, Rechtssache C-55/18

die Führungskräfte der orts- und zeitflexiblen Arbeit teils sehr ablehnend gegenüberstehen. In diesen Fällen hilft es, die BV erst einmal in einem begrenzten Rahmen abzuschließen (z. B. einen maximalen Umfang der mobilen Arbeit oder eine Befristung festzulegen), um den Einstieg zu erleichtern.

In Betrieben, die bereits gute Erfahrungen mit flexiblen Arbeitszeiten oder mobiler Arbeit gemacht haben, gibt es oft weniger Vorbehalte (auch wenn immer einige Führungskräfte oder auch Mitarbeiter\*innen strikt dagegen zu sein scheinen). Auch diesen Vorbehalten muss angemessen begegnet werden. Oft wird dann aber eine recht flexible und offene BV als günstig betrachtet und abgeschlossen.

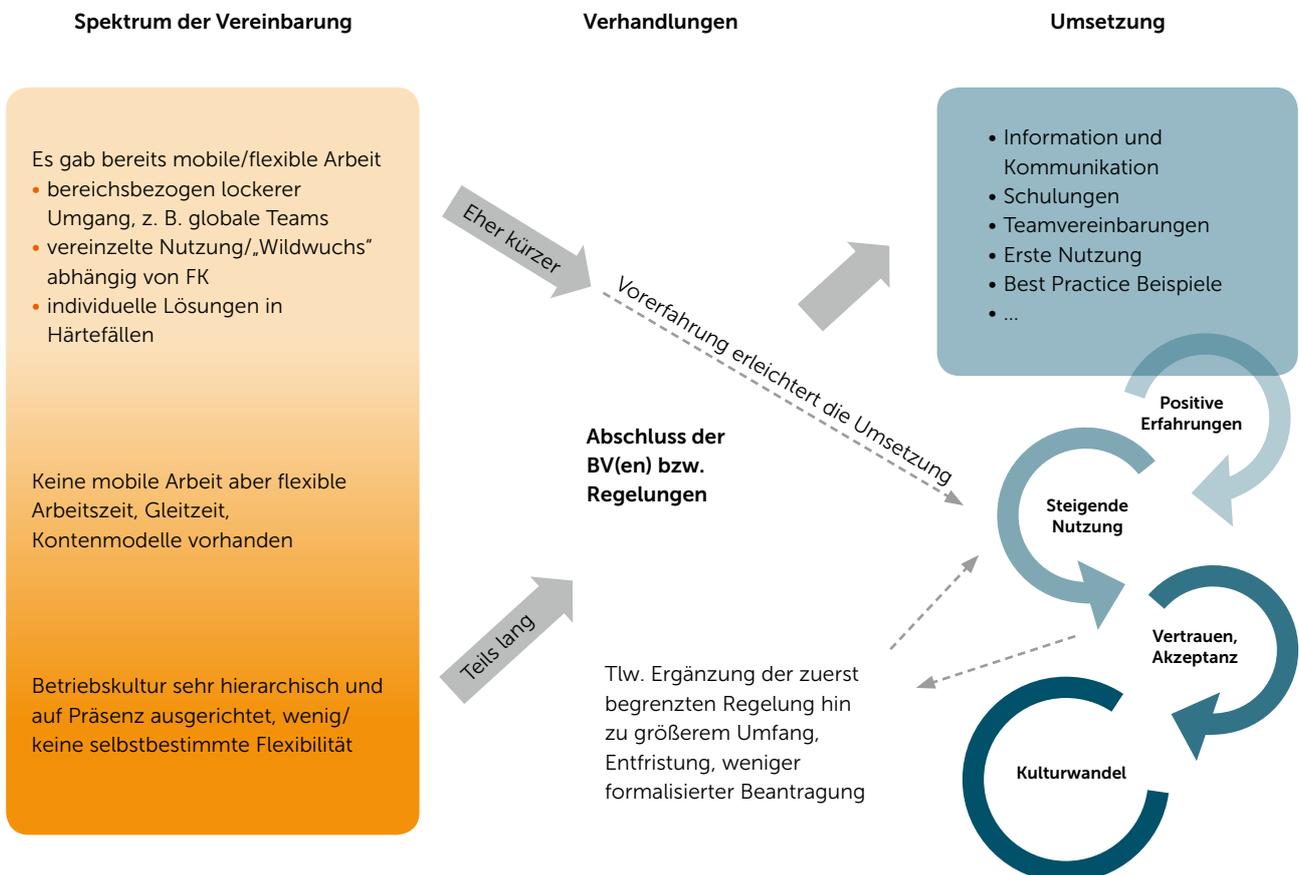
Die Verhandlungen dauerten in den befragten Betrieben unterschiedlich lang. Die Zeitspanne reichte dabei von einigen Monaten bis hin zu vielen Jahren.

Für die Umsetzung sind zunächst die Information und Kommunikation des Themas (auch über einen langen Zeitraum immer wieder) notwendig.

Mit den dann entstehenden ersten positiven Erfahrungen – und der Kommunikation dieser guten Erfahrungen – steigt die Nutzung nach und nach an. Dies führt zu mehr Vertrauen auf allen Seiten, der Beschäftigten, der Führungskräfte und des Managements, das dann nach einigen Jahren in eine wirkliche Veränderung der betrieblichen Kultur und des Umgangs miteinander münden kann.

Betriebe mit Vorerfahrungen können oft schon erste gute Erfahrungen vorweisen, welche die Nutzung schneller vorantreiben. In Betrieben mit einer zunächst eingeschränkten BV werden, teils schnell, teils nach einigen Jahren mit guten ersten Erfahrungen, Wünsche von allen Seiten nach einer Auflockerung der Beschränkungen laut. Mit dieser Unterstützung durch Beschäftigte und Führungskräfte ist es dann leichter, eine offenere und flexiblere BV (Ergänzung) abzuschließen. Diese führt dann wieder zu einer steigenden Nutzung und fördert den betrieblichen Kulturwandel.

Abbildung 2: Entstehung und Umsetzung von Betriebsvereinbarungen zu orts- und zeitflexiblem Arbeiten



Eine Zusammenfassung förderlicher und hinderlicher Bedingungen für die Arbeitszeitsouveränität ist in Abbildung 3 dargestellt.

Für Betriebsvereinbarungen oder Regelungen kann ein „sanfter Einstieg“ in das Thema für Betriebe mit wenig Erfahrung auf dem Gebiet günstig sein. Sehr offene und flexible Regelungen bezüglich mobiler und flexibler Arbeit bieten sich an für Betriebe, in denen bereits Erfahrungen vorliegen. Als förderlich werden von den meisten Betrieben zudem eine einfache Beantragung und eine klare Verantwortlichkeit der Führungskräfte identifiziert. Auch der Austausch mit Betrieben, die bereits eine BV zu dem Thema abgeschlossen haben, wird als hilfreich gesehen. Hingegen behindern in der BV vereinbarte hohe administrative Aufwände (z. B. immer wieder neu abzuschließende Zusatzvereinbarungen mit Fristen) oder eine sehr formale Antragsstellung (z. B. mit mehreren involvierten Führungsebenen) die Umsetzung.

Die gute Kommunikation sowohl auf betrieblicher Seite als auch zwischen Führungskräften und Mitarbeiter\*innen sowie im Team tragen zum Gelingen bei, wohingegen die Umsetzung stark eingeschränkt ist, wenn z. B. nicht einmal alle Beschäftigten wissen, dass es Vereinbarungen gibt oder dass sie für sie gelten.

Die betriebliche Kultur sollte von Akzeptanz, Vertrauen, Verständnis und gegenseitigem Wohlwollen geprägt sein oder sich dorthin entwickeln können. Eine starke Kultur der Präsenz, Kontrolle und Hierarchie steht dem orts- und zeitflexiblen Arbeiten sehr entgegen, ebenso wie Ablehnung durch die Führungskräfte und Neid oder Misstrauen durch die Kolleg\*innen.

Auf organisatorischer Ebene sind Mechanismen zum Schutz vor Selbstausbeutung im Sinne des Arbeitsschutzes empfehlenswert, da selbstbestimmte Arbeit (bei allen Vorteilen) oft eine Verlängerung der Arbeitszeit mit sich bringt, es besteht das Risiko einer unzureichenden Erholung und eines erschwerten Abschaltens von der Arbeit. Dieses Risiko steht jedoch auch im direkten Zusammenhang mit der Gestaltung der Aufgaben und der Arbeitslast sowie der Personalbemessung. Sind Defizite in diesen Bereichen vorhanden, wird unabhängig von Arbeitszeit und -ort das Risiko einer Überlastung steigen.

Die Hard- und Software müssen die mobile Arbeit unterstützen. Eine teils schwer zu lösende Problematik stellt die (dauerhafte) Arbeit an Laptops dar, die den ergonomischen Anforderungen an die Arbeitsplatzgestaltung nicht entsprechen. Das Bedürfnis der Beschäftigten nach möglichst flexiblem Arbeiten steht hier dem Arbeitsschutz durchaus entgegen (darauf beruht in manchen Betrieben die Begrenzung der mobilen Arbeit).

Beschäftigte mit orts- und zeitflexibler Arbeit sollten zudem geschult und informiert werden, wie sie ihre Arbeitszeiten und die Abgrenzung von Arbeit und Privatem selbst gut gestalten können. Andernfalls drohen Risiken der Selbstausbeutung, Entgrenzung oder wahrgenommener dauerhafter Erreichbarkeit.

Tabelle 3: Förderliche und hinderliche Bedingungen für die Arbeitszeitsouveränität

Bereich	Förderlich	Hinderlich
Vereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langsamer Einstieg ins Thema</li> <li>• Flexiblere Rahmenbedingungen, keine Einengung, offene Gestaltung der BV</li> <li>• Beantragung einfach halten</li> <li>• Verantwortlichkeit der Führungskräfte regeln</li> <li>• Austausch mit anderen Betrieben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher administrativer Aufwand</li> <li>• Viele Formalismen bei der Beantragung, z. B. Genehmigung über mehrere Führungsebenen</li> </ul>
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gutes Kommunikationskonzept, Information aller</li> <li>• Gemeinsame Unterstützung durch alle Parteien, insbesondere durch oberes Management</li> <li>• Klare Absprachen zu Aufgaben, Erreichbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unzureichende Kommunikation (nicht alle wissen, was sie dürfen)</li> </ul>
Kultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen, Verständnis, Wohlwollen auf allen Seiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgeprägte Präsenzkultur, Kontrollbedürfnis, hierarchische Kultur</li> <li>• Ablehnung seitens der Führungskräfte</li> <li>• Neid oder Misstrauen seitens der Kolleg*innen</li> </ul>
Arbeitsumgebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technik muss unterstützen</li> <li>• Schutz vor Selbstausbeutung und Überlastung (z. B. Zeitaufzeichnung, Kontrolle von Mehrarbeit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelnde Digitalisierung z. B. von Unterlagen</li> <li>• Die Tätigkeit selbst ist nicht geeignet</li> <li>• Zu dünne Personaldecke (erhöht die Last, verringert Flexibilitätsmöglichkeiten, z. B. fehlende Vertretung)</li> <li>• Dauerhafte Arbeit an Laptops ist ergonomisch ungünstig</li> </ul>
Individuelle Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• persönliche Bewältigungsstrategien zur Abgrenzung von Arbeit und Privatleben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiko der Selbstausbeutung und dauerhafter Erreichbarkeit</li> </ul>

# 4

## 4. Fazit und Diskussion

Die Ergebnisse der vorliegenden qualitativen Kurzstudie zeigen, dass Betriebsvereinbarungen ein wirksames Mittel für die Erhöhung der Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten sein können. Sie bilden ein verbindliches Regelwerk, das bei guter Ausgestaltung zu einer Steigerung von orts- und zeitflexiblem Arbeiten führen kann. Betriebsvereinbarungen schaffen Sicherheit im Umgang für Führungskräfte und Beschäftigte und ermöglichen flexible Arbeitsformen, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und damit die Zufriedenheit der Beschäftigten verbessern können.

Für eine gelungene Umsetzung ist jedoch vor allem eine betriebliche Kultur der Akzeptanz und des Vertrauens notwendig, die sich nicht über Nacht bildet, sondern einen jahrelangen Umstellungs- und Veränderungsprozess erfordert, der gut begleitet werden muss. Gelingt er, sind eine hohe Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten und ein betrieblich fairer und konstruktiver Umgang die Folge.

Als wichtige Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung zeigten sich in der Studie:

- Unterstützung durch Management und Führungskräfte
- Betriebliche Kultur der Akzeptanz und des Vertrauens
- Organisation und Kommunikation
- Technische Unterstützung
- Schrittweise Einführung und Change Management

Risiken für die gelungene Umsetzung bestehen vor allem in der Ablehnung flexibler Arbeitsformen durch Führungskräfte, die solche Arbeitsformen genehmigen und fördern müssen. Sie fungieren als Schlüsselstelle zwischen der Betriebsvereinbarung und der Umsetzung im Betriebsalltag und tragen entscheidend zum Ge- oder Misslingen bei. Unzufriedenheit kann auch entstehen durch eine Entgrenzung von Arbeitszeit und Selbstausschöpfung, die bei Vertrauensarbeitszeit und/oder fehlender Zeiterfassung verhältnismäßig häufig auftreten. Der Umfang bzw. die berichtete Häufigkeit mobilen Arbeitens scheint dagegen nicht mit der Zufriedenheit zusammenzuhängen.

Auch Personen, die nur gelegentlich mobil arbeiten, nehmen dies als förderlich für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wahr.

Die unterschiedlichen Betriebsparteien hatten in der vorliegenden Studie sehr ähnliche Sichtweisen auf die Thematik. Die hohe Zufriedenheit aller mit den abgeschlossenen Vereinbarungen zeigt, dass die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen gelingen kann. Insbesondere Betrieben und Personen, die noch wenig oder keine Berührungspunkte mit flexiblen Arbeitsformen hatten, kann eine verbindliche Regelung helfen, erste Schritte in diese Richtung zu unternehmen. Die sich dann ergebenden ersten positiven Erfahrungen führen oft zu einer Verbreitung der Nutzung und Akzeptanz, was wiederum den betrieblichen Kulturwandel einleiten oder fördern kann.

Die vorliegende Studie liefert qualitative Erkenntnisse zu den förderlichen und hinderlichen Rahmenbedingungen für selbstbestimmte Arbeitszeiten und mobiles Arbeiten, die Betrieben helfen können, gute Vereinbarungen abzuschließen und die Umsetzung zu fördern. Wissenslücken bestehen allerdings weiterhin in Bezug auf die Nutzung mobiler Arbeitsformen. Die meisten Betriebe erfassen die zuhause gearbeiteten Zeiten nicht oder werten sie nicht aus, daher kann kein vollständiges Bild der tatsächlichen Nutzung gezeichnet werden. Es wäre für künftige Untersuchungen ein interessanter Punkt, diese Daten zu erfassen. Darüber hinaus wäre außerdem der Nutzerkreis mobiler Arbeit weiter zu beleuchten: Um welche Personenkreise handelt es sich? Nehmen bestimmte Gruppen diese Angebote eher wahr, werden sie nur bestimmten Personen erlaubt und wie sind diese zu charakterisieren? Welche Belastungen oder Vorteile ergeben sich durch orts- und zeitflexibles Arbeiten?

Weiterhin sollten auch Betriebe, die (noch) keine Betriebsvereinbarungen zu orts- oder zeitflexiblem Arbeiten abgeschlossen haben, befragt werden, um ein besseres Bild davon zu bekommen, ob und welche Hindernisse bestehen und welche Maßnahmen diesen Betrieben helfen könnten.

## Literaturverzeichnis

- Arlinghaus A & Lott Y (2018) „Schichtarbeit gesund und sozialverträglich gestalten.“ Hans Böckler Stiftung, Forschungsförderung Report Nr. 3: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_report\\_003\\_2018.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_report_003_2018.pdf) (Abruf am 23.10.2019)
- Astleithner F & Stadler B (2019) „Arbeitszeitlänge im Kontext von Autonomie: Zeiterfassung als Instrument gegen interessierte Selbstgefährdung?“ Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 4/2019 (im Druck)
- BDA (2015) „Chancen der Digitalisierung nutzen. Positionspapier zur Digitalisierung von Wirtschaft und Arbeitswelt.“ Berlin, BDA: [https://arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/6308287022D75F36C1257FA2005707DD/\\$file/BDA\\_Chancen\\_Digitalisierung.pdf](https://arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/6308287022D75F36C1257FA2005707DD/$file/BDA_Chancen_Digitalisierung.pdf) (Abruf am 23.10.2019)
- Breisig T, Grzech-Sukalo H, Vogl G (2017) „Mobile Arbeit gesund gestalten – Trendergebnisse aus dem Forschungsprojekt prentimo – präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit.“: <http://www.prentimo.de/assets/Uploads/prentimo-Mobile-Arbeit-gesund-gestalten.pdf> (Abruf am 23.10.2019)
- Bundesregierung (2018) „Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Jutta Krellmann u. a. und der Fraktion DIE LINKE. Betreffend „Flexibles Arbeiten in Deutschland“, Bundestag Drucksache 19/00369: <http://jutta-krellmann.de/content/uploads/2018/01/Kleine-Anfrage-19-00369-Antwort-1.pdf> (Abruf am 23.10.2019)
- Bundesregierung (2019) „Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Jessica Tatti, Susanne Ferschl, Matthias W. Birkwald, weiterer Abgeordneter und der Fraktion DIE LINKE. Betreffend „Mobile Arbeit“, Bundestag Drucksache 19/9114: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/097/1909797.pdf> (Abruf am 23.10.2019)
- Gerichtshof der Europäischen Union (2019) „Die Mitgliedstaaten müssen die Arbeitgeber verpflichten, ein System einzurichten, mit dem die tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann.“ PRESSEMITTEILUNG Nr. 61/19, Luxemburg, den 14. Mai 2019: <https://curia.europa.eu/jcms/upload/docs/application/pdf/2019-05/cp190061de.pdf> (Abruf am 23.10.2019)
- IG BCE (2019) „Die IG-BCE-Forderungsempfehlung zur Tarifrunde Chemie 2019. Ein Maßnahmenpaket für eine gute Zukunft.“: <https://www.igbce.de/mitglieder/kompakt/maassnahmenpaket-fuer-eine-gute-zukunft/183938>
- IG Metall (2019) „Wähle jetzt Deine Arbeitszeit.“: <https://www.igmetall.de/tarif/tarifrunden/metall-und-elektro/waehle-jetzt-deine-arbeitszeit>
- Wöhrmann, A. M. (2016) „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Work-Life-Balance.“ Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-3f.html> (Abruf am 23.10.2019)





**Stiftung Arbeit und Umwelt  
der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie**

Inselstraße 6  
10179 Berlin  
Telefon +49 30 2787 1325

Königsworther Platz 6  
30167 Hannover  
Telefon +49 511 7631 472

E-Mail: [arbeit-umwelt@igbce.de](mailto:arbeit-umwelt@igbce.de)  
Internet: [www.arbeit-umwelt.de](http://www.arbeit-umwelt.de)

