

A photograph showing a person's hand holding a tablet computer on a wooden table. In the background, there is a window with a view of a blurred landscape, a white coffee cup, and a pair of glasses resting on an open notebook. The scene is set inside a train or a similar mobile environment.

Handreichung: **Mobile Arbeit  
im Schienenverkehrssektor –  
Neue Anforderungen an die  
Gestaltung guter Arbeit**

*Mobile Arbeit im TV Arbeit 4.0 EVG*

# INHALT

VORWORT .....	3
DER TV ARBEIT 4.0 EVG 2018 – DAS THEMA MOBILE ARBEIT WIRD WEITERENTWICKELT .....	4
1 EINLEITUNG: DIE EINFÜHRUNG MOBILER ARBEIT IM BETRIEB .....	6
2 WAS IST MOBILE ARBEIT? .....	7
3 POTENZIALE UND HERAUSFORDERUNGEN DER VERSCHIEDENEN FORMEN MOBILER ARBEIT .....	9
Selbstdisponierte mobile Arbeit .....	9
Alternierende Telearbeit .....	11
4 ERFAHRUNGEN MIT MOBILER ARBEIT IN DEN UNTERNEHMEN DER DB.....	12
4.1 DB Immobilien .....	12
4.2 DB JobService GmbH.....	14
4.3 DB Netz Regionalbereich Nord, Geschäftssitz.....	16
4.4 DB Instandhaltungswerk Krefeld .....	19
4.5 Zentrale DB Station&Service AG.....	22
5 CHANCEN, RISIKEN UND ERFOLGSFAKTOREN MOBILER ARBEIT IN DEN UNTERNEHMEN DES SCHIENENVERKEHRSEKTORS – AUSWERTUNG DER ERFAHRUNGSBERICHTE .....	25
5.1 Chancen, Risiken und Lösungen bei der Umsetzung mobiler Arbeit .....	25
5.2 Erfolgsfaktoren für die betriebliche Umsetzung .....	29
6 AUSBLICK.....	30
7 UNTERSTÜTZENDE MATERIALIEN ZUR UMSETZUNG MOBILER ARBEIT .....	31
7.1 Für Beschäftigte.....	31
7.2 Für Betriebsräte.....	37
8 GLOSSAR.....	43
9 LITERATURVERZEICHNIS .....	45
10 IMPRESSUM .....	46

# VORWORT

Die Arbeit wird mobiler – die neuen digitalen Technologien verändern nicht nur das klassische Arbeiten im Büro, im Service, an der Schiene, im Zug oder Bus sondern ermöglichen durch mobile Endgeräte und schnelle Datenleitungen die Entkopplung vom Arbeitsort. Heute ist mobile Arbeit überall dort möglich, wo es einen entsprechenden Rechner und ein leistungsfähiges Netz gibt.



So ist es nicht verwunderlich, dass örtlich flexible Arbeit in den vergangenen Jahren eine stetig wachsende Verbreitung gewonnen. Das liegt auch an den Wünschen vieler Beschäftigter, die die Möglichkeit haben wollen, ihre Arbeitszeit entsprechend ihren persönlichen und privaten Bedürfnissen anzupassen. Sie wünschen sich mehr Selbstbestimmung.

Mobiles Arbeiten birgt jedoch auch Risiken, gegen die Betriebsräte gegensteuern können. So stellt sich die Frage, wie Arbeitszeit bei mobiler Arbeit zu definieren ist, z. B. bei einer Reisetätigkeit. Ab wann ist Arbeitszeit als Mehrarbeit anzusehen? Oder wie ist Arbeitszeit von Freizeit abgrenzbar? Auch die Fragen nach Verfügbarkeit und Erreichbarkeit müssen geklärt werden. Für uns als EVG bedeutet das:

1. Beschäftigte haben im Grundsatz ein Recht auf selbstdisponierte mobile Arbeit – wenn es mit der Art der Tätigkeit vereinbar ist.
2. Mobile Arbeit muss als reguläre Arbeit definiert werden, die durch den Arbeitsvertrag geregelt ist. Sie darf nicht zusätzlich und unentgeltlich stattfinden.
3. Mobile Arbeit darf gleichzeitig nicht bedeuten, dass die Beschäftigten ständig erreichbar sein müssen.

Es ist unsere Aufgabe als Gewerkschaft und die Aufgabe der Betriebsräte vor Ort, den technologischen Fortschritt in einen sozialen Fortschritt für die Menschen zu verwandeln.

Vor diesem Hintergrund haben wir bereits 2012 Spielregeln für alternierende Telearbeit aufgestellt (Demografietarifvertrag), diese um die neuere Form der selbstdisponierten mobilen Arbeit im Tarifvertrag Arbeit 4.0 in 2016 erweitert und 2018 ergänzt und verbessert.

Die vorliegende Broschüre der EVA zeigt Chancen und Risiken mobiler Arbeit auf - aber insbesondere die Handlungsmöglichkeiten der Betriebsräte entlang von Praxisbeispielen und konkreten Checklisten, die Spielregeln für mobile Arbeit mitzubestimmen.

Die Entwicklungen gehen weiter und wir werden weiter daran arbeiten, dass technischer Fortschritt zu sozialem Fortschritt für unsere Mitglieder und die Beschäftigten in der Verkehrswirtschaft wird.



Regina Rusch Ziemba



## DER TV ARBEIT 4.0 EVG 2018 – DAS THEMA MOBILE ARBEIT WIRD WEITERENTWICKELT

Selbstbestimmte „Mobile Arbeit“ ist für viele Kolleginnen und Kollegen in der DB AG ein wichtiges Thema – das ist uns in den letzten beiden Jahren, seit wir das Thema im TV Arbeit 4.0 EVG 2016 aufgenommen hatten, immer wieder zurückgemeldet worden. Die konkreten Regelungen der Arbeitsbedingungen – auf betrieblicher und tariflicher Ebene – können jedoch weiterentwickelt werden – auch das haben wir an vielen Stellen gehört.

Für die betrieblichen Regelungen bietet diese Broschüre eine Reihe von Praxisbeispielen und Checklisten und Vorlagen. Auf der tariflichen Ebene haben wir in den Forderungskatalog zu den Tarifverhandlungen der DB AG Ende 2018 ebenfalls Forderungen zum Thema mobile Arbeit aufgenommen – als Rahmen für die betriebliche Ausgestaltung. Ergänzend zu der vorliegenden Broschüre sollen deshalb tarifvertragliche Änderungen dargestellt werden.

Für die selbstdisponierte mobile Telearbeit haben wir an drei Punkten die Regelungen im TV Arbeit 4.0 EVG 2018 konkretisiert (s. blauer Kasten § 7):

- (1) Der Arbeitgeber bzw. die Führungskräfte müssen konkret schriftlich begründen, wenn in ihrem jeweiligen Arbeitsbereich grundsätzlich keine mobile Arbeit stattfinden soll. Dazu kann auch die Clearingstelle (s. Kasten) durch den Betriebsrat angerufen werden.
- (2) In jedem Betrieb, wo selbstdisponierte mobile Arbeit/alternierende Telearbeit angeboten wird, muss es ein Schulungsangebot für die Beschäftigten geben, die diese Arbeitsform nutzen. Die Ausgestaltung ist dabei den Betriebsparteien überlassen – so können die Betriebsräte vor Ort schauen, was für die Kolleginnen und Kollegen am besten passt.
- (3) Die alte Anlage „Bildschirmarbeit“ aus dem BasisTV wurde in den TV Arbeit 4.0 rübergezogen und aktualisiert. In diesem Zusammenhang haben wir weiter konkretisiert, wie der Arbeitsschutz bei mobilen Endgeräten zu beachten ist. Konkret heißt es da:

„Bei der Entwicklung, Auswahl und Ausgabe mobiler Endgeräte legen die zuständigen Betriebsparteien die zu erwartenden Nutzungsszenarien und Einsatzbedingungen fest. Hierbei berücksichtigen sie Arbeitsschutz sowie geltende ergonomische Standards. Hierzu zählen insbesondere anwenderfreundliche Handhabung, intuitive Bedienbarkeit, Barrierefreiheit sowie Funktionsfähigkeit.“ (Auszug TV Arbeit 4.0 EVG 2018 § 3)

Über die Regelungen im TV Arbeit 4.0 EVG 2018 hinaus haben wir zudem eine neue Regelungen zu Dienstreisen – was im Kontext betriebsdisponierter mobiler Arbeit ebenfalls eine Rolle spielt. Für jede volle Stunde betrieblich notwendiger Wegezeit, die bei Firmenreisen außerhalb der angerechneten Arbeitszeit liegt, wird ab dem 1.1.2020 zehn Euro (Auszubildende und Dual Studierende drei Euro) Wegezeitschädigung gezahlt.

Mit diesen tariflichen Regelungen haben wir Hinweise und Praxiserfahrungen unserer Betriebsräte und Tarifkommissionen aufgenommen. Der TV Arbeit 4.0 EVG beinhaltet zudem die Regelungen, dass wir in Evaluationen mit der DB AG auch weitere Veränderungen vereinbaren können. Das heißt: Bitte meldet euch, wenn ihr auf Fragen oder Probleme stoßt in der betrieblichen Praxis.

Autorin: Claudia Dunst

**Clearingstelle:** Die Clearingstelle auf Konzernebene ist auf Arbeitnehmerseite mit Nadja Houy ([nadja.houy@deutschebahn.com](mailto:nadja.houy@deutschebahn.com)) und Susanne Steinert ([susanne.steinert@deutschebahn.com](mailto:susanne.steinert@deutschebahn.com)) besetzt.

## TV Arbeit 4.0 EVG 2018 (Auszug)

§ 7 Grundsätze für alternierende Telearbeit/mobile Telearbeit (selbstdisponierter Arbeitsort) – (Veränderungen zu 2016 sind **fett** markiert)

- 1 Alternierende und mobile Telearbeit fordern eine hohe Vertrauenskultur und verantwortungsvolles Handeln von Führungskraft und Arbeitnehmer. Unter den im Folgenden beschriebenen Prämissen haben alle Arbeitnehmer grundsätzlich das Recht, in alternierender oder mobiler Telearbeit zu arbeiten.
- 2 Alternierende und mobile Telearbeit sind freiwillig. Eine Verpflichtung, die Arbeitsleistungen außerhalb von betrieblich veranlassten Arbeitsorten zu erbringen, besteht für Arbeitnehmer nicht. Sie können die Teilnahme ohne Angabe eines Grundes ablehnen. Aus der Nichtteilnahme dürfen keine Nachteile entstehen.
- 3 Die Entscheidung, ob für den Bereich, in dem der Arbeitnehmer tätig ist, grundsätzlich alternierende oder mobile Telearbeit als Arbeitsform möglich ist, liegt beim Arbeitgeber. **Die Entscheidung, dass alternierende oder mobile Telearbeit als Arbeitsform grundsätzlich nicht möglich ist, ist schriftlich unter Erläuterung der konkreten Ablehnungsgründe zu begründen. Hierbei ist der Betriebsrat einzubinden. Im Übrigen findet das Verfahren nach Abs. 8 Anwendung.**
- 4 Alternierende und mobile Telearbeit müssen ohne Beeinträchtigung der betrieblichen Belange verrichtet werden können. Betriebliche Veranstaltungen mit Präsenzplicht haben stets Vorrang vor alternierender oder mobiler Telearbeit. Insofern ist auch den besonderen Belangen während einer Anlern- oder Einarbeitungsphase Rechnung zu tragen.
- 5 Wegen der Teilnahme an alternierender oder mobiler Telearbeit dürfen dem Arbeitnehmer keine beruflichen Nachteile entstehen.
- 6 Ein schriftlicher Antrag des Arbeitnehmers auf eine grundsätzliche Teilnahme an alternierender oder mobiler Telearbeit ist innerhalb von 6 Wochen seit Eingang des Antrags durch den Arbeitgeber zu beantworten. Lehnt der Arbeitgeber die Teilnahme des Arbeitnehmers ab, hat er dies auf Verlangen schriftlich zu begründen. Verständigen sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf eine Beschäftigung in alternierender Telearbeit, ist diese in einer Nebenabrede zum Arbeitsvertrag zu vereinbaren.
- 7 Eine individuelle Teilnahme an alternierender oder mobiler Telearbeit kann abgelehnt werden, wenn eine der nachfolgend genannten Voraussetzungen der Teilnahme entgegensteht:
  - betriebliche Belange (z. B. Art der Tätigkeit/Funktion (aufgabenbezogen), Datenschutzerfordernisse, technische Bedingungen, Sicherheitsanforderungen),
  - in der Person liegende Hinderungsgründe (z. B. im Verhalten des Arbeitnehmers), die aus Sicht des Arbeitgebers das Risiko begründen, dass die Arbeitsleistung nicht ordnungsgemäß erbracht wird),
  - sonstige Umstände (z. B. ungeeignete räumliche Voraussetzungen, unzureichende Netzversorgung).
- 8 Bei Ablehnung eines Antrags kann der Arbeitnehmer bzw. der Betriebsrat die zuständige Clearingstelle gemäß RKBV „Beruf, Familie und Biografie“ mit der Bitte um Prüfung der Ablehnung anrufen.
- 9 **Der Arbeitgeber unterstützt Arbeitnehmer, die an alternierender bzw. mobiler Telearbeit teilnehmen, durch betrieblich zu vereinbarende Schulungsangebote zum Umgang mit selbstdisponierter Arbeit.** Arbeitnehmer, die an alternierender bzw. mobiler Telearbeit teilnehmen, können bei Bedarf in Abstimmung mit dem Arbeitgeber Angebote zum Umgang mit selbstdisponierter Arbeit (z. B. Schulung oder Beratung) wahrnehmen. Umfang, Ablauf und Inhalte sind auf betrieblicher Ebene zu regeln.
- 10 **Die Arbeit an Bildschirmgeräten ist in Anlage 3 geregelt. Für Unternehmen im Geltungsbereich dieses Tarifvertrages, die bislang eigenständige Regelungen haben, entfällt die jeweilige Regelung.**



## **EINLEITUNG: DIE EINFÜHRUNG MOBILER ARBEIT IM BETRIEB**

Mit der Digitalisierung verändern sich in vielfältiger Weise im Zug, im Bus, im Stellwerk, im Büro, im Reisezentrum, im Werk und an der Strecke die Arbeitsbedingungen. Neue Arbeitsmittel ermöglichen neue Formen der Arbeitsorganisation, wie die mobile Arbeit, die nicht mehr an einen festgelegten Ort gebunden ist. Die Verbreitung mobiler Arbeitsformen ist laut einer Studie aus 2016<sup>1</sup> mit 53,5 % schon als recht hoch anzusehen. Auch in den Verkehrsunternehmen ist mobiles Arbeiten ein aktuelles Thema, das von den Tarifparteien intensiv behandelt wird.

In den TV Arbeit 4.0 wurde die Gestaltung mobiler Arbeit aufgenommen. Viele Beschäftigten sehen sie als ein zentrales Element für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. In Zeiten des Fachkräftemangels können so auch in Zukunft attraktive Arbeitsbedingungen möglich gemacht werden.

Die mit mobiler Arbeit einhergehenden arbeitsorganisatorischen Veränderungen bekommen mit dem TV Arbeit 4.0 einen wichtigen Gestaltungsrahmen.

Der Tarifvertrag sieht konkrete Regelungen vor, die für die Beschäftigten erkennbar gute Arbeitsbedingungen bedeuten. Zuerst wäre die Freiwilligkeit zu nennen, die als Voraussetzung für die Beteiligung an mobiler Arbeit gilt. Die Tarifparteien haben sich auch auf eine Evaluierung des Tarifvertrages verständigt. Mit dieser kann Verbesserungsbedarf erkannt und umgesetzt werden. Auch die Verankerung von Qualifikationsmöglichkeiten zur mobilen Arbeit ist ein wertvoller Bestandteil des Tarifvertrags. Im Zuge der Digitalisierung wurde mit dem Tarifvertrag ein bedeutsamer Schritt für die Gestaltung „guter Arbeit“ gemacht.

In dieser Broschüre werden die Erfahrungen mit mobiler Arbeit in den Unternehmen des Verkehrssektors analysiert und Möglichkeiten zur Unterstützung der Beschäftigten und der Interessenvertretung angeboten. Ausgehend von einer Darlegung, was unter mobiler Arbeit zu verstehen ist, ihrer verschiedenen Formen und Aspekte, wird der Diskussionsstand um das Thema in Wissenschaft und Arbeitswelt dargestellt. Im zweiten Teil werden Erfahrungen mit der Einführung und Umsetzung mobiler Arbeit in Schienenverkehrsunternehmen beschrieben. In 2017 hat die EVA Akademie Gespräche mit Betriebsräten der Deutschen Bahn AG geführt. Diese Gespräche haben wichtige Aspekte zur Umsetzung mobiler Arbeit zu Tage gefördert. Der dritte Teil enthält Materialien, die die Interessenvertretungen bei der Einführung dieser Arbeitsform unterstützen sollen.

Die Publikation richtet sich an Betriebsräte, Vertrauenspersonen und Ausschüsse mit gewerkschaftlicher Beteiligung. Das Projekt wurde von der BGAG-Stiftung Walter Hesselbach finanziell gefördert.

<sup>1</sup> Prümper, Jochen, Lorenz, Christian, Hornung, Stefanie und Becker, Matthias (2016): „Mobiles Arbeiten“. Kompetenzen und Arbeitssysteme entwickeln. Frankfurt: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. Zuletzt abgerufen am 14.02.2017 unter: [http://people.f3.htw-berlin.de/Professoren/Pruemper/publikation/2016/Pruemper\\_Kompetenzen\\_und\\_Arbeitssysteme\\_entwickeln.pdf](http://people.f3.htw-berlin.de/Professoren/Pruemper/publikation/2016/Pruemper_Kompetenzen_und_Arbeitssysteme_entwickeln.pdf)

## Digitale Roadmap – Spielregeln für die Betriebspartner zum Umgang mit der neuen digitalen Arbeit

Mit der Digitalen Roadmap<sup>2</sup> haben die EVG, die Deutsche Bahn und der DB Konzernbetriebsrat eine Vereinbarung getroffen, wie die Veränderungsprozesse in der DB AG begleitet, und gute Beschäftigungsbedingungen gestaltet werden sollen. Die Beteiligten verfolgen das Ziel, „die sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit und Mitbestimmung in einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt zu stärken“<sup>3</sup>.

Die Digitale Roadmap ist ein Bestandteil in dem Ende 2016 unterzeichneten Tarifvertrag Arbeit 4.0 der EVG. Dieser hat das Ziel, die Umsetzung digitaler Veränderungen in den Betrieben zu begleiten. Er beschreibt Themen, Verfahren und Modelle, „die es den Tarifvertragsparteien ermöglichen, diesen Veränderungsprozess im Hinblick auf eine zukunfts-fähige Weiterentwicklung der Berufsbilder und Beschäftigungsbedingungen und der tarifpolitischen Strukturen vorausschauend zu begleiten und zu gestalten.“<sup>4</sup>

Um auch im Sinne der Beschäftigten zu handeln, wird die Mitarbeiter- und Anwenderperspektive in die Entwicklung einbezogen.

Konkret verständigten sich die Vertragsparteien auf ein Vorgehensmodell, das die gemeinsame Herangehensweise betont. Die frühzeitige Einbindung der Interessenvertretungen steht am Beginn des Prozesses. Unterstrichen wurde, dass mögliche Auswirkungen der Umstrukturierung verschiedener Arbeitsprozesse, die den digitalen Wandel aufgreifen, durch den Arbeitgeber für die Beschäftigten möglichst transparent gemacht werden. Auch sollen Kriterien zur Beurteilung der Veränderungen in personeller, wirtschaftlicher und struktureller Hinsicht und in Bezug auf den Schutz der Beschäftigten festgelegt werden. Die Einschätzung der Ergebnisse kann als Entscheidungsgrundlage dienen, welche Regelungen zu treffen sind.

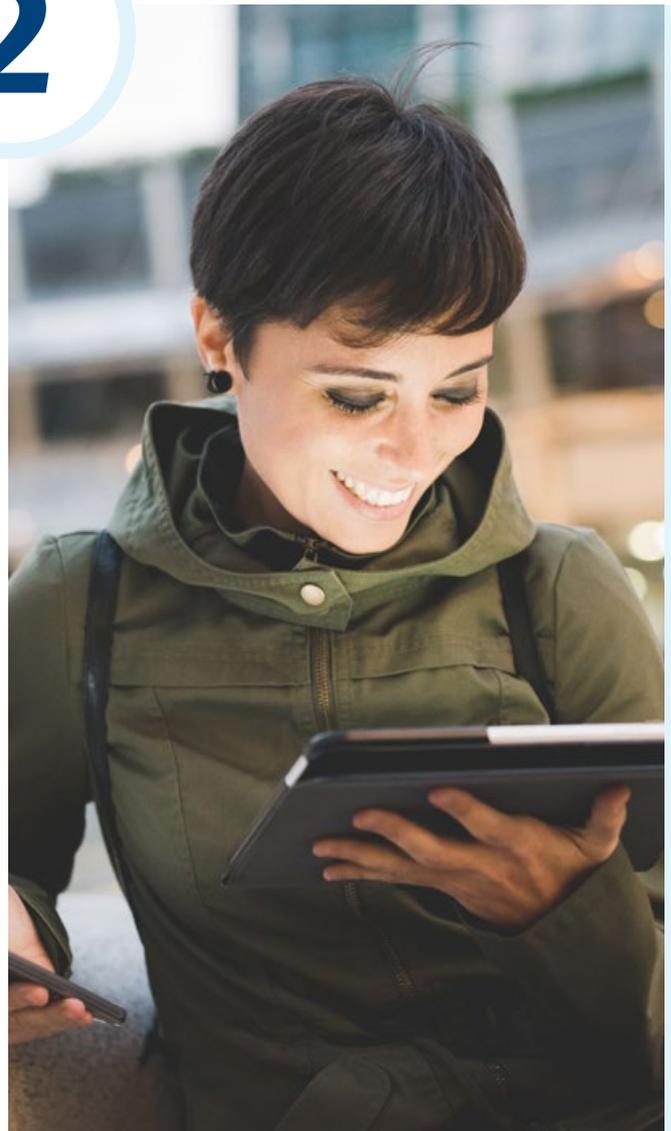
## WAS IST MOBILE ARBEIT?

# 2

Der Begriff „Mobile Arbeit“ ist nicht neu. Arbeit an verschiedenen Einsatzorten, z. B. in der Instandhaltung und im Fahrbetrieb, hat es auch und gerade in Eisenbahnunternehmen schon immer gegeben.

Durch die Digitalisierung haben sich weitere Formen mobiler Arbeit entwickelt, die viele Tätigkeiten von ihrer Ort- und Zeitabhängigkeit lösen. Beispiele finden sich in der verstärkten Möglichkeit der Nutzung von Home Office oder im Arbeiten von unterwegs, was durch die steigende Verfügbarkeit von WLAN-Hotspots und mobilen Daten erleichtert wird. Betriebliche Regelungen für die betriebsdisponierte Arbeit an verschiedenen Einsatzorten sind seit vielen Jahren erprobt.

Durch die Nutzung des Internets sind viele Möglichkeiten dezentralen Arbeitens entstanden. Nötig sind ein Internetzugang und ein Computer oder Smartphone. Mobile Endgeräte erhöhen die räumliche Unabhängigkeit. Dazu müssen die Daten in einem Netzwerk, der „Cloud“ oder auf einem



2 DB AG, EVG, Konzernbetriebsrat (2016): Digitale Roadmap – Auf dem Weg zur gemeinsamen Gestaltung digitaler Beschäftigungsbedingungen.

3 Ebd. S. 1.

4 AgyMove, EVG (2016): Tarifvertrag zur Zukunft der Arbeit im Rahmen der Digitalisierung im DB-Konzern (TV Arbeit 4.0 EVG 2016). S. 4.

Speichergerät verfügbar sein. Arbeitsgegenstände und Arbeitsinhalte können von überall abgerufen werden. Mobile Arbeit ist abhängig von der technischen Gestaltung, den Interessen der Arbeitnehmer und den Anforderungen der Unternehmen. Sie bietet Flexibilisierungspotentiale; extern gedacht in Richtung Outsourcing (Auslagerung); intern betrachtet in Richtung räumlich und zeitlich mobiler Tätigkeit (zu Hause, auf Reisen, in öffentlichen Räumen).

Mobile Arbeit steht in engem Zusammenhang zu verwandten Phänomenen aus der Vergangenheit. Vergleichbare Konzepte, wie die Telearbeit, wurden seit den 1990ern diskutiert.<sup>5</sup> Damals wiesen digitale IuK-Technologien wie ISDN erstmals einen hinreichend hohen Verbreitungsgrad auf und machten so das Arbeiten von zuhause aus zu einer attraktiven Option für Arbeitgeber wie Arbeitnehmer, auch wenn sich deren Interessenlagen dabei unterschieden.

### Begriffliche Differenzierung

Zur Abgrenzung der verschiedenen mobilen Tätigkeiten wird hier die Definition des TV Arbeit 4.0 EVG 2016 herangezogen. Es wird zwischen alternierender Telearbeit, mobiler Telearbeit mit selbstdisponiertem Arbeitsort und betriebsdisponierten mobilen Tätigkeiten unterschieden.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen alternierender Telearbeit und mobiler Telearbeit, wie er von der Bundesagentur für Arbeit definiert wurde, besteht im Aspekt der Planbarkeit: Alternierende Telearbeit erfolgt regelmäßig und wird an vorab definierten Arbeitstagen in der Privatwohnung erbracht. Dabei besteht eine permanente Online-Verbindung zum Arbeitgeber.<sup>6</sup> Mobile Arbeit ist dagegen nicht an einen festen Ort gebunden: Arbeitsort und Arbeitszeit können variieren, die Zeiten sind nicht unbedingt festgelegt.<sup>7</sup> Zur Unterscheidung wird daher von „selbstdisponierter mobiler Arbeit“ gesprochen. Die Nutzung neuer Technologien wie z. B. Online-Datenübertragungsdienste macht ortsungebundenes Arbeiten erst möglich.<sup>8</sup> IT-Geräte als Arbeitsmittel werden dabei wie selbstverständlich mitgedacht und werden entweder als Weichensteller für neue Arbeitsformen oder lediglich als „materielle Entsprechungen

sozialer Arrangements in der Arbeitswelt“ beschrieben.<sup>9</sup> Zu einer weiteren, dritten Kategorie gehören die ServicetechnikerInnen und die KollegInnen in der Instandhaltung, die ihre Aufträge an wechselnden Orten zu unterschiedlichen Zeiten abarbeiten. Sie arbeiten „betriebsdisponiert mobil“.

### § 5 Begriffsdefinition Mobile Arbeit

(alternierende Telearbeit, mobile Telearbeit (selbstdisponierter Arbeitsort), betriebsdisponierte mobile Tätigkeiten)

- (1) Bei der alternierenden Telearbeit wird die bisher in den Räumlichkeiten des Betriebes zu erbringende Arbeitsleistung freiwillig teilweise in den häuslichen Bereich des Arbeitnehmers verlagert und ist dort zu erbringen. Die tarifvertragliche bzw. die individuelle regelmäßige Arbeitszeit wird somit teilweise in der Wohnung des Arbeitnehmers (häusliche Arbeitsstätte) und teilweise im Betrieb des Arbeitgebers (betriebliche Arbeitsstätte) erbracht.
- (2) Bei der mobilen Telearbeit (selbstdisponierter Arbeitsort) wird die im Rahmen der tarifvertraglichen bzw. der individuellen regelmäßigen Arbeitszeit zu erbringende Arbeitsleistung, unter Nutzung von Geräten der Informations- und Kommunikationstechnik, freiwillig an wechselnden Örtlichkeiten innerhalb und außerhalb der 1. Tätigkeitsstätte bzw. betrieblich veranlassten Arbeitsorten, erbracht. Schwerpunkt der Erbringung der Arbeitsleistung ist die betriebliche Arbeitsstätte.
- (3) Bei betriebsdisponierten mobilen Tätigkeiten (kein Fahrpersonal) wird die im Rahmen der tarifvertraglichen bzw. der individuellen regelmäßigen Arbeitszeit zu erbringende Arbeitsleistung, unterstützt durch Geräte und Einrichtungen der Informationsverarbeitungs- oder Kommunikationstechnik, an (wechselnden) Einsatzstellen bzw. Arbeitsorten erbracht, die durch den Betrieb vorgegeben werden. Es kann auch ein Teil der Arbeitsleistung in einer betrieblichen und/oder häuslichen Arbeitsstätte erbracht werden<sup>10</sup>.

5 Exemplarisch: Wedde, Peter (1994): Telearbeit: Handbuch für Arbeitnehmer, Betriebsräte und Anwender

6 Schlick, Christopher, Bruder, Ralph und Luczak, Holger (2010): Arbeitswissenschaft. Berlin: Springer. S. 616f.

7 Bundesagentur für Arbeit (2011): Telearbeit und mobiles Arbeiten

8 Carstensen, Tanja (2015): Neue Anforderungen und Belastungen durch digitale und mobile Technologien. In: WSI Mitteilungen, 3/2015

9 ebd.

10 Agv Move, EVG (2016): Tarifvertrag zur Zukunft der Arbeit im Rahmen der Digitalisierung im DB-Konzern (TV Arbeit 4.0 EVG 2016). S.7.



## POTENZIALE UND HERAUSFORDERUNGEN DER VERSCHIEDENEN FORMEN MOBILER ARBEIT

### SELBSTDISPONIERTER MOBILE ARBEIT<sup>11</sup>

#### Potentiale

Als eines der wichtigsten Argumente für das Anwenden mobiler Arbeit wird die bessere **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben** genannt. Auch der Wunsch nach weniger äußerer Belastung spielt bei der Anwendung eine große Rolle. So können lange Anfahrtswege oder die Nachteile des Arbeitens im Großraumbüro reduziert werden. Zudem entstehen mehr **Flexibilität** und **Autonomie** und damit größere Handlungsspielräume. Räumlich-zeitliche Flexibilität bieten Internet und Smartphone, was hinsichtlich der persönlichen Zeitsouveränität noch zusätzliche Vorteile bringt. Auch lassen sich unvermeidliche Warte- und Reisezeiten mit der Nutzung von Laptops und Smartphones effektiv gestalten, was die Arbeitsproduktivität erhöht. Und verglichen mit dem klassischen 9-to-5-Job führen weniger streng fixierte Arbeitszeitarrangements, flexiblere Arbeitszeiten, zu einer Verbesserung der vielbeschworenen **Work-Life-Balance**.

Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg ist jedoch die **freiwillige** Entscheidung der Beschäftigten, überhaupt mo-

bil arbeiten zu wollen. Gezwungenermaßen mobil Arbeitende berichten eher über Probleme mit dem Wohlbefinden als solche, die freiwillig mobil tätig sind. Expertenmeinung ist, dass von einem verzerrenden Selektionseffekt auszugehen ist: Denn diejenigen Beschäftigten, die ihre berufsbedingte Mobilität als (starke) Belastungen erlebten, würden ihr Arbeitsverhältnis recht wahrscheinlich frühzeitig genug wechseln, noch bevor sie zum Gegenstand wissenschaftlicher Analysen werden.<sup>12</sup> So kann mobile Arbeit bei den einen für Begeisterung sorgen. Andere, die etwa den Umgang mit neuen Geräten, neuen Kommunikationswegen und Organisationsformen erst lernen müssen oder solche, die sich generell mit Veränderungen schwerer tun, fühlen sich unter Umständen gestresst. Diese Kollegen zu unterstützen und konstruktive Lösungen für alle zu finden, stellt eine Herausforderung für die Unternehmen dar.

Aus den Vorteilen für die Beschäftigten ergibt sich der **Mehrwert** mobiler Arbeit für Arbeitgeber: Mobile Arbeitsmöglichkeiten werden mehr und mehr zu einem wichtigen Kriterium für einen „Top Arbeitgeber“. So vergrößern sie den Pool an potentiellen BewerberInnen und eröffnen neue Optionen für Arbeitsplätze mit größerer Entfernung zwischen Unternehmenssitz und Wohnort des Arbeitnehmers.

<sup>11</sup> In diesen Ausführungen werden nur Aspekte der selbstdisponierten mobilen Arbeit betrachtet. Überlegungen zur betriebsdisponierten mobilen Arbeit bedürfen einer weiterführenden Untersuchung.

<sup>12</sup> Paridon, Hiltraut (2012): Berufsbedingte Mobilität. In B. Badura, u. a. (Hrsg.) Fehlzeiten-Report 2012: Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren. S. 81ff.

Bei mobiler Arbeit mit vom Arbeitnehmer selbst disponiertem Arbeitsort fallen für den Arbeitgeber außerdem weit niedrigere Kosten an als bei alternierender Telearbeit. Es müssen lediglich internetfähige Endgeräte angeschafft werden. Das Bereitstellen eines fest eingerichteten Arbeitsplatzes in der betrieblichen Arbeitsstätte etwa, welcher ausschließlich von einer einzelnen Person genutzt wird, ist möglicherweise nicht mehr notwendig.

## Herausforderungen

Zweifelsohne ist die Ausstattung mit mobilen IT-Geräten eine Grundvoraussetzung für mobile Arbeit im Zeitalter der Digitalisierung. Doch die Hardwareausstattung ist noch kein hinreichender Garant für gelungene mobile Arbeit. Oft wird **(Software-)ergonomischen Fragestellungen** zu wenig Beachtung geschenkt. Die Bedienbarkeit verschiedener Softwarelösungen kann außerhalb des Betriebs eingeschränkt sein. Möglicherweise nutzen Mitarbeiter eine andere Softwareausstattung als im Büro, die Datenverbindung durch mobile browser-basierte Clients bricht ab oder es besteht nur eine schlechte oder gar keine Verbindung zum Internet. Eine mangelhafte Verknüpfung der Einzelprogramme in Softwarepaketen ist auch keine Seltenheit. Zudem führt mobile Arbeit bisweilen zu noch mehr E-Mails. Die Informationsflut ist in den heutigen Arbeitsprozessen ohnehin schon ein Problem. Folge sind problematische Bewältigungsstrategien wie beispielsweise das Löschen von E-Mails, ohne sie gelesen zu haben<sup>13</sup>.

Zudem gilt für Telearbeit wie für andere Formen mobilen Arbeitens, dass der Arbeitgeber trotz fortbestehender Fürsorgepflicht wenig Einblick in die konkrete Ausgestaltung der wechselnden Arbeitsplätze erhält. Auch kann die **Gestaltung des Arbeitsplatzes** nach ergonomischen Gesichtspunkten nicht mehr hinreichend bewertet werden. Kann der Arbeitgeber beim Einrichten des Home Office noch unterstützend tätig sein und der BR eine Vereinbarung abschließen, ist das beim Arbeiten von unterwegs kaum noch möglich. Wer regelmäßig in Fernzügen unterwegs ist, weiß, dass die Sitzplätze in der Bahn nicht überall zum Arbeiten mit dem Laptop geeignet sind. Kurz: Was die Arbeitsumgebung betrifft, werden Gesichtspunkte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu schnell vernachlässigt. Viel Verantwortung geht hier auf die Beschäftigten über.

Eine weitere Schattenseite besteht in der Tendenz, dass **Arbeitszeiten** nicht mehr klar geregelt sind. Das Aufweichen von Arbeitszeitgrenzen erfordert einen hohen Grad an Selbstorganisation – Mitarbeiter müssen selbst darauf achten, dass das Privatleben nicht unter einer (auch unbemerkten) Arbeitszeitverlängerung leidet<sup>14</sup>. Im Kontrast zu dieser Befürchtung steht die allgemeine Einschätzung, die Arbeitsbedingungen würden sich hinsichtlich der Arbeitszeit durch die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, tendenziell verbessern. Bedeutsamer als die zeitliche Länge scheint hier jedoch der gewählte Zeitpunkt des Arbeitens zu sein. Studien belegen: Wer am Wochenende und/oder in nächtlichen Ruhephasen arbeitet, ist anfälliger für Beschwerden und gesundheitliche Probleme<sup>15</sup>.

Offensichtlich ist: Der digitale Wandel hat bereits zu wesentlichen Verschiebungen im Alltag der Menschen geführt. In der Arbeitswelt findet sich dies besonders augenscheinlich in den Anforderungen an die persönliche **Erreichbarkeit** der Arbeitnehmer wieder: Nach vielen Verhaltenskodizes gilt die Maßgabe, E-Mails von Kunden in möglichst kurzen Zeiträumen zu beantworten, in der Regel innerhalb von 24 Stunden. Die flächendeckende Etablierung von Smartphones im Arbeitsleben verstärkt diese Ansprüche noch: „Wenn die Technik Erreichbarkeit ermöglicht, dann wird Erreichbarkeit auch erwartet“<sup>16</sup>. Ist dann die Trennung zwischen Privat- und Arbeitssphäre durch Nutzung ein und desselben Geräts nicht gegeben, steigt die Tendenz, auch jenseits geregelter Arbeitszeiten, beruflichen Aufgaben nachzukommen. Mit der Allgegenwärtigkeit dienstlicher Informationen, und sei es durch noch so kleine Unterbrechungen, wie dem Lesen einer E-Mail beim Abendessen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass gesetzlich vorgesehene Ruhezeiten unterlaufen werden. Die Folge: Der Körper kann sich nach einer Arbeitsphase nicht ausreichend erholen, das Risiko für gesundheitliche Beeinträchtigungen steigt<sup>17</sup>.

Hinzu kommen schwer steuerbare Befindlichkeiten oder Unwägbarkeiten: Arbeitnehmer können sich ungleich oder gar ungerecht behandelt fühlen, wenn mobile Arbeit nicht für alle Tätigkeiten möglich ist, beziehungsweise nicht für alle Tätigkeiten zugelassen wird. Nicht ausreichende oder ganz fehlende Infrastruktur kann ein Hinderungsgrund für den Arbeitgeber sein, mobile Arbeit für alle zu ermöglichen.

Oder aber die Mitarbeiter begegnen der Einführung neuer Arbeitsgeräte und -techniken mit **Skepsis**. Das ist keine Frage des Alters, pro und contra gibt es in allen Altersklassen.

13 ebd., S. 192

14 Carstensen (2015), S. 189

15 Prümper et al. (2016), S. 33f.

16 Maschke, Manuela, Nies, Gerd und Vogl, Gerlinde (2014): Mobile Arbeit: zwischen Autonomie und Fremdbestimmung. In: WSI Mitteilungen, 2/2014

17 Wirtz, Anna (2010): Gesundheitliche und soziale Auswirkungen langer Arbeitszeiten. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Solche Abwehrhaltungen gilt es durch gute Führung zu überwinden.

Zu bedenken ist auch, dass längere und regelmäßige Abwesenheiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den sozialen Zusammenhalt im Team beziehungsweise im Betrieb erschweren kann. Die Loyalität kann sich gegenüber dem Unternehmen vermindern oder gar auflösen. Betriebsräte müssen sich überlegen, wie sie den Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen, die nur selten vor Ort anzutreffen sind, aufrechterhalten und wie sie ihre Bedürfnisse in Erfahrung bringen. Auch die Gewerkschaften müssen Ideen entwickeln, über welche Wege sie die Beschäftigten in Zukunft organisieren werden.

### Erfolgsfaktoren

Mobile Arbeit kann von den Beschäftigten nur **freiwillig** ausgeübt werden. Bei der Einführung mobiler Arbeit sollten alle Beteiligten wissen, worauf sie sich einlassen. Gutes Prozessmanagement, transparente Verfahren und klare Spielregeln sind notwendig.

Es zeigt sich, dass die Selbstverständlichkeit mobiler Arbeit mit zunehmender Erfahrung steigt.

Die **Herausforderungen** für Führungskräfte und Betriebsräte bestehen daher in erster Linie darin, Rahmenbedingungen zu erarbeiten, die Fehlbelastungen vermeiden. Mobil Arbeitende sehen sich so mit der Notwendigkeit konfrontiert, ihr Selbstmanagement zu stärken: Insbesondere dort, wo mobiles Arbeiten ein neues Phänomen ist, müssen Beschäftigte in die Lage versetzt werden, sich selbst und ihre Arbeit zu organisieren. Auch das Vermögen, sich abzugrenzen, für die Qualität der Arbeitsbedingungen sowie letztlich für die eigene Gesundheit einzustehen und möglicherweise in einen kritischen Dialog mit Arbeitgeber und Kunden zu treten, wird angesichts der Forcierung von Eigenverantwortlichkeit zunehmend wichtiger.

## ALTERNIERENDE TELEARBEIT

### Potentiale

Die meist genannten **Gründe für mobile Arbeit und Telearbeit** sind die Organisation der Kinderbetreuung, Pflegezeiten, Einsparen von Fahrwegen und das Arbeiten in Ruhe. Aber auch für Menschen mit Behinderungen ermöglicht Telearbeit eine Integrationsmöglichkeit in den Arbeitsmarkt. Wie die mobile Arbeit, bietet alternierende Telearbeit mehr Flexibilität, z. B. nach der Rückkehr aus der Elternzeit.

Es gibt bereits seit einigen Jahren **positive Erfahrungen** mit alternierender Telearbeit. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können zu Hause besser „in Ruhe arbeiten“. Auch die Kundenzufriedenheit kann unter Umständen verbessert werden, denn hat der Arbeitnehmer kein Einzelbüro, kann er von zuhause aus ggf. besser telefonieren als in Großraumbüros, in denen der Flüsterton vorherrschen sollte.

Fest vereinbarte Wochentage erhöhen die **Planbarkeit**. Das ist von Vorteil für die Kommunikation und Erreichbarkeit zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten.

### Herausforderungen

Alternierende Telearbeit gilt als für den Arbeitgeber **kostenintensiver** als selbstdisponierte mobile Arbeit. Mehr Infrastruktur wird benötigt, denn zusätzlich zur technischen Ausstattung muss Mobiliar angeschafft werden.

Ohne **Begehung** ist eine problematische Arbeitsumgebung und Arbeitsweise beim Arbeitnehmer zuhause nicht zu erfassen. Arbeitgeber wären auf den Bericht der Mitarbeiter über ungünstige Bedingungen angewiesen.

### Erfolgsfaktoren

Es gibt Zugangsrechte und **Verpflichtungen des Arbeitgebers**. Der häusliche Arbeitsplatz wird durch den Arbeitgeber eingerichtet und/oder sollte zumindest vom Arbeitsschutzbeauftragten begutachtet werden. Der Betriebsrat vereinbart Regelungen zu den Rahmenbedingungen.

In diesem Kapitel wird die Umsetzung mobiler Arbeit in verschiedenen Unternehmen des Deutsche Bahn Konzerns dargestellt. Die Erfahrungen wurden in Gesprächen der EVA Akademie mit Betriebsräten der Deutschen Bahn AG erhoben. Es hat sich gezeigt, dass sich die Hintergründe, Erfahrungen und Lösungsansätze für die Einführung mobiler Arbeit in den Betrieben unterscheiden. Sie zeigen die große Bandbreite der Aspekte auf, die es zu beachten gilt.



# 4

## ERFAHRUNGEN MIT MOBILER ARBEIT IN DEN UNTERNEHMEN DER DB

### 4.1 DB IMMOBILIEN

#### Kurzdarstellung des Betriebs

Mit rund 1.500 Mitarbeitern betreut DB Immobilien bundesweit an sieben Standorten Flurstücke der DB, Gebäude und bauliche und technische Anlagen. DB Immobilien setzte von 2009 bis 2016 das neue DB Bürokonzept Flex@Work in 7 Großprojekten mit 7.000 Arbeitsplätzen und 240 Bürogebäuden bundesweit um. DB Immobilien ist ein sog. Flächenwahlbetrieb mit Regionalbüros in Berlin, Leipzig, Hamburg, Hannover, Köln, München, Essen, Stuttgart und Nürnberg. Der Betriebsrat ist ein 17er Gremium mit fünf voll freigestellten Mitgliedern.

#### Mobile Arbeit für alle

Für die 1.500 Beschäftigten wurde die Möglichkeit zu **Flex@Work** flächendeckend eingeführt. Jeder hat das Recht auf diese Arbeitsform. Bei DB Immobilien sind in den Bürotätigkeiten hauptsächlich Immobilienkaufleute, Verkäufer und Vermieter tätig. Die Außendienstmitarbeiter sind vor Ort bei den Immobilien und im Schnitt nur einen Tag in der Woche im Büro.

#### Einführung von Flex@Work als beispielgebendes Erfolgsrezept zukünftigen Arbeitens

Um das Jahr 2010 herum kristallisierte sich für DB Immobilien heraus, dass sich die Arbeitswelten und die Arbeitsformen grundlegend verändern werden. Dem Arbeitgeber stellte sich die Frage, wie die **Nutzung der Büroflächen** optimiert werden kann. Ein Pilot wurde in Hamburg durchgeführt, der auf die Zentrale in Berlin ausgeweitet wurde. Erst gab es nur den Umzug von Zellenbüros in das Open Space Konzept, mit dem Umzug von der Köthener Straße in den Hauptbahnhof in 2012. Dabei hat sich an den Arbeitszeiten und dem Arbeitsort zunächst nichts verändert. Dann kam man auf den Begriff Flex@Work. Zu der Zeit ging das Konzept noch nicht mit Desk Sharing einher.

Der Betriebsrat und Arbeitgeber verständigten sich auf flexible Arbeitsformen und schlossen eine Betriebsvereinbarung ab. Es sollten alle Fragen rund um die Themen des **selbstdisponierten Arbeitens** geregelt werden: Arbeitsort, Präsenztage, Art und Umfang des flexiblen Arbeitens etc. Es war ein fließender Prozess. Die Geschäftsleitung und der Betriebsrat haben gemeinsam ein Instrument geschaffen, um weite Anfahrtswege abzumildern und das Konzept Open Space und Clean Desk erträglicher zu gestalten. Am Standort Berlin hat der Arbeitgeber ein begleitendes sogenanntes **Sounding Board**<sup>18</sup> eingerichtet, in dem Arbeitgeber, Betriebsrat und ein Mitarbeiter aus jeder Abteilung vertreten waren. Die Treffen fanden alle drei Wochen statt. Kleinere und größere Themen des Open Space Konzeptes wurden dort besprochen. Von Treffen zu Treffen wurden die Fragen

18 Ein Sounding Board bezeichnet eine moderierte Besprechung der Beschäftigten verschiedener Abteilungen und Standorte, Vertretern der Geschäftsführung und des Betriebsrats zu relevanten Themen.

weniger. Die Beschäftigten in den Prozess mit einzubeziehen, war ein ganz wichtiges Kriterium. Nachdem die Beschäftigten festgestellt hatten, dass ihre Wünsche berücksichtigt wurden, war eine bessere Akzeptanz vorhanden.

Dann kam das Thema des **Desk Sharing** auf. Dies lehnte der Betriebsrat zunächst grundsätzlich ab. Das Aufräumen des Schreibtischs und die Notwendigkeit, sich jeden Tag einen neuen Schreibtisch zu suchen, wurden stark diskutiert. Auch heute kommen noch nicht alle damit zurecht. Die Kombination, von zu Hause aus arbeiten zu können und gleichzeitig einen eigenen Schreibtisch im Betrieb zu haben, kam jedoch aus Arbeitgebersicht nicht in Frage. In einer Besprechung mit der Geschäftsleitung wurde das weitere Vorgehen diskutiert mit dem Ergebnis, dass das Desk Sharing Konzept für alle Mitarbeiter eingeführt wurde.

**Gründe** für die Nutzung mobiler Arbeit sind weite Anfahrtswege und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Der flexible Arbeitsort ist für diejenigen, die einen sehr weiten Anfahrtsweg und Familie haben, die einzige Möglichkeit, den Beruf weiter auszuüben. Alternierende Telearbeit war bis dahin die absolute Ausnahme.

### Zwischen selbstorganisiertem Home Office und Desk Sharing im Open Space Büro

Gemäß dem Desk Sharing Konzept müssen alle Beschäftigten den genutzten Schreibtisch leergeräumt hinterlassen, auch wenn sie nicht am mobilen Arbeitsmodell teilnehmen. Es gibt Gewohnheiten in der **Schreibtischnutzung**, die sich etabliert haben. Es hat sich darüber hinaus eine Eigendynamik entwickelt, dass viele KollegInnen morgens früher zur Arbeit kommen als in der Vergangenheit. Dann können sie sich die besten Schreibtische aussuchen. An den Präsenztagen ist das Büro voll, dann können Probleme mit der Schreibtischkapazität auftreten. Die Anzahl der Schreibtische im Desk Sharing liegt bei ca. 25 bis 35 %.

Schwierigkeiten haben zu Beginn im Open Space Büro **Klima und Umgebung** gemacht. Die Luftfeuchtigkeit war zunächst zu gering, was technisch gelöst werden konnte. Aber die individuelle Empfindung bleibt unterschiedlich. Bei voll besetztem Büroraum können sich durch den hohen Geräuschpegel nicht alle gut konzentrieren. Es hängt größtenteils vom Team ab, wie sie sich finden und ihre Spielregeln organisieren. Für die Gestaltung des Open Space Büros wurde **externe Beratung** herangezogen.

Die **Einrichtung** der Arbeitsplätze zu Hause wird nicht wie bei Arbeitsplätzen der alternierenden Telearbeit überwacht. Alle Betroffenen wurden mit Laptops ausgerüstet. Die Einrichtung und Gestaltung führen sie aber selbst aus. Voraussetzung ist ein WLAN mit ausreichenden Kapazitäten.

Die Beschäftigten schreiben ihre **Arbeitszeit** in ASES selbst auf. Über dieses System werden auch Urlaubs- und Dienstgänge beantragt. Wenn z. B. der Antrag auf Dienstgang nicht am Tag vorher durch die Führungskraft bearbeitet wurde, gilt er als genehmigt. Dadurch wird auch die Kommunikation zwischen Führungskraft und Beschäftigten vereinfacht.

### Hohe Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Umgewöhnung der Führungskräfte notwendig

Grundsätzlich ist die Erfahrung mit dem Flex@Work Konzept positiv. Es gibt eine anonyme Befragung zu der **Zufriedenheit** der Beschäftigten. Die Möglichkeit, von zu Hause aus arbeiten zu können, wird schon sehr hoch geschätzt. Zu Hause können die Kollegen **konzentrierter** arbeiten.

Aus eigener Anschauung des Betriebsrats weiß man, dass die Schreibtische in den Büros bei weitem nicht alle besetzt sind. Konkrete Zahlen, wie viele Mitarbeiter Flex@Work nutzen, gibt es aber nicht. Die Digitalisierung der Akten war auch ein größerer Umstellungsprozess für alle Beteiligten. Noch ist nicht alles digitalisiert, aber der Prozess schreitet voran. Es gibt eine analoge Teamablage, eine persönliche Ablage, regionale Archive und es wird das Zentralarchiv der DB AG in Thurow genutzt.

Ein großes Thema war die Umstellung auch für die **Führungskräfte**. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Blickfeld zu verlieren, war für viele ein Problem. Heute sind Führungskräfte teilweise selbst auch im Home Office tätig.

Erreichbarkeit und Ausdehnung der **Arbeitszeit** können problematisch sein. Das ist in den Bereichen sehr unterschiedlich. Die Erreichbarkeit im Home Office war zu Beginn ein Diskussionsthema, das aber zufriedenstellend gelöst wurde. Es gibt Servicezeiten, die sich an einem zentral vorgegebenen Rahmen orientieren. Ein Kollege übernimmt das Servicetelefon zu bestimmten Zeiten, was untereinander abgesprochen wird. Präsenztage werden langfristig im Voraus festgelegt und Besprechungen sollten nicht vor 10:00 Uhr und nicht nach 15:00 Uhr anberaumt werden.

Für die Aufzeichnung der Arbeitszeit im Home Office wurde ein Ampelsystem eingerichtet. Bis 25 Überstunden können selbst disponiert werden. Bei 26–35 Stunden ist ein Gespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft zur Rückführung erforderlich. Bei 36–40 Stunden ist eine verbindliche Vereinbarung zur Rückführung der Überstunden erforderlich und diese ist dem Betriebsrat vorzulegen. Eine Überschreitung von 40 Stunden ist grundsätzlich nicht zulässig, passiert aber trotzdem immer wieder, vor allem in Spitzen wie bspw. Monatsabschlüssen oder Projekten. Der Betriebsrat kontrolliert regelmäßig über ASES den Saldenstand der Überstunden.

## Hochwertige Geräte, Checklisten und aufgabenorientiertes Führen als Grundlage fürs Gelingen

Der Großteil der Belegschaft ist mit der selbstdisponierten mobilen Arbeit zufrieden. Dass selbst das Sekretariat von zu Hause aus arbeiten kann, ist schon eine kleine Revolution.

Es gibt eine **Betriebsvereinbarung** zur mobilen Arbeit. Außerdem war der Betriebsrat an der Erstellung der **Handlungsempfehlungen** der EVG zur mobilen Arbeit beteiligt.

Es gibt **Checklisten** für die Eignung zur flexiblen Arbeit sowohl für Mitarbeiter wie auch für Führungskräfte. Sie dienen beiden Seiten als Hilfestellung.

Dem Missbrauch des selbstdisponierten Arbeitens kann durch **aufgabenorientiertes Führen** vorgebeugt werden. Auch dafür ist eine Checkliste hilfreich, was aber eine Führungsaufgabe ist.

Für die Akzeptanz ist eine zeitgemäße **technische Ausrüstung** wichtig. Die Geräte müssen funktionieren und qualitativ hochwertig sein. Darauf wird im Betrieb geachtet, z. B. wenn es um Sprachqualität geht.

Zur **Information** der Beschäftigten gibt es einen Workshop, in dem besprochen wird, worauf zu achten ist. Untereinander können Fragen ausgetauscht werden. Es gibt aber keine spezifische Weiterbildung.

Eine **Evaluation** zur Bewertung der flexiblen Arbeit wurde bereits durchgeführt. Diese dient der weiteren Entwicklung der Prozesse.

### Erhalt der Teambalance als Herausforderung

Dem Betriebsrat ist es wichtig, darauf zu achten, wie sich die **Teambalance** in der selbstdisponierten Arbeit entwickelt. Die Teamarbeit muss erhalten bleiben, es sollen keine Einzelgänger herangezogen werden. Bisher ist das noch nicht der Fall, könnte aber zukünftig eine Gefahr werden. Deshalb ist es erklärter Wille des Betriebsrates und des Arbeitgebers, dass die soziale Einbindung in den Betrieb nicht verloren geht. Für die **Betriebsratsarbeit** bedeutet die Abwesenheit der KollegInnen auch ein Umdenken in der Kommunikation. Beispielsweise wird bei DB Immobilien in einigen Fachbereichen immer mal wieder das Thema „Neues aus dem Betriebsrat“ in den Jour fixe aufgenommen. Feste Sprechtag werden vom Betriebsrat beibehalten.

*Das Gespräch wurde mit Egbert Buzin, Betriebsratsvorsitzender DB Immobilien, geführt.*

## 4.2 DB JOBSERVICE GMBH

### Kurzdarstellung des Betriebs

Bei der DB JobService GmbH sind ca. 3.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der beruflichen Neuorientierung beschäftigt. Mobiles Arbeiten wird von ca. 170 Stammitarbeitern bundesweit praktiziert, zur Hälfte jeweils von Frauen und Männern. Es gibt 6 Betriebsräte und 1 Gesamtbetriebsrat. Der für die Zentrale zuständige Betriebsrat Ost hat 13 Mitglieder mit 2 Freistellungen.

### Flex@Work mit geregelten Präsenzzeiten im Büro

In allen Tätigkeiten der **Zentrale** wird mobile Arbeit ausgeübt. Das sind die Bereiche Kundenmanagement, Produktmanagement, Controlling, Sekretariate und interner Service. Auch die Führungskräfte und Interessenvertreter arbeiten mobil. Alternierende Telearbeit gab es früher nur in zwei Fällen. Jetzt gilt für alle Flex@Work. Mit **Flex@Work** ist bei DB JobService gemeint, dass die Beschäftigten selbst entscheiden können, ob sie im Büro oder von einem anderen Ort aus arbeiten wollen. Dazu gehört auch, dass nicht mehr jeder Mitarbeiter seinen eigenen Schreibtisch hat.

In den jeweiligen Tätigkeitsfeldern gibt es Arbeitsinhalte, die im Büro erledigt werden müssen. Bspw. werden die Gespräche vor Ort geführt, die **persönliche Anwesenheit** ist erforderlich. Im Controlling bspw. werden Doppelmonitore benötigt, die so außerhalb des Büros nicht zur Verfügung stehen.

### Aushandlung einer Gesamtbetriebsvereinbarung und Erproben im Pilotprojekt

In einem Mitarbeitertreffen vor drei, vier Jahren hat die **Betriebsleitung** das Vorhaben Flex@Work angekündigt. Zu der Zeit war den Beschäftigten noch nicht bekannt, was sich dahinter verbirgt. Auch die Umsetzung musste erst geplant werden. Der Gesamtbetriebsrat hat sich gleich eingeschaltet, um den Prozess gestaltend begleiten zu können.

Gleich zu Beginn wurde eine **Gesamtbetriebsvereinbarung** erstellt, die vor dem Pilotprojekt in Kraft trat. Am Standort der Zentrale in Berlin wurde mit der Planung in einem Pilotprojekt begonnen. Nach einem halben Jahr konnten die Erfahrungen aus diesem Piloten ausgewertet werden. Gemeinsam mit dem Arbeitgeber wurden die einzelnen Aspekte beraten und verhandelt.

Der Betriebsrat ließ sich dabei in anderen Unternehmen **beraten**, bspw. vom Betriebsrat bei Microsoft. Fragen betrafen den Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie den Versicherungsschutz. Hier gab es viel Aufklärungsbedarf, was

hauptsächlich die Abgrenzung privater und dienstlicher Versicherung betrifft. Es besteht Nachweispflicht, somit geht ein Teilrisiko auf die Beschäftigten über.

Gleich mit der Ankündigung von Flex@Work im Betrieb war die Grundvoraussetzung zur Teilnahme die **Freiwilligkeit**. Nach einiger Zeit gab es in den Abteilungen Abstimmungen, ob die neue Arbeitsform eingeführt werden soll. Nach einigen Diskussionen haben alle zugestimmt.

**Gründe** für die Beteiligung an mobiler Arbeit sind die Vermeidung langer Anfahrtswege und ungestörtes Arbeiten, mehr Ruhe zu Hause und flexible Zeitgestaltung

### **Flex@Work Führerschein, Sharing Desks und Fixed Desks**

Bedingung für die Teilnahme an dem Flex@Work Verfahren ist der **Flex@Work Führerschein**. Diese Schulung wurde vom GBR gemeinsam mit dem Arbeitgeber entwickelt. Inhalte sind IT-Unterstützung, Arbeits- und Gesundheitsschutz und Datenschutz. Die Beschäftigten erfahren, worauf sie achten müssen. Der Bildungsausschuss des Gesamtbetriebsrats überlegt gemeinsam mit dem Arbeitgeber, wie mit wachsender Erfahrung das Konzept angepasst werden kann, um auch MultiplikatorInnen zu schulen, die für einzelne Personen das Training durchführen können.

Zu Beginn wurde eng mit DB Immobilien zusammengearbeitet, weil dort die Erfahrung mit Flex@Work schon vorhanden war. Die Frage der **Möblierung** und der Anzahl der Schreibtische musste geklärt werden. Die Anzahl der Schreibtische wurde reduziert mit einer Quote von 78 zu 100. Ausweichmöglichkeiten wären die Think Tanks oder andere Räume. Die Tische müssen nach der Arbeit leergeäumt verlassen werden. Arbeitsmaterialien werden in einen „Caddy“ geräumt. Diese Caddies werden an zentralen Standorten geparkt.

Die KollegInnen konnten sich auch für einen **Fix Desk** entscheiden. Dieser wurde auch mit neuen Möbeln ausgestattet und enthält die Gewähr, seinen eigenen Schreibtisch zu behalten. Auch diese Tische werden leergeäumt und können bei Urlaub oder Krankheit von anderen genutzt werden. Die Präsenz wird in den Teams geregelt.

Zudem wurden **Heimatbereiche** installiert. Abteilungen haben eine bestimmte Anzahl von Büros, eine Teamablage, eine Caddygarage für ihren Bereich als Erstzugriff. Die Interessenvertretungen haben zwei Büroräume und einen eigenen Besprechungsraum.

Die **Einrichtung der Arbeitsplätze außerhalb des Büros** wird nicht kontrolliert. Vereinbart wurden Präventionstage für die Beschäftigten, z. B. zur Rückenschulung.

Da verschiedene **Laptops** genutzt werden, wurde der Anschluss im Büro mit einem USB Kabel gelöst. Einheitliche Docking Stations waren nicht möglich.

Zum **Jour fixe** besteht für alle Präsenzpflcht, die keine auswärtigen Termine haben. Üblich sind ein bis zwei Tage mobile Arbeit pro Woche, an denen außerhalb des Büros gearbeitet wird. Der soziale Kontakt ist den Kolleginnen und Kollegen wichtig, dieser wird über gemeinsame Zeit im Büro verbessert. Da die Kolleginnen und Kollegen ihre Aufgaben bei DB JobService nicht in Konkurrenz zueinander erledigen, ist die Gefahr der Vereinzelung nicht so groß. Trotzdem beobachtet der Betriebsrat sehr genau, wie sich die soziale Situation der mobil arbeitenden Kolleginnen und Kollegen entwickelt.

Eine **Gefährdungsbeurteilung** wurde durchgeführt, mobile Arbeit soll auch dort aufgegriffen werden. Worauf muss man achten? Eine Checkliste könnte helfen, so bisherige Überlegungen.

### **Nach Testphase große Zufriedenheit**

**Die Reduzierung der Schreibtische** hat keine Probleme gemacht, da die Kolleginnen und Kollegen sowieso viel auf Reisen sind. Anfängliche Schwierigkeiten durch den Verlust des eigenen Schreibtischs konnten bald überwunden werden, auch durch die Besprechungen im Sounding Board.

Die **Arbeitszeit** wurde auch vorher schon selbst aufgeschrieben. Dazu gibt es eine Arbeitszeitvereinbarung die für alle Betriebe gleich lautet. Der Betriebsrat kann feststellen, dass sich in den Zeitausschlägen nach oben und unten durch die Einführung mobiler Arbeit nichts geändert hat. Entgrenzung wurde nicht berichtet.

Nach den sechs Monaten der Durchführung des Piloten hat die **Evaluierung**, in der auch eine Befragung der Beschäftigten stattgefunden hat, ein noch besseres Ergebnis erbracht, als der Betriebsrat vermutet hatte. Der Großteil ist sehr zufrieden mit dieser Arbeitsform. Die Betriebsräte in den Regionen können nun auf diesen Erfahrungen aufbauen. Je nach baulichen Gegebenheiten sind jedoch unterschiedliche Lösungen notwendig.

Die **Kommunikation** läuft über die Internettelefonie Jabber. Man kann dort den Status markieren, wenn man will, z. B. „verfügbar im Home Office“. Das ist aber nicht verpflichtend. Zu Beginn hatte Jabber den Nachteil, dass nicht alle Gespräche technisch ausgeführt werden konnten. Das ist mittlerweile deutlich besser worden.

Es besteht **Vertrauen** in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mobil arbeiten, dass die erforderliche Arbeit auch erledigt wird. Es sind ja Aufgaben, die erledigt werden müssen, die bleiben im Home Office nicht plötzlich liegen.

## Enge Begleitung im Change Prozess

Mit dem „**Sounding Board**“, einer moderierten Besprechung der Beschäftigten verschiedener Abteilungen und Standorte, Vertretern der Geschäftsführung und des Betriebsrats zu relevanten Themen, wurde der **Change Prozess** begleitet. Ein wichtiges Ergebnis war, dass alle Schreibtische den gleichen Standard haben müssen. Diese Begleitung war sehr wichtig, um eine Akzeptanz der Veränderungen in der Belegschaft erreichen zu können.

Zur **Akzeptanz** des Prozesses hat beigetragen, dass auch die Geschäftsführung kein eigenes Büro mehr hat. Auch sie suchen sich einen Platz, wenn sie vor Ort sind. Besprechungen oder vertrauliche Gespräche werden in einem Think Tank geführt.

Zuständig für die Begleitung ist der **Arbeitsschutzausschuss** des Betriebsrats. Auch muss darauf geachtet werden, dass alle Beschäftigten die Gesundheitstage nutzen.

## Handreichung zum Gesundheitsschutz, Schulung für Betriebsräte hilfreich

Die Einrichtung mobiler Arbeit bei DB JobService ist umgesetzt und läuft gut. Es bestehen **keine Änderungswünsche** oder Notwendigkeiten. Weitere unterstützende Materialien sind natürlich willkommen.

Eine **Schulung für Betriebsräte** oder Multiplikatoren wäre nützlich, um einzelnen Personen den Flex@Work Führerschein zu ermöglichen, ohne gleich ein komplettes Seminar anbieten zu müssen.

Auch eine **Checkliste** zum Gesundheitsschutz könnte nützlich sein, die jenseits der Präventionstage wichtige Informationen dazu jederzeit abrufbar macht. Im Rahmen des Führerscheins könnte zum Beispiel ein entsprechender Flyer dazu verteilt werden.

Für die Zukunft der DB JobService ist der **Weiterbestand des Konzernarbeitsmarktes** wichtig.

*Das Gespräch wurde mit Meinhard Lanz, freigestelltes Betriebsratsmitglied im Wahlbetrieb Ost der DB JobService GmbH, geführt.*

## 4.3 DB NETZ REGIONALBEREICH NORD, GESCHÄFTSSITZ

### Kurzdarstellung des Betriebs

Am Geschäftssitz der DB Netz AG Regionalbereich Nord gibt es 7 verschiedene Organisationseinheiten. Von den ca. 1.500 Beschäftigten arbeiten 360 im Schichtdienst in der Betriebszentrale und im Fahrplan und verteilt an verschiedenen Standorten. Neben Hannover sind dies Hamburg, Osnabrück, Kiel, Bremen, Lübeck und andere. Der Betriebsrat ist 17-köpfig mit 4 freigestellten BR-Mitgliedern. Die Berufsgruppen bestehen aus Vertrieb und Fahrplan, Großprojekte (z.B. Fehmarnbeltquerung, ABS/NBS Hamburg/Bremen-Hannover), regionales Projektmanagement (Projektrealisierung großer Ingenieurbereich), Regionalnetze, Betriebszentrale mit Disposition, Controlling, Personalwesen, Qualitätsmanagement und Technik (z.B. für Inbetriebnahmen).

### Neue Arbeitsmöglichkeiten durch neue Technologie

Am Geschäftssitz gibt es alternierende Telearbeit und die generelle Möglichkeit zur selbstdisponierten mobilen Arbeit. Es gibt derzeit noch keine neu entstandene betriebsdisponierte mobile Arbeit durch neue Technologie. Die Arbeitsgeräte verändern sich aber und es wird immer mehr über mobile Endgeräte eingegeben. LST-BZ-Techniker in Bereitschaft kommen bei Störungen in die Betriebszentrale oder können manches auch schon von zu Hause aus erledigen. Auch die KollegInnen draußen in den Produktionsdurchführungen könnten dazugehören.

### Fehlendes Vertrauen verhindert umfängliche Veränderung

Grundsätzlich standen diverse Führungskräfte mobiler Arbeit lange skeptisch gegenüber. Es vergingen Jahre, bis in einigen Organisationseinheiten diese grundsätzlich ablehnende Haltung aufgebrochen werden konnte. Es bedurfte einiger Clearingstellen. So hat es lange gedauert, allein für den Bereich Fahrplan und Vertrieb diese Möglichkeit einzuführen. Erst wurden nur vereinzelte Anfragen bewilligt. Aber: Es gibt die Möglichkeit schon im Demografie-Tarifvertrag. Es wurden Gespräche anberaumt und die Clearingstelle wurde eingeschaltet, bis wenigstens ein Tag alternierende Telearbeit erlaubt wurde. Das konnte 2015 erreicht werden. Zunächst wurden jedoch viele Personen der unterschiedlichen Fahrpläne (Baufahrplan, Netzfahrplan, Kurzfristfahrplan) ausgenommen, z.B. die Beschäftigten im Schichtdienst, Baufahrplaner und Personen im Netzfahrplan nur in ganz bestimmten Phasen (Eib-V Phase war bis vor Kurzem ausgenommen). Das Argument war: „Ich sehe nicht, wann die arbeiten“. Es besteht kein Vertrauen

in die Motivation der Beschäftigten. Jetzt dürfen die Kolleginnen und Kollegen im Bau- und Netzfahrplan einen Tag alternierend von zu Hause arbeiten.

Beim Fahrplan für Zugmeldestellen (betriebliche Durchführung von Fahrplänen für die Betriebszentralen) hat die Führungskraft der mobilen Arbeit sogar mit zwei Tagen zugestimmt. Die Beschäftigten sind begeistert, und es ist das positive Beispiel im Unternehmen.

Der Betriebsrat hat das Thema auf **Betriebsversammlungen** eingebracht und diskutiert. Im Schneeballsystem hat sich die Kenntnis von der Möglichkeit mobiler Arbeit unter den Beschäftigten verbreitet. Aus vielen Bereichen kam bisher gar keine Anfrage, z. B. aus dem Controlling. Solange diese nicht vorliegt, kann der Betriebsrat auch nicht aktiv werden. Denn der Antrag wird beim Arbeitgeber eingereicht. Wird er abgelehnt und nicht an den Betriebsrat weitergeleitet, bekommt dieser von der Anfrage auch keine Kenntnis.

### **Ein mobiler Arbeitstag als Regelfall, aber Flex@Work ist nicht gewollt**

Die **Vor-Ort-Präsenz** ist kein Problem, bei einem mobilen Tag ist es auch nicht schwierig. Teambesprechungen haben Vorrang und werden eingehalten. Die Betriebssysteme können von außerhalb genutzt werden, eine starke Datenleitung ist vorhanden. Diejenigen, die mit Verträgen arbeiten, können von außerhalb auf das System zugreifen. Die Papierversion darf nicht mit nach Hause genommen werden. Beide Seiten unterschreiben, dass der Datenschutz eingehalten wird. Vor Missbrauch von dritten ist man nicht gefeit, auch nicht im Büro.

Die **Einrichtung** des Arbeitsplatzes zu Hause nehmen die Kollegen selbst vor. Der Laptop wird gestellt, der für den Tag mitgenommen wird. Eine Begehung findet bei der alternierenden Telearbeit statt mit der Sicherheitsfachkraft und dem Betriebsrat, (z. B. Beleuchtung, Mobiliar), bei selbstdisziplinierter Telearbeit wäre das nicht der Fall.

Auch macht die **Kommunikation** mit den mobil arbeitenden KollegInnen bei einem auswärtigen Tag keine Probleme. Ab drei Tagen könnte es problematisch werden, auch für die Zusammenarbeit im Team.

**Flex@Work** ist am Geschäftssitz noch nicht im Gespräch. Es würde den sozialen Zusammenhalt erschweren und die Verbundenheit mit dem Unternehmen könnte sich auflösen. Flex@Work ist nicht gewollt, auch nicht von der Geschäftsleitung. Es gibt allerdings Tätigkeiten, z. B. die Regionale Systemstelle Managementsystem, die sowieso so angelegt sind, dass die Qualitätsmanager hauptsächlich draußen unterwegs sind.

Für diese Arbeitsplätze gibt es eine **Umsetzungsvereinbarung**. Diese wurde 2017 geschlossen. Die Umsetzungsvereinbarungvereinbarung war schwierig durchzusetzen. Der Betriebsrat drängte darauf, z. B. das Möblierungskonzept für das Gemeinschaftsbüro einzusehen, woraufhin Verbesserungen vorgenommen werden konnten. Die Grundvoraussetzungen des Arbeitsschutzes müssen umgesetzt werden.

### **Eine „klare Linie“ und ein Mentalitätswandel bei Führungskräften sind notwendig**

Es gibt noch **keine Betriebsvereinbarung** zum mobilen Arbeiten. Es sollte zunächst so wenig wie möglich beschnitten werden, aber die Unverbindlichkeit kommt jetzt schon an ihre Grenzen. Wenn die Interessen allein arbeitgeberorientiert sind, gibt es doch Regelungsbedarf.

Mit dem Lister Dreieck wird in Hannover ein Flex-Gebäude eingerichtet. Dort wird genau diese Art zu arbeiten umgesetzt. Hier zeigt sich ein deutlicher Unterschied zur Einstellung am Geschäftssitz. Die Konzernleitung sollte daher eine klare Linie zur erwünschten flexibleren Arbeitsform an alle Führungskräfte in den Geschäftssitzen vorgeben. Das wurde auch schon über den GBR versucht und dem Vorstand von DB Netz vorgebracht. Vom Betriebsrat wird das Thema wieder auf die Agenda der Betriebsversammlung gebracht: Es gibt die Möglichkeit der mobilen Arbeit, versucht sie zu beantragen und wenn es Schwierigkeiten gibt, kann die Clearingstelle eingeschaltet werden. Eine Klarstellung hierzu ist wichtig, denn viele KollegInnen scheinen sich mit der Information, dass „es das hier nicht gibt“, zufrieden zu geben.

Der **TV Arbeit 4.0** ist im Prinzip gut. Allerdings bietet die Öffnungsklausel „wenn es die betriebliche Lage zulässt“, Möglichkeiten der Umgehung. Das muss jetzt aber begründet werden, d. h. die Ablehnungsgründe müssen benannt werden. Liegt dies nicht vor, kann ein Antrag auch nicht abgelehnt werden.

Gibt es Vorbehalte gegenüber einzelnen Kollegen bei dieser Arbeitsform, kann eine Testphase, z. B. über 3 Monate, sinnvoll sein. Anhand der Arbeitsergebnisse kann so die Option zu mobiler Arbeit für diesen Kollegen neu beurteilt werden. Die Umstellung der Arbeitsweise ist für viele Führungskräfte offensichtlich problematisch. Innovationen sind nötig, denn die Arbeitswelt verändert sich und gute Leute verlassen das Unternehmen, wenn sie die Möglichkeiten zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben nicht bekommen. Es gibt viele Beschäftigte mit langen Anfahrtszeiten (Lübeck, Harz, Wolfsburg), für die es eine enorme Erleichterung bedeutet. Da sind die Widerstände von Seiten des Arbeitgebers verwunderlich.

Die Erfahrung mit der Umsetzung ist gut, sie klappt wunderbar und viel wird von zu Hause erledigt. Mobile Arbeit bedeutet für Führungskräfte, dass sie über Gebühr durch den Arbeitgeber erreichbar sein müssen, was für ihre Abgrenzung schwierig ist. Hier gilt die Gefahr der Entgrenzung der Arbeit. Selbstdisziplin ist dann notwendig. Dies ist aber eher ein Thema für Führungskräfte und liegt nicht in der Schwerpunktarbeit des Betriebsrats, nur bei den außertariflichen Kräften. Die **Arbeitszeitregelung** besagt, dass zwischen 6:00 Uhr und 20:00 Uhr gearbeitet werden darf. Es gibt keine Kernzeit, maximal dürfen gesetzlich 10 Stunden gearbeitet werden. Eine Entgrenzung der Arbeit wird von den KollegInnen nicht erlebt. Dem Betriebsrat liegen zumindest keine Beschwerden vor. Die Beschäftigten schreiben ihre Zeit selbst auf, es gibt keine „Stechuhr“. Die Aufzeichnungen der Arbeitszeit darf sich der Vorgesetzte nur ansehen, wenn es Unstimmigkeiten oder einen Verdachtsfall gibt und wenn der Betriebsrat involviert ist. Der BR berät die KollegInnen, wie sie den Arbeitszeitauszug zu zeigen haben, es geht nur um die Zeit und nicht um die Anfangs- und Endzeit. Es gibt nur eine Gesamtübersicht über die Abteilungen aber keine Möglichkeit der Einzeleinsicht. So kann der BR beim Überschreiten von 50 Arbeitsstunden nicht eingreifen. Dies basiert auf einer alten Betriebsvereinbarung. Eine Stechuhr würde die Überprüfung erleichtern. Das wäre allerdings in der Zukunft auch wieder schwieriger, je mobiler die Arbeitsplätze werden. Eine Kontrolle wird dann nicht einfacher, eine Vertrauensbasis ist notwendig. Die Beschäftigten sind verpflichtet, ab 25 Stunden plus wie minus, dies dem Vorgesetzten zu melden. Wegen seiner Aufsichtspflicht muss der Vorgesetzte dafür Sorge tragen, dass diese Stunden wieder ausgeglichen werden.

Die Erfahrungen sind besonders positiv bei denjenigen, die eine **lange Anfahrt** zum Betrieb haben. Die Belastung durch die lange Fahrtzeit vermindert sich. Die Beschäftigungsfähigkeit bis zur Rente wird deutlich erhöht.

Die **Führungskräfte** melden nichts Negatives, bringen aber das Thema auch nicht voran. In anderen Regionalstellen wird das Thema deutlich positiver begleitet. Die Regionalnetze sind in Hannover angesiedelt. Hier läuft es gut.

Die Zufriedenheit der Geschäftsleitung hängt von den **Arbeitsergebnissen** ab. Es gibt keine generellen negativen Erfahrungen, dass diese Arbeitsform nicht funktioniert.

**Vorbehalte** gibt es zurzeit in bestimmten Bereichen bei Leitern der Organisationseinheiten und Arbeitsgebietsleitern. So ist eine Umsetzung dort quasi unmöglich. Nur mit einem **Umlernen und der Entwicklung von Vertrauen** kann sich die Situation verbessern. Argumente und Studien alleine helfen nicht, sie werden nicht gehört. Auch positive praktische Beispiele reichen zur Überzeugung nicht aus.

Die Verweigerung sollte auch nicht als Vehikel zur Durchsetzung gegenüber dem Betriebsrat genutzt werden. Höher-rangige könnten die Umsetzung des Konzernwillens einfordern. Eine Ablehnung müsste begründet werden. Dadurch könnte ein Umdenken erreicht werden. Mit den Gleichrangigen wird gesprochen, was aber nicht zu Veränderungen führt. Der Wille muss auf der Ebene der Führungskräfte ankommen. Wenn es berechnete Argumente in Bereichen gibt, die diese Arbeitsform nicht ermöglichen, drängt natürlich auch der Betriebsrat nicht auf eine Umsetzung.

Die erforderliche **Anwesenheit** aus betrieblichen Gründen (z. B. Sekretariat) muss gewährleistet sein, kann aber auch durch andere KollegInnen aufgefangen werden. Alle müssen sich beteiligen, aber regelmäßiges Vertreten ist nicht erwünscht. Die wenigsten Arbeitsplätze schließen mobiles Arbeiten komplett aus. Allerdings muss die Arbeit umgestaltet werden. Das macht Mühe, ist aber möglich. Abwesenheiten können durch Vertreter vor Ort für eine bestimmte Zeit aufgefangen werden. Das darf natürlich nicht ausgereizt werden und muss ausgeglichen ablaufen. Interessant wäre hierzu eine Befragung unter den Mitarbeitern.

Am Geschäftssitz wird ein Anbau mit **Open Space Büros** geplant. Die schlechten Erfahrungen aus anderen Regionen werden dabei leider nicht gehört (z. B. Hamburg-Hammerbrook): Ungestörtes Arbeiten ist nicht möglich, extreme Belastung durch Lärm, eingeschränkte Kommunikation mit KundInnen, weil leise gesprochen werden muss etc. Selbst wenn die DIN Normen eingehalten werden, sind die Erfahrungen schlecht. Das hat zur Folge, dass Beschäftigte die Abteilungen bzw. das Unternehmen verlassen oder sich gar nicht erst bewerben. Die Idee stammt von der Konzernleitung. Zurzeit kann nur Schadensbegrenzung an den Neubauplänen vorgenommen werden. Gute Mitarbeiter gehen: „Die Mitarbeiter fliehen“.

Viele Mitarbeiter scheuen die **Clearingstelle**. Sie haben wohl Angst, dass sie anschließend Repressalien ausgesetzt sind. Auf Betriebsversammlungen wurde an dem Thema weitergebohrt. Selbstdisponierte mobile Arbeit wurde dann in Einzelfällen zugelassen, aber nur auf Beantragung. Eine offizielle Festschreibung wird nicht gewünscht. Es hängt von der Tätigkeit ab, z. B. Assistenten müssen öfter vor Ort verfügbar sein, aber ein Tag ist immer machbar.

### **Vorbereitung durch Schulung und Information**

Gebraucht werden eine **Gefährdungsbeurteilung**, ein Merkblatt und Schulungen. Eine vernünftige Sensibilisierung ist wichtig. Die Chefs müssen innovativer werden, was die Umgestaltung betrifft und es bedarf auch mehr Druck der Konzernleitung. Ein bis zwei Tage sollten ohne Repressalien erlaubt werden.

Die Gefährdungsbeurteilung muss an mobile Arbeit angepasst werden. Wünschenswert wäre, wenn die Gefährdungsbeurteilung ein Merkblatt mit Informationen für jeden Beschäftigten enthalten würde, was bei mobiler Arbeit beachtet werden muss: z.B. Entgrenzung, Abgrenzung, Gesetze, Betriebsvereinbarung, Versicherungsfragen und Ergonomie am Arbeitsplatz. Dies könnte der Arbeitgeber gemeinsam mit der Gewerkschaft erstellen.

Eine **Schulung** zum Zeit- und Selbstmanagement wäre sehr wichtig und sollte verpflichtend vom Arbeitgeber angeboten werden. Grenzen erkennen und vorbeugend handeln können ist für die mobil arbeitenden Menschen von großer Bedeutung. Dem Burnout und der Selbstausbeutung kann vorgebeugt werden, wenn bekannt ist, welche Gefahren in der Arbeitsform lauern und wie man ihnen begegnen kann.

Bei Fragen der **Versicherung** gibt es verschiedene Urteile, wann man am Arbeitsplatz versichert ist, und wann es als private Situation gilt. Klare Informationen sind hier notwendig. Die Unterscheidungen sind sehr komplex und sind schon in den Büroräumen allein nicht wirklich bekannt. Eine Rundumversicherung wäre interessant, gibt es aber wohl nicht. Ein Bezug zur Arbeit muss da sein, um über den Arbeitgeber versichert zu sein. Klare Regelungen gibt es zur Haftung bei mutwilliger oder fahrlässiger Zerstörung, dann greift die gesetzliche Regelung.

Bisher gibt es **keinen Steuerungskreis**. Eine Befragung wäre aber interessant, da es jetzt genug Personen mit Erfahrungen gibt.

### **Gefahr von Stellenverlusten, neue Herausforderungen für den BR**

Mobile Arbeit birgt die Gefahr der Optimierung, **Outsourcing** und „Schmalpararbeit“ in kleinen Bereichen. Das wird auch die Arbeitsplätze bei Netz betreffen. Wenn das Geld da wäre, die Technik umzusetzen, könnten viele Arbeitsplätze wegfallen. Die Pläne gehen jedenfalls dorthin, die Beschäftigung wird sich stark verändern. Die Tarife werden sich anpassen müssen.

Auch die **Mitbestimmung** wird sich verändern. Wenn die Arbeitskraft nur noch online gebucht wird, hat der Betriebsrat keinen Zugriff mehr, der Kontakt geht verloren. Die Arbeit des Betriebsrats verändert sich, aber da kann er reinwachsen. Fragen entstehen, wie kann die Überprüfung von Arbeitszeit und Dienstreisezeit in Zukunft funktionieren? Ist die Begrenzung auf 20:00 Uhr dann noch realistisch?

*Das Gespräch wurde mit Susanne Steinert, Vorsitzende des Betriebsrats DB Netz Regionalbereich Nord, Geschäftssitz, geführt.*

## 4.4 DB INSTANDHALTUNGSWERK KREFELD

### **Kurzdarstellung des Betriebs**

Das Instandhaltungswerk Krefeld feierte im Jahr 2017 sein 125jähriges Jubiläum. Vier **Tätigkeitsfelder** gibt es im Werk Krefeld und in der 80 km entfernten Außenstelle hauptsächlich: Revisionen mit Checks im sicherheitsrelevanten Bereich (schwere Instandhaltung nach sechs bis acht Jahren oder nach Laufkilometerleistung); Unfallinstandsetzung (Aufbau von Zügen mit Unfallschäden); Modernisierungsmaßnahmen (Neugestaltung der Inneneinrichtung mit neuem Design). Die Komponenteninstandsetzung (Radsätze, Drehgestelle, Stoßdämpfer, Lüfter, Elektrotechnik, Elektronik) macht die Hälfte der Aufträge aus.

Im Instandhaltungswerk Krefeld sind die **Berufsgruppen** der Betriebselektroniker Fachrichtung Elektrotechnik (Elektriker) und Industriemechaniker Fachrichtung Betriebstechnik (Schlosser) vertreten. Schreiner gibt es kaum noch. Die Ausbildung ist dreigeteilt und findet in Ausbildungsabschnitten innerhalb des Betriebs, in der Ausbildungswerkstatt DB Training in Oberhausen und in der Berufsschule statt.

Das Instandhaltungswerk Krefeld ist ein eigener **Wahlbetrieb** innerhalb der DB Fahrzeuginstandhaltung GmbH mit 1050 Beschäftigten inklusive 80 Azubis und 100 Zeitarbeitern. Von den Beschäftigten sind 1010 männlich und 40 weiblich. Die Außenstelle hat 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter inklusive Zeitarbeitern. Das BR Gremium ist 15-köpfig mit einer Schwerbehindertenvertrauensperson und einer fünfköpfigen Jugend- und Auszubildendenvertretung. Vier Mitglieder sind freigestellt.

### **Traditionell gibt es auftragsbezogene mobile Arbeit, neu ist die selbstdisponierte mobile Arbeit in der Administration**

Im Werk Krefeld gibt es mobile Arbeit innerhalb der Werkstatt betriebsdisponiert in der **Instandhaltung** und selbstdisponiert in der **Administration**. Die Kolleginnen und Kollegen haben die Möglichkeit der alternierenden Telearbeit im Home Office. Zum Beispiel arbeiten sie einen Tag von zu Hause und haben aber auch ihren eigenen Arbeitsplatz im Werk.

In der Instandhaltung findet mobile Arbeit **auftragsbezogen** statt. Es gibt größere Aufträge von internen und externen Kunden aus nah (z.B. Düsseldorf) und fern (z.B. bundesweit oder im Ausland). Kleinere Reparaturen werden von Experten in anderen Werken ausgeführt, u.a. in den Bereichen Glasfaser/Kunststoff oder Schweißen.

Intern hat sich der Prozess mit DB Regio und DB Personenverkehr etabliert. Diese fragen Instandhaltungsarbeiten an, wenn eine Zuführung des Fahrzeugs nicht realisierbar ist. Auch über DB Systemtechnik werden Aufträge vermittelt, bis hin nach Malaysia. Die Teams werden dann zusammengestellt, je nachdem welche Qualifikationen gebraucht werden. Die Aufstellung fester Spezialteams wurde bereits sporadisch versucht. Für den Fernverkehr ist ein Expertenteam mit Rufbereitschaft abgestellt, um für den Kunden eine zeitnahe Auftragsabwicklung gewährleisten zu können. Dieses Geschäft entwickelt sich stetig weiter und muss organisiert werden. Kleinere Unternehmen mit kleinerer Fahrzeugflotte und weniger Ersatzfahrzeugen brauchen schnelle Reparaturlösungen. Somit werden mehr Beschäftigte in der mobilen Instandhaltung benötigt.

### Mit Betriebsvereinbarungen Standards schaffen

Der Wunsch nach selbstdisponierter mobiler Arbeit ging zunächst von den **Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern** aus. Er entstand mit dem Abschluss des DemografieTV und den Erfahrungen aus der alternierenden Telearbeit. Besonders nach der Rückkehr aus der Elternzeit äußerten Beschäftigte den Wunsch nach mobiler Arbeit, um mehr Flexibilität zu bekommen. Mobile Instandhaltung hingegen wird schon seit vielen Jahren ausgeübt. Neu hinzugekommen sind in den letzten drei bis vier Jahren Aufträge im Ausland.

Es begann damit, dass im administrativen Bereich vermehrt Laptops mit einem Internetzugang zum Einsatz kamen. Zu Beginn wurde die **Entwicklung** aufgrund fehlender Informationen vom Betriebsrat noch nicht ausreichend begleitet. Schnell entstand die Situation, dass von den Kollegen erwartet wurde, „auch mal ein bisschen von zu Hause aus zu arbeiten“. In einer neuen Betriebsvereinbarung soll dieses kategorisiert und geregelt werden.

Die neuen Möglichkeiten durch mobile Arbeit haben den Betriebsrat ein wenig überrollt. Sehr schnell waren die **technischen Voraussetzungen** geschaffen und Regelungen mit den Vorgesetzten getroffen. Über die **Betriebsvereinbarung** will der Betriebsrat einen Rahmen und Standards schaffen. Die Sondierungsgespräche zu der Betriebsvereinbarung waren fast abgeschlossen, als es einen Führungswechsel gab. Ein Neustart mit der neuen Personalleitung ist angesetzt. Besonders sind Regelungen für den Bereich Home Office und zur Vertrauensarbeitszeit notwendig, die auch im Interesse des Arbeitgebers sind. Externe Unterstützung bei der Verhandlung von Betriebsvereinbarungen war bisher nicht nötig.

### Fehlende Regelungen verlangen Selbstorganisation, trotzdem allgemeine Zufriedenheit

Jeder Beschäftigte hat seinen **eigenen Arbeitsplatz**, Desk Sharing ist nicht eingeführt worden. Die Kollegen nehmen einen Laptop mit und haben die Autorisierung, sich von außerhalb in das BKU Netzwerk einzuwählen. Der **Arbeitsplatz zu Hause** wird von den Beschäftigten selbst eingerichtet. Die Arbeitszeiten teilen sich die Beschäftigten selbst ein, auch die Pausen. Im Home Office gibt es zur Kernarbeitszeit keine Regelungen. Grundsätzlich ist die Erreichbarkeit der Kollegen gegeben. Der Informationsfluss ist jedoch bei zwei Arbeitsorten nicht immer gegeben, so dass manchmal ein Rückruf erforderlich ist.

**Trainings** zur Selbstorganisation gibt es nicht. Der BR ist Ansprechpartner bei Fragen und Problemen. Das Werk hat ein großes Einzugsgebiet und die Kollegen können sich an manchen Tagen die lange Fahrtzeit zur Arbeit sparen.

Die **Kommunikation** läuft per E-Mail und Telefon. Es kam noch nicht vor, dass mobile Arbeit Teammeetings verhindert hätte. Die Zeiten organisieren sich die Teams selbst. Die Aufträge sind bekannt und gehören zum systematischen Aufgabenfeld. Die Möglichkeit, zu Hause in Ruhe an Themen arbeiten zu können, wird geschätzt.

Es ist beabsichtigt, Punkte zum **Datenschutz** und zum **Versicherungsschutz** in die Betriebsvereinbarung aufzunehmen. Auf die gesetzlichen Vorgaben zum Versicherungsschutz im häuslichen Umfeld muss hingewiesen werden.

In der mobilen Instandhaltung stehen Fahrzeuge mit Material und Gerätschaften zur Verfügung, wenn sie nicht am Arbeitsort gestellt werden können. Lenkzeiten sind **Arbeitszeit**. Es gibt keine Vorschriften, wieviel Zeit zwischen Auftragserteilung und Einsatz liegen muss. Bestimmend ist die Absprache mit dem Kunden und hängt von den Aufträgen ab. Das macht schon mal Schwierigkeiten, wenn die gewünschten Zeiten ungünstig liegen. Wenn ein Team dauerhaft eingerichtet würde, könnten die Bedingungen klarer umrissen werden, wie z. B. beim Expertenteam Fernverkehr.

Bei der mobilen Instandhaltung spielen die **Rahmenbedingungen** eine wichtige Rolle: Adäquate Unterkünfte müssen gebucht werden und die Beschäftigten sollen nicht in Vorleistung gehen müssen. Dies ist ganz wichtig für den gesamten Auftrag.

Sollte es etwas zu besprechen geben, werden die Themen anlassbezogen diskutiert. Ein **Steuerungsgremium** gibt es nicht. Je nach Themenfeld werden die entsprechenden Personen hinzugezogen.

## Positive Rückmeldungen und Erfahrungen mit der Erreichbarkeit

Es gibt geteilte Meinungen wie die Durchführung mobiler Arbeit durch den Arbeitgeber gehandhabt wird. Manche Kolleginnen und Kollegen können die Arbeitsform nicht so leicht nutzen. Wichtig sind daher konkrete Regelungen, wer was wie machen kann und wie es organisiert ist. Dazu wird die Neuformulierung der **Betriebsvereinbarung** notwendig.

Von denjenigen, die mobil arbeiten, kommen positive Rückmeldungen. Mobile Arbeit ist (noch) **freiwillig**, auch in der Instandhaltung. Es wird abgefragt, wer zur mobilen Arbeit bereit ist (z. B. in der Instandhaltung Glasfaser/Kunststoff) aber auch bei anderen Experten. Für das Fernverkehrsteam wird es interne Ausschreibungen geben, auf die sich interessierte Kolleginnen und Kollegen melden können. Je mehr Aufträge es zukünftig für die Instandhaltung gibt, desto mehr Personal wird gebraucht werden. Dann könnte es auch zu einer verpflichtenden Teilnahme an diesem Arbeitsmodell kommen.

Für das Unternehmen ist mobile Arbeit schon Alltag. Schwierig wird es, wenn Probleme in der Werkstatt vor Ort nur von den Spezialisten gelöst werden können und der entsprechende Mitarbeiter nicht da ist. Es gibt zwar eine **Vertretungsregelung**, die aber den Fall nicht immer lösen kann.

Probleme entstehen, wenn alle aus einer Arbeitsgruppe am gleichen Tag Home Office machen wollen und dann niemand mehr **vor Ort präsent** ist. Es ist auch nicht immer nachzuvollziehen, ob ein Kollege auf Dienstreise ist oder zu Hause arbeitet.

Die Möglichkeit zur alternierenden Telearbeit muss vom Arbeitnehmer **beantragt** werden, was noch nicht von allen interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemacht wurde. Informationen über das Recht auf mobile Arbeit und die Durchführung soll durch die Betriebsvereinbarung den Beschäftigten besser vermittelt werden. Es soll standardisiert werden und bei Ablehnung muss diese begründet werden. Mit der Bewilligung der Anträge sind bisher aber gute Erfahrungen gemacht worden.

**Befragungen** der Kolleginnen und Kollegen und eine Evaluation hat es noch nicht gegeben. Es wird überlegt, ob in einer Betriebsversammlung eine Diskussion zum Thema organisiert werden soll.

Es gibt keine Rückmeldungen zum Thema **Ergonomie**.

Home Office kommt den Beschäftigten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben entgegen. Sie sagen, sie schaffen mehr als im Betrieb und können besser in Ruhe arbeiten.

Probleme könnte es mit der Vorstellung der Vorgesetzten geben, dass die Beschäftigten immer erreichbar sein müssen. Wie die **Erreichbarkeit** besser einzugrenzen ist, ist schwer festzulegen, denn die Beschäftigten entscheiden selbst über ihre Arbeitszeiten. Die Arbeit zu Hause und die Erreichbarkeit werden immer wieder diskutiert. Die Erreichbarkeit wird aber nicht als Belastung empfunden. Allein die Erwartung von Vorgesetzten, die spät am Tag Fragen schicken und Antworten erwarten, wird diskutiert. Es wird empfohlen, das Telefon oder den Computer auszustellen. Entscheiden muss aber jeder selbst.

## Wunsch nach festgeschriebenen Standards

**Hindernisse** gibt es derzeit nicht. Allerdings muss die Betriebsvereinbarung neu verhandelt werden. Die Einrichtung der mobilen Arbeit ist bis heute nicht konfliktträchtig gewesen. Die Durchführung konnte immer in Absprache umgesetzt werden.

Es ist wichtig, das **Mitbestimmungsrecht** beim Thema mobile Arbeit hervorzuheben.

Der Arbeitgeber kann versuchen, das Mitbestimmungsrecht zu umgehen und verweist auf Möglichkeiten im **Tarifvertrag**. In der Betriebsvereinbarung sollen bestimmte Standards gesetzt werden, z. B. Wie läuft die Beantragung, Wie darf abgelehnt werden etc. Im Tarifvertrag Arbeit 4.0 wird dies konkreter benannt, was wichtig ist. Handlungsleitfäden sollten diese Themen ebenfalls enthalten.

**Checklisten** für den mobilen Arbeitsplatz wären nützlich mit Grundsätzen, was die Beschäftigten beachten müssen. Wenn die Arbeitsform nur sporadisch genutzt wird, braucht der Arbeitgeber nicht tätig zu werden. Für alternierende Telearbeit müssen alle entsprechenden Einrichtungen vom Arbeitgeber gewährleistet werden. Unfallschutz, und was dazu gehört, muss auch den Mitarbeitern bekannt und bewusst sein.

*Das Gespräch wurde geführt mit Dietmar Giesen, BR-Vorsitzender DB Instandhaltung GmbH Werk Krefeld*

## 4.5 ZENTRALE DB STATION & SERVICE AG

### Kurzdarstellung des Betriebs

Die Zentrale Station&Service AG hat ausschließlich administrative Arbeitsplätze. Hier sind 648 Vollzeitstellen vorhanden. Es gibt über 20 Standorte an denen Mitarbeiter der Zentrale arbeiten.

Der Betriebsrat besteht aus einem 13er Gremium, zwei freigestellten Betriebsräten und hat keine Mitarbeiter.

### Betriebsweite Möglichkeit, mobil zu arbeiten

Mobile Arbeit wird im gesamten Betrieb in allen Bereichen ausgeübt. Da alle administrativen Arbeitsplätze Büroarbeitsplätze sind, bedarf es keiner großen Unterscheidung bei der Gestaltung der mobilen Arbeit. Nur im Bereich „Leitstelle Dynamische Schriftanzeige“ mit sieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird in Schichten mit Sonderregeln gearbeitet.

### Etablierung mobiler Arbeit nach Pilotprojekt, verbindliche Vereinbarungen getroffen

Ausgangspunkt der mobilen Arbeit waren Probleme mit dem derzeitigen Open Space Büroraumkonzept. Im Jahr 2012 kamen Kolleginnen und Kollegen aus dem Open Space-Büro auf den Betriebsrat zu. Da es dort viele Unzulänglichkeiten gab, vertrat man die Meinung, dass bestimmte Dinge gar nicht mehr gemacht werden müssten, wie z. B. jeden Tag ins Büro zu kommen. Konzentriertes Arbeiten, wie bspw. Berichte schreiben oder Tabellen auswerten, könnten besser in einer ruhigen Umgebung ausgeführt werden.

Der Betriebsrat und die EVG haben das Thema aufgegriffen. Die EVG hat mit dem Betriebsgruppenausschuss den **Arbeitskreis Modernes Arbeiten** eingerichtet. Dort sind verschiedene Bahnbetriebe vertreten, die mit ähnlichen Arbeitszeitmodellen zu tun haben.

Bei der DB Station&Service AG ist eine Betriebsvereinbarung vereinbart – die BV Modernes Arbeiten. Diese sieht vor, dass die Beschäftigten in der selbstdisponierten Tätigkeit ihre Arbeit zwischen 6:00 Uhr und 20:00 Uhr erledigen. Die Kolleginnen und Kollegen wurden bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen in der BV einbezogen, bspw. mit einer Abstimmung über Detailfragen der BV. Der Betriebsrat hat dann den Rahmen für das Arbeiten verhandelt – mit Erfolg. Die Betriebsvereinbarung regelt Zeit und Ortsflexibilität, flexible Urlaubsplanung für die Beschäftigten und erklärt Brückentage, sowie Heiligabend und Sylvester zur Betriebsruhe.

Die Mitarbeiterbeteiligung wurde von Anfang an gewährleistet. Ausgangspunkt war bspw. ein Pilotprojekt für die Organisationseinheit. Es gab eine Projektgruppe aus Betriebsleitung, Betriebsrat und Mitarbeiter, die den Piloten steuerte. Sie musste selten tagen, da es keine Probleme gab. Mobile Arbeit spielte sich gut ein. Alle drei Monate wurde eine Mitarbeiterrunde durchgeführt und besprochen, ob und welche Probleme es gibt. Nach einem Jahr stellte sich heraus, dass alle zufrieden waren und diese Arbeitsform unbedingt weitergeführt werden soll. Auch danach traten die neuen Arbeitsmodelle nicht überall in Kraft, sondern erst nach einer entsprechenden Erklärung der OE und einer Mitarbeiterversammlung des Betriebsrates und der Betriebsleitung. Hier wurden offene Fragen diskutiert und auf mögliche Probleme hingewiesen.

### Werkzeuge wie Gruppenkalender, festgeschriebene FAQs und Jabber erleichtern Umsetzung

Der soziale Kontakt muss gewährleistet sein und damit haben Besprechungen Vorrang. In dem Rahmen entscheiden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst, ob und wann sie ins Büro kommen. Sie tragen in den **Gruppenkalender** Flexi ein, wann sie erreichbar, aber nicht vor Ort sind. Es muss nicht genehmigt werden. Mobil arbeitende Beschäftigte können so bspw. auch ihre Zeit im Zug als Arbeitszeit angerechnet bekommen.

Es war eine spannende Diskussion, OE Leiter hatten häufig eine andere Vorstellung, für wen das mobile Arbeiten möglich sein sollte. Aber für den BR kam nur in Frage, dass es entweder für alle oder für keinen gilt. Es gab keinen Arbeitsplatz, der von der Regelung befreit ausgenommen werden konnte, selbst das Sekretariat nicht. Die Erreichbarkeit läuft über den Gruppenkalender und über Jabber (Internet-Telefonie) mit Erreichbarkeitsindex grün/gelb/rot.

Weite **Anfahrtswege** sind der Hauptgrund für den Wunsch nach Flexi-Arbeit. Zwei Tage pro Woche helfen dann sehr bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Dienstreisen der mobil arbeitenden Kolleginnen und Kollegen werden als Arbeitszeit angerechnet, wenn auf der Reise z. B. im Zug gearbeitet wird und es vorher abgesprochen wird.

Ergänzend zu den Betriebsvereinbarungen gibt es die FAQs (Frequently Asked Questions): Fragen und Antworten zur Flexi-Arbeit. Diese sind eine gemeinsame Interpretation der Betriebsvereinbarung von Betriebsleitung und Betriebsrat. Die Antworten werden gemeinsam erarbeitet.

Ein **Merklblatt** für den Heimarbeitsplatz wurde herausgegeben, mit Hinweisen, wie der Arbeitsplatz aussehen soll. Es enthält auch Hinweise über die Art- und Weise, wie gearbeitet werden soll. Ausgangspunkt war, dass eine Arbeitsplatzbesichtigung angeboten wurde. An dieser würden der Betriebsleiter, der Betriebsarzt, die Sicherheitsfachkraft und der Betriebsrat teilnehmen. Dies wurde bisher jedoch von niemandem in Anspruch genommen. Dadurch sind aber problematische Arbeitsumgebungen und Arbeitsweisen nicht erkennbar. Für diejenigen, die keinen richtigen Schreibtisch oder Arbeitsplatz zu Hause einrichten können oder wollen, bleibt der Büroarbeitsplatz wichtig. Von zu Hause wird dann eher selten gearbeitet.

Mit der mobilen Arbeit verändern sich die Kommunikationswege. Vermehrt wird über Chats die Beantwortung von Fragen organisiert (Jabber). Dadurch halten sich notwendige Telefonate in Grenzen. Eine Frage wird gestellt, und der Angesprochene kann antworten, sobald er Zeit hat. Bei der Kommunikation unter Vorgesetzten und Beschäftigten erhalten Besprechungen eine größere Bedeutung.

Im Zuge der mobilen Arbeit ist auch Desk Sharing als Pilotprojekt in einem Vorstandsbereich eingeführt worden. Ein Drittel der Belegschaft will das nicht, sie werden aus dem System ausgenommen. Allerdings müssen sich auch diese Kollegen an das Clean Desk Konzept halten, d. h. es dürfen keine Unterlagen oder Papiere auf dem Tisch liegen. Diese werden in einen Container eingeschlossen. Der Schreibtisch wird im Krankheits- oder Urlaubsfall für das Desk Sharing System freigegeben. So positiv die Flexi-Arbeit auch aufgenommen wurde, das Thema Desk Sharing bleibt doch problematisch. Den eigenen Schreibtisch aufzugeben, ist nicht sehr beliebt. Die Kolleginnen und Kollegen wollen den eigenen Bereich behalten und sich „zu Hause“ fühlen.

### **Große Zufriedenheit bei Mitarbeitern und Kunden, Skepsis unter Führungskräften und einzelnen Betriebsräten**

Schon bei dem ersten Pilotprojekt wurde durch die zufällig zeitgleich durchgeführten Mitarbeiterbefragungen deutlich: Die Mitarbeiterzufriedenheit ist deutlich gestiegen. Und, was für die OE Leitung ebenso wichtig war, auch die Kundenzufriedenheit (Mieter) war besser. Die OE Vermietung bspw. macht die Telefonate jetzt von zu Hause aus, nicht mehr im Open Space Büro. Dort muss geflüstert werden, man vermeidet Telefonate und Gespräche um die Nachbarn nicht zu stören. Dadurch litt die Betreuung der Mieter.

Aufgrund dieser Erfahrungen wurde die **Pilotvereinbarung** in eine Betriebsvereinbarung umgewandelt. Sie galt zuerst nur für die OE Vermietung, alle anderen Organisationseinheiten konnten mit einer Erklärung der Leitung und der Beschäftigten beitreten. Es gab eine **Einführungsveranstaltung**, auf der die Rahmenbedingungen erläutert wurden:

Was gilt, wenn man von zu Hause oder von woanders aus arbeitet?

Die größten Schwierigkeiten haben die **Führungskräfte** mit der mobilen Arbeit. Sie müssen sich in der Kommunikation und Auftragserteilung umstellen. Sie müssen klarer formulieren, in welchen Teilschritten sie welche Ergebnisse erwarten. Den Prozess müssen auch die Betriebsräte eng begleiten.

Die BV Modernes Arbeiten gibt es in **verschiedenen Vorläufern** seit sechs Jahren. Sie ist langsam gewachsen. Als irgendwann dreiviertel der Beschäftigten des Hauses in Flexi-Zeit arbeiteten, und sich die anderen Leitungen dagegen gesperrt hatten, wurde die BV verhandelt. Es sollte einen Rahmen geben, aber nicht alles für alle Bereiche gleichermaßen festgelegt werden, da sie unterschiedlich arbeiten. Bei der Ausgestaltung des Rahmens wurde deutlich, wie stark das Misstrauen gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist. Die mobile Arbeit sollte auf einen Tag pro Woche begrenzt werden und drei Tage vorher beantragt werden. Da ist der BR eingeschritten. Bei nur einem Tag, so unser Argument, würde es wohl zukünftig Raumprobleme in unserer Zentrale geben. DB Immobilien würde mit dem **Flex@Work** Konzept kommen und dieses verkaufen wollen. Es würde auf Desk Sharing hinauslaufen, was nur funktioniert, wenn die Beschäftigten zwei bis drei Tage außer Haus arbeiten. Dieses Argument genügte, um in vielen Bereichen die zwei bis drei Tage Regelung für mobile Arbeit zu etablieren. Am Ende des Piloten hat der Betriebsleiter veranlasst, dass bei der Überführung in der Regel die Situation begutachtet wird. Wenn häufig eine große Anzahl der Schreibtische nicht besetzt ist, wird es zur Einführung von Desk Sharing kommen. Dem haben die Beschäftigten zugestimmt.

Seit Mai 2016 läuft der erste **Pilot Desk Sharing** in einer kleinen Einheit von zehn Beschäftigten, von denen sich acht Personen sechs Schreibtische teilen. Die Teilnahme war freiwillig, sowohl die Flexi-Arbeit als auch das Desk Sharing. Die Aussagen zur Auswertung sind: „Das ist eine Steigerung der Lebensqualität, wie wir sie nicht erwartet hätten.“, „Ich stand am Anfang der Sache skeptisch gegenüber, aber jetzt bin ich voll begeistert“. Sehr positiv, fast schon unheimlich.

Alle Schritte wurden mit den Beschäftigten gemeinsam gegangen: Beginn des Piloten, drei Monate später gab es die erste Auswertung, weitere drei Monate später eine nächste und letzte. Alle Forderungen sind sofort nachgebessert worden. Auch der OE-Leiter ist jetzt im Desk Sharing tätig. Die Büros der Leiter wurden umgerüstet, kleine Besprechungstische und ein PC-Tisch. Wenn die Leiter nicht da sind, ist es ein Besprechungsraum.

Der Pilot Desk Sharing ging von der Betriebsleitung aus. Der Betriebsrat bestand aber darauf, dass es erst eingeführt wird, wenn Flexi-Arbeit für das ganze Haus gilt, denn ein Teil der Führungskräfte wollten das System so nicht. Die Gleichbehandlung für alle ist aber notwendig. Auf die Ausweitung der BV im ganzen Haus hat sich die Leitung dann schnell eingelassen. Seit 1.9.2017 arbeiten 100 Beschäftigte im Desk Sharing. Die Akzeptanz der Beschäftigten wird dadurch gewährleistet, dass die Beschäftigten mitgenommen werden und der Prozess begleitet wird. So gibt es keine Probleme. Frühere Vorbehalte lösen sich auf. Zum Jour fixe sind alle da. Ansonsten steht die Hälfte der Schreibtische leer. Die Quote wurde zu Beginn auf 0,8/0,7 (10 MA auf sieben bis acht Schreibtische) festgelegt.

In Hannover wird das **Flexi-Haus** gebaut (Lister Dreieck). Die acht Beschäftigten der DB Station&Service waren nicht eingeplant, mussten aber eingebaut werden. Der Betriebsrat wird hierfür die eigene Vereinbarung anwenden. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist es wichtiger, flexibel arbeiten zu können, als einen eigenen Schreibtisch zu haben.

Andere Betriebsräte bei Station&Service sind dem Prozess gegenüber skeptisch eingestellt und wollen den Prozess aufhalten, mit der Begründung, man müsse „die Beschäftigten vor sich selber schützen“. Das wird hier anders gesehen. Der Betriebsrat kann Unternehmensentscheidungen nicht verhindern, wenn z. B. Desk Sharing eingeführt werden soll. Dann muss er sich damit auseinandersetzen.

### **Regelungen für Mehrarbeitszeit und enge Prozessbegleitung durch den BR**

Aufgrund des neuen Tarifvertrags und Übertragungsregeln für Mehrleistungen hat die Betriebsleitung die BV gekündigt, weil die Personalplanung mit jetzt evtl. sechs Tagen mehr Urlaub Probleme mache und nicht kalkulierbar sei. **Neue Regelungen** werden verhandelt. Die Übertragungsmöglichkeit von +72 max. und -40 max. am Jahresende ist in der Diskussion und wurde auf 39 Stunden reduziert. Über das Jahr kann mehr angesammelt werden, ab August gibt es aber Rückführungspläne, wenn die Mehrarbeit zu hoch ist. Die Stunden sollen nicht übertragen werden können, was aber nicht im Sinne der Mitarbeiter ist, sie wären dann in ihrer freien Arbeitsdisposition beschnitten.

In die **neue Betriebsvereinbarung** werden alle Arbeitszeitregelungen, Flexi-Arbeit, Urlaub etc. aufgenommen. Für Desk Sharing gibt es eine Pilotvereinbarung, die auf andere Bereiche erweitert wird. Diese wird eine nachsteuerbare Vereinbarung. Es soll in Zukunft ein Dokument geben, aus dem alles hervorgeht.

Ein **Gemeinsames Herangehen** unter Einbezug der Betriebsleitung ist sehr wichtig. Probleme können so schnell erkannt und beseitigt werden. Der regelmäßige Austausch ist ebenso wichtig. Kleine Probleme hat es gegeben z. B. durch unterschiedliche Bürostühle. Es wurden einheitliche Bürostühle angeschafft. Die Steckdosenleiste reichte nicht aus, eine einheitliche Docking-Station und andere Steckdosen wurden eingerichtet. Es gab ein **Büro-Starter-Kit** für das Büro zu Hause.

Zur Überwindung von Hindernissen war die rechtzeitige **Prozessbegleitung** wichtig. Das Open Space Bürokonzept damals im Hauptbahnhof wurde übergestülpt und wirft bis heute Probleme auf.

Der **Arbeitskreis Modernes Arbeiten** der EVG wurde in Berlin vom Betriebsgruppenausschuss gegründet, um einen Erfahrungsaustausch mit den Bereichen zu organisieren, die in dieses Thema involviert sind. Woanders wird es eher als anlassbezogene Arbeitsgemeinschaft organisiert (Lister Dreieck in Hannover).

Anfang 2015 wurde eine **Handlungsempfehlung** zur mobilen Arbeit der EVG herausgegeben, die die Erfahrungen schriftlich bündelt. 2017 wurde eine überarbeitete Fassung gedruckt. Der Arbeitskreis Modernes Arbeiten der EVG in Berlin setzt sich jetzt auch mit den Themen Arbeits- und Unfallschutz unter den Bedingungen der Digitalisierung und dem Büro der Zukunft auseinander. Hier wird an Tipps für Mitarbeiter gearbeitet – aus der Praxis für die Praxis.

*Das Gespräch wurde mit Rainer Perschewski, Betriebsrat Zentrale DB Station&Service AG, geführt.*

Die Erfahrungsberichte der Betriebe zeigen, dass es sowohl gemeinsame, allgemeingültige, als auch bereichsspezifische Aspekte mobiler Arbeit gibt, die es zu beachten gilt.

Die Aspekte werden in thematisch geordneten Bereichen in Zusammenhang gebracht.

Aus den Aspekten ergeben sich Chancen, Risiken und Lösungsansätze der Umsetzung mobiler Arbeit. In einer tabellarischen Übersicht werden diese in Kapitel 7 zur Verfügung gestellt. Sie spiegeln die Erfahrungen in den hier vertretenen Schienenverkehrsunternehmen wieder.



# 5

## CHANCEN, RISIKEN UND ERFOLGSFAKTOREN MOBILER ARBEIT IN DEN UNTERNEHMEN DES SCHIENENVERKEHRSSSEKTORS – AUSWERTUNG DER ERFAHRUNGSBERICHTE

### 5.1 CHANCEN, RISIKEN UND LÖSUNGEN BEI DER UMSETZUNG MOBILER ARBEIT

#### Geltungsbereich

Betrieblich wird vereinbart, für wen, an welchem Ort und in welcher Funktion mobile Arbeit möglich ist.

Chancen	Risiken	Lösungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Voraussetzungen müssen passen</li> <li>→ Arbeitsplätze müssen geeignet sein</li> <li>→ Freiwilligkeit, Wahloption</li> <li>→ Gleiches Recht für alle</li> <li>→ Klarheit des Verfahrens</li> <li>→ Klare Regelungen und für wen sie gelten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Generelle Ablehnung durch die Führungskraft</li> <li>→ Unterschiedliche individuelle Behandlung</li> <li>→ Ablehnung mit vorgeschobenen Gründen</li> <li>→ Druck auf Zustimmung durch die Gruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Absprachen/ Vereinbarung der Betriebspartner</li> <li>→ Positive Einstellung gegenüber Veränderungen</li> <li>→ Vorgaben und Vorleben durch TOP-Management</li> </ul>

## Führungsstil

Der Führungsstil der Vorgesetzten wird entscheidend dazu beitragen, wie erfolgreich mobile Arbeit umgesetzt wird.

Chancen	Risiken	Lösungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Führungskräfte können diese neue Arbeitsform als Veränderungsprozess wahrnehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Unterschiedliche Einstellungen innerhalb der Belegschaft und bei den Führungskräften</li> <li>→ Gewohnheiten müssen in Frage gestellt werden</li> <li>→ Ablehnung von betrieblichen Umstellungen Führung über Kennzahlen</li> <li>→ Befürchtung von Kontrollverlust</li> <li>→ Fehlendes Vertrauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Unterstützung betrieblicher Führungskräfte durch Vorgesetzte</li> <li>→ Sinn und Nutzen ist bekannt</li> <li>→ Aufgabenorientiertes Führen</li> <li>→ Realistische Zielvorgaben, Erfolg bei Erfüllung</li> <li>→ Projekt HR-Partner: Beratung von Führungskräften</li> </ul>

## Kommunikation und Erreichbarkeit

Für mobile Arbeit ist eine gelingende Kommunikation zwischen den Kolleginnen und Kollegen, zwischen den Beschäftigten und den Vorgesetzten und zwischen den Beschäftigten und den Kunden eine Grundvoraussetzung.

Chancen	Risiken	Lösungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Teams organisieren sich selbst</li> <li>→ Klare Kommunikationsabsprachen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Sozialer Zusammenhalt gefährdet bei mehr als 3 Tagen Abwesenheit</li> <li>→ Abstimmung der Präsenz</li> <li>→ Erreichbarkeit ist nicht nachvollziehbar</li> <li>→ Die Erwartung immer erreichbar zu sein</li> <li>→ Vertretungen als dauerhafte Lösung</li> <li>→ Veränderung der BR Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Regelmäßige Teammeetings, die Vorrang haben</li> <li>→ Gemeinsame Zeiten im Büro</li> <li>→ Rollierende Systeme</li> <li>→ Technische Regelungen</li> <li>→ Alle beteiligen sich an den Regelungen</li> <li>→ Kommunikationsspielregeln</li> <li>→ Erreichbarkeit (Zeiten) vereinbaren</li> </ul>

## Qualifikation

Der Stellenwert von Qualifikationen zum Umgang mit mobiler Arbeit sollte eingeschätzt werden.

Chancen	Risiken	Lösungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Unterstützt die Belegschaft, die Führungskräfte und die Betriebsräte</li> <li>→ Stärkt die Selbstorganisation und Eigenverantwortlichkeit</li> <li>→ Bildet Multiplikatoren im Betrieb</li> <li>→ Schulungsangebote zu Themen Ergonomie und Gesundheitsmanagement, Zeit- und Selbstmanagement, IT, Versicherung, Haftung, Datenschutz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Wenn keine Schulungen durchgeführt werden</li> <li>→ Den Umgang mit mobilen Systemen zur Vermeidung von Entgrenzung hat niemand gelernt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Handhabung neuer Hard- und Software</li> <li>→ BR Schulung zur Umsetzung in die Praxis</li> <li>→ Erfahrungsaustausch mit anderen Betrieben</li> </ul>

## Arbeitsinhalte

Die Arbeitsinhalte müssen für mobile Tätigkeiten analysiert und messbar werden.

Chancen	Risiken	Lösungen
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Aufteilung von Aufgaben in:<ul style="list-style-type: none"><li>→ nur ortsgebunden möglich</li><li>→ ortsungebunden möglich</li></ul></li><li>→ Ermittlung von Arbeitsmengen und Belastungsgrenzen</li><li>→ Bemessung von Verteilzeiten</li><li>→ Neustrukturierung von Aufgaben</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Inhalte sind kein Bestandteil der Personalplanung</li><li>→ Keine Definition von Mindest- und Höchstmengen</li><li>→ Psychische Belastung bei zu hoch angesetzten Mengen</li><li>→ Standardprozesse im Büro sind nicht übertragbar</li><li>→ Umgestaltung ist notwendig</li><li>→ Kontrollmöglichkeit des Einzelnen steigt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Kenntnisse der Arbeitsinhalte und Stellenbeschreibungen</li><li>→ Definition der Arbeitsmengen</li><li>→ Schwierigkeitsgrad gerecht verteilen</li></ul>

## Arbeitsplatz und technische Ausstattung

Durch die Analyse der Chancen und Risiken bei der Arbeitsplatzgestaltung lassen sich Lösungsmöglichkeiten finden.

Chancen	Risiken	Lösungen
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Digitale Geräte ermöglichen zeit- und ortsungebundenes Arbeiten</li><li>→ Eigene Wünsche können in die Gestaltung eingebracht werden</li><li>→ Gute Rahmenbedingungen schaffen (betriebsdisponiert)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Der Arbeitsplatz entspricht nicht den Arbeits- und Gesundheitsschutzvorschriften</li><li>→ Keine Rückmeldung bei Problemen</li><li>→ Beschleunigung von Abläufen, Zeitdruck wächst</li><li>→ Systeme sind nicht kompatibel</li><li>→ Datenmissbrauch von dritter Seite</li><li>→ Kleine Betriebsgrößen verlieren ihre Heimatbereiche</li><li>→ Alleinarbeit</li><li>→ Softwareergonomie ist nicht angepasst</li><li>→ Fehlende Gefährdungsbeurteilung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Begutachtung des Arbeitsplatzes</li><li>→ Mengendefinition</li><li>→ Technische Lösungen</li><li>→ Datenschutz- und Sicherheitseinstellungen</li></ul>

## Arbeitszeit

Ein Kernelement mobiler Arbeit ist die Gestaltung der Arbeitszeit.

Chancen	Risiken	Lösungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Arbeitszeitregelungen sind mitbestimmt</li> <li>→ Eigene Wünsche können eingebracht werden</li> <li>→ Orientierung an der Arbeitsleistung und an Arbeitsergebnissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Mehrarbeit wird festgestellt, Gefahr der Selbstausbeutung besteht</li> <li>→ Kontrolle der Arbeitszeit wird schwieriger, je mobiler der Arbeitsplatz</li> <li>→ Keine Einzelfallprüfungen, Vertrauensarbeitszeit</li> <li>→ Keine Kernarbeitszeiten, Problem der Erreichbarkeit</li> <li>→ Ungünstige Zeiten von Aufträgen</li> <li>→ Zeitraum zwischen Auftragserteilung und Einsatz nicht geregelt</li> <li>→ Führungsverhalten unterstützt nicht</li> <li>→ Sind die Arbeitszeitmodelle veraltet?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Regelungen von Zeitrahmen/ Erreichbarkeit</li> <li>→ Schulungen</li> <li>→ Technische Lösungen wie max. Servernutzungszeit</li> <li>→ Rückführpläne, Ampelsystem</li> <li>→ Erreichbarkeit bekannt machen</li> <li>→ Rollierende Systeme</li> <li>→ Lenkzeit ist Arbeitszeit</li> <li>→ Kontrolle durch den BR</li> </ul>

## Versicherung, Datenschutz, Haftung

Regelungen zur Versicherung, zum Datenschutz und zur Haftung müssen eingerichtet und bekannt sein.

Chancen	Risiken	Lösungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Klare Information zur Kenntnis aller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Unklare Bedingungen komplexer Sachverhalte</li> <li>→ Nachweispflicht geht auf die Beschäftigten über</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Themen in Betriebsvereinbarungen aufnehmen</li> <li>→ Informationen der Versicherer und Datenschutzbeauftragten</li> <li>→ Unterstützung der Beschäftigten im Schadensfall</li> <li>→ Regelungen bspw. durch GUV Fakulta, DEVK, Bahn BKK</li> </ul>

## Evaluation

Bei der Einführung neuer Prozesse ist üblicherweise eine Evaluation vorgesehen.

Chancen	Risiken	Lösungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Bewertung des Prozesses, Ermittlung von Änderungsbedarf</li> <li>→ Mitarbeiterbefragung gibt Auskunft über Zufriedenheit</li> <li>→ Zufriedenheit der Geschäftsführung feststellbar durch Ergebnisbewertung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Keine Befragung</li> <li>→ Kein Wissen zur Optimierung der Arbeitsbedingungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ In das Prozessmanagement aufnehmen</li> <li>→ Abschlussbericht erstellen</li> </ul>

## 5.2 ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE BETRIEBLICHE UMSETZUNG

Sichtbar wird aus den genannten Chancen, Risiken und Lösungsansätzen, dass die Umsetzung mobiler Arbeit ein umfassender Prozess ist. Sachbezogene und personenbezogene Aspekte müssen analysiert und geregelt werden. Das Management, die Arbeitnehmervertretungen und die Beschäftigten müssen sich der Bedeutung bewusst sein.

Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Einführung mobiler Arbeit im Betrieb ist die **Beteiligungsorientierung und Mitbestimmung** der Beschäftigten in dem Prozess. Die Mitbestimmung bei verschiedenen arbeitsrechtlichen Aspekten ist gesetzlich festgelegt<sup>19</sup> und muss wahrgenommen werden. Regelungen dazu sind notwendig und sollten z. B. in Form einer Betriebsvereinbarung festgehalten werden. Auf diese Weise hat der Betriebsrat die Möglichkeit, gestaltend bei den Veränderungen mitzuwirken.

Sichergestellt werden muss zu Beginn, dass die Beschäftigten freiwillig und auf eigenen Wunsch mobil arbeiten wollen – so wie es im TV Arbeit 4.0 EVG 2016 festgehalten ist. Für die Beschäftigten kann hinter der Teilnahme an mobiler Arbeit die Verbesserung der Balance zwischen Arbeits- und Privatleben stehen, gleichzeitig aber auch die Reduktion von Nachteilen, z. B. die Anwesenheit in Open Space-Büros oder die Vermeidung langer Anfahrtswege. Relevant ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insgesamt mit der Ausübung ihrer Arbeit zufriedener werden.

Bei guter Prozesssteuerung ist eine Win-win-Situation für Arbeitgeber und Arbeitnehmer möglich. Dies fördert auch die Motivation der Beschäftigten, sich auf die Veränderungen einzulassen.

Neben dem Betriebsrat ist die Begleitung durch die Arbeitsschutzbeauftragten erforderlich. Aspekte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes müssen bekannt sein und beachtet werden. So kann auch die Beschäftigungsfähigkeit auf lange Sicht verbessert werden.

Die Erfahrungsberichte machen zudem deutlich, dass eine vorbehaltlose **Unterstützung durch das Management** für den Erfolg mobiler Arbeit unerlässlich ist. In vielen Unternehmen trifft die technische Möglichkeit, mobil zu arbeiten, noch nicht auf den notwendigen Grundkonsens, dann auch die Abwesenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu tolerieren. So wird bspw. im Dialogprozess „Arbeiten 4.0“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales die noch vorherrschende „Anwesenheitskultur“ als Hindernis auf dem Weg zum mobilen Arbeiten identifiziert<sup>20</sup>. Die neue Arbeitsform fordert einen Mentalitätswandel ein: Sie verlangt Vorgesetzten Vertrauen in die Mitarbeiterschaft ab, dass Aufgaben trotz Abwesenheit zu ihrer Zufriedenheit erledigt werden. Hilfreich wären wohl klar formulierte Konzernziele, die diesen Mentalitätswandel in einer neuen Arbeitskultur beschreiben und Führungskräfte entsprechend beauftragen.

Eine gemeinsame Entscheidung über Ziele, Inhalte und Durchführung stärkt die Einhaltung von Regelungen. So wird ersichtlich, dass die neue Form von allen gewünscht wird und man gemeinsam an den Prozess herangeht. Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen in Schulungen befähigt werden, alle Aspekte der Veränderungen umzusetzen.

Es hat sich gezeigt, dass die Unterstützung der Beschäftigten für den Erfolg der Umsetzung mobiler Arbeit wichtig ist. Mit nützlichen Hilfsmitteln wie Checklisten, Informationsmaterial und Selbstmanagementseminaren können die Beschäftigten aktiv in die Gestaltung des Prozesses eingebunden werden.

Professionelles Prozessmanagement ist für die Umsetzung ausschlaggebend. Das Ziel sollte es sein, eine Betriebsvereinbarung abzuschließen. Ein Pilot ist empfehlenswert, um Erfahrungen zu sammeln, Bedürfnisse aus den Betrieben oder Regionen kennenzulernen und Verfahren zu erproben.

Zudem ist es sinnvoll, eine Projektgruppe einzurichten, die den Prozess steuert. Regelmäßige Mitarbeiterunden binden auch deren Interessen ein. Ein Erfahrungsaustausch mit anderen Betrieben kann zusätzlich unterstützend wirken. Die Umsetzung sollte nach einer festgelegten Zeit evaluiert werden. Außerdem gilt: Mit der Erfahrung steigt die Selbstverständlichkeit in der Umsetzung neuer Arbeitsformen.

<sup>19</sup> siehe Anlage „Betriebsverfassungsrechtliche Grundlagen der Mitbestimmung bei mobiler Arbeit“

<sup>20</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015). Mobiles und entgrenztes Arbeiten. Experten-Workshop im Kontext des Dialogprozesses „Arbeiten 4.0“. Zuletzt abgerufen am 14.03.2017 unter [https://www.arbeitenviernull.de/fileadmin/Downloads/Kurzfassung\\_Ergebnisprotokoll\\_WS\\_2\\_fin.pdf](https://www.arbeitenviernull.de/fileadmin/Downloads/Kurzfassung_Ergebnisprotokoll_WS_2_fin.pdf)

# 6

## AUSBLICK

Mit der Digitalisierung der Arbeitswelt werden neue Strukturen und Prozesse eingeführt. Jahrzehntelang gewachsene Arbeitsstrukturen und -kulturen hingegen werden aufgebrochen und unter Umständen sogar ganz abgelöst. Die Mobilisierbarkeit von Tätigkeiten in Datensätze schafft neue Arbeitsformen und -strukturen. Mobile Arbeitsformen sind aus dieser Entwicklung entstanden. Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren, die mit mobiler Arbeit einhergehen, sind in dieser Broschüre aufgezeigt worden. Darüber hinaus sind weitere Entwicklungen absehbar und müssen begleitet werden. So kommen auf die Betriebsparteien, auf Konzernleitung und die Tarifparteien neue Herausforderungen zu.

Begriffe wie „**Work-Life-Blending**“ bilden eine veränderte Denkweise über das Verhältnis von Arbeit und Privatleben ab: „Die kluge Verbindung von Privat- und Berufsleben, z. B. durch Home-Office-Modelle und Mobile Office-Lösungen, wird zur großen Aufgabe der kommenden Jahre, statt weiterhin krampfhaft den Spagat zwischen zwei scheinbar trennbaren Welten zu versuchen“<sup>21</sup>. Mobiles Arbeiten kann in der Tat positive Auswirkungen auf den eigenen Lebens- und Arbeitsalltag haben. Durch die Reduzierung von Arbeitswegen und die Möglichkeit, selbst entscheiden zu können, wann und wo man arbeitet, lässt sich beispielsweise die Arbeit besser mit Kita-Zeiten und anderen familiären Verpflichtungen in Einklang bringen.<sup>22</sup> Wie die Erfahrungsberichte gezeigt haben, bergen die neuen Arbeitsmodelle aber auch das Risiko der Entgrenzung.

Durch mobile Arbeit ist zu erkennen, dass Arbeit auf dem Weg ist, von **Zeit und Ort entkoppelt** zu werden. Mobilisierbare Aufträge können von überall erledigt werden. ArbeitnehmerInnen erhalten mehr Flexibilität für die Erledigung ihrer Aufgaben. Der Zeitrahmen wird ausgeweitet, in dem Arbeit ausgeübt werden kann. Für die Wettbewerbsfähigkeit wird dann eine besonders leistungsfähige IKT-Infrastruktur notwendig sein. Für die Gestaltung mobiler Arbeit werden Arbeitsinhalte analysiert und in mobilisierbare Arbeitspakete geteilt. Der Zuschnitt mancher Arbeitsgebiete kann sich dadurch verändern.

**Arbeitsplätze und Personalbedarf** werden sich mit der Digitalisierung weiter verändern. So muss das Leistungsportfolio der Unternehmen an die neuen Bedingungen angepasst werden. Der administrative Bereich und der Dienstleistungsbereich werden stark betroffen sein. So weichen bei den Schienenverkehrsunternehmen zum Beispiel Beratungs- und serviceorientierte Dienstleistungen der Online Bestellung. Programmier- und Kontrolltätigkeiten hingegen werden in Zukunft verstärkt benötigt. Unternehmen sind gefordert, für sich ein Alleinstellungsmerkmal zu schaffen. Die Berufsbilder verändern sich in der Folge der Digitalisierung ebenso. Arbeitnehmer müssen sich infolge dessen neuen Anforderungen an ihre Qualifikationen stellen. Sicherlich bleibt auch in der Arbeitswelt von Morgen die menschliche Interaktion notwendig. Die Entwicklungen im Einzelnen können jedoch bisher nur erahnt werden. So ist eine umfassende und vorausschauende **Personalplanung** notwendig und entsprechende Instrumente müssen eingerichtet werden. Die Belegschaft muss die Teambalance erhalten, Teammeetings und soziale Einbindung werden gebraucht. Mit dem Weiterbestand des bewährten Konzernarbeitsmarktes kann das Unternehmen seinen Personalbedarf sicher auch in Zukunft weitgehend decken und den Beschäftigten gewisse Sicherheit bieten.

Für die **Mitbestimmung** in diesem Veränderungsprozess gilt, dass Betriebsrat und Management sich frühzeitig über Themen beraten müssen, um für die Beschäftigten das Beste zu erreichen. Neue Kommunikationsformen werden u.U. nötig sein, um die Kolleginnen und Kollegen, die nicht mehr vor Ort sind, zu erreichen. Der Kontakt zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bleibt für den Betriebsrat ein wichtiges Gut. Es ergeben sich weitere Themen, die besondere Beachtung finden müssen: Wie können Betriebsvereinbarungen bei unübersichtlichen Zeitrahmen eingehalten werden? Der Betriebsrat wird in die neuen Aufgaben hineinwachsen. Schulungen und Erfahrungsaustausch können die Mitglieder bei der Arbeit unterstützen.

Der TV Arbeit 4.0 EVG 2016 und seine Fortentwicklung wie auch die wachsende Zahl der Betriebsvereinbarungen und die betriebliche Praxis in den Verkehrsunternehmen unterstützen den Wandel und zeigen wichtige Leitplanken für eine positive Flexibilität im Sinne der Beschäftigten auf.

<sup>21</sup> Zukunftsinstitut (2016): New Work Glossar., abgerufen am 15.12.2016

<sup>22</sup> Carstensen (2015), S.189



## UNTERSTÜTZENDE MATERIALIEN ZUR UMSETZUNG MOBILER ARBEIT

### 7.1 FÜR BESCHÄFTIGTE

#### 7.1.1 MERKBLATT FÜR BESCHÄFTIGTE „SELBSTDISPONIERTES MOBILES ARBEITEN“

##### Was ist selbstdisponiertes Arbeiten?

Der Tarifvertrag Arbeit 4.0 grenzt **mobile Telearbeit (selbst-disponierter Arbeitsort)** von alternierender Telearbeit (= Home Office) und betriebsdisponierten mobilen Tätigkeiten (= z. B. Kundendienst) ab:

- Die Arbeitsleistung wird an wechselnden Örtlichkeiten erbracht.
- Diese können innerhalb oder **außerhalb** des Betriebes liegen.
- Dabei werden Informations- und **Kommunikationstechnologien** (Laptop, Smartphone, Tablet, etc.) genutzt.
- **Freiwilligkeit** muss gewährleistet sein.
- Schwerpunkt der Arbeitstätigkeit bleibt die **betriebliche Arbeitsstätte**.

##### Wo liegen die Chancen?

Viele Tätigkeiten lassen sich von unterwegs oder im Home-Office genauso gut erledigen, wie im Büro. Für Beschäftigte mit langen **Anfahrtswegen** oder mit einem hohen Anteil an **Reisezeiten** kann das Arbeiten von einem selbst gewählten Ort aus eine spürbare Erleichterung bringen.

Die Vereinbarkeit von **Arbeit und Privatleben** („Work-Life-Balance“) kann durch selbstdisponiertes mobiles Arbeiten verbessert werden. Wenn Tätigkeiten so strukturiert sind, dass sie an einem beliebigen Ort und zu einem beliebigen Zeitpunkt erledigt werden können, können bspw. Kinderbetreuung oder die Pflege von Angehörigen mit dem Beruf in Einklang gebracht werden.

Neuartige **Handlungsspielräume** erwachsen: Die Zeiten, in denen es den „one best way“ zur Durchführung von Arbeitstätigkeiten gab, sind längst vorbei. Mitunter kann man woanders besser auf die benötigten Ressourcen zugreifen – bspw., wenn der enge Kontakt zu Kunden, Lieferanten oder Partnern vor Ort wichtig ist. Oder man kann die eigene Arbeitszeit – entsprechende Arbeitszeitvereinbarungen vorausgesetzt – danach ausrichten, wann es für einen selbst am besten passt.

Auch für den Arbeitgeber hat mobiles Arbeiten Vorteile: Durch mobile Telearbeit können neuartige Büroraumkonzepte wie Open Space-Büros **nachhaltig und ressourcenoptimiert** realisiert werden. Beschäftigte wissen es zu schätzen, wenn sie nicht jede Tätigkeit im Büro ausführen müssen, sondern sich für Konzentrationsphasen oder zum Telefonieren an einen anderen Ort zurückziehen können. Häufig lassen sich solche Tätigkeiten somit effizienter gestalten.

Gut gestaltete mobile Arbeit hat positive Auswirkungen auf **Arbeitszufriedenheit** und Effizienz!

### Was muss bei selbstdisponiertem Arbeiten beachtet werden?

Grundsätzlich haben alle Arbeitnehmer das Recht, an mobiler Arbeit teilzunehmen. Die Teilnahme muss aber auf **freiwilliger** Basis beruhen. Sowohl alternierende als auch mobile Telearbeit sind Wahlmöglichkeiten und dürfen nicht als Verpflichtung aufgefasst werden, die aus betriebsbedingten Gründen erwächst. Beschäftigten dürfen durch die Nichtteilnahme keine Nachteile erwachsen.

Die Einbindung in den Betrieb darf nicht gefährdet werden: Wer mobil arbeitet, ist zunächst nicht mehr „auf dem Radar“. Das gilt es zu vermeiden! Daher sollten ein oder mehrere Präsenztage vereinbart werden, damit der Zugang zu wichtigen betrieblichen Informationen erhalten bleibt.

Arbeitsplätze müssen nach Kriterien der **Ergonomie** gestaltet sein – das gilt für Produktions- und Büroarbeitsplätze ebenso wie für das Arbeiten an wechselnden Orten. Beleuchtung, Schreibtischmobilier, Lärmschutz – für all das muss der Arbeitgeber Sorge tragen, kann es aber aufgrund von fehlendem Zugang zum Arbeitsplatz nicht und delegiert dies an die Beschäftigten. Daher benötigen mobil Arbeitende Know-How zur ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung.

Damit der Selbstausbeutung vorgebeugt wird, muss eine **realistische Planung** der Arbeitsmengen vorgenommen werden. Wenn Arbeit mit nach Hause genommen wird, sollte diese auch im Rahmen eines normalen Arbeitstages beendet werden können. Falls das nicht der Fall ist, müssen Maßnahmen vereinbart werden, auf welchem Wege Überstunden abgegolten werden können, damit die Mehrarbeit nicht zur Regel wird. Das setzt eine **Arbeitszeiterfassung**, unabhängig von Ort und Art der Tätigkeit, voraus.

Oftmals wird befürchtet, dass sich mit mobiler Arbeit negative Folgen von **Entgrenzung** einstellen. Damit das nicht geschieht, empfiehlt es sich, **Vereinbarungen zur Erreichbarkeit** zu treffen und damit verbundene Erwartungen

auf den Tisch zu bringen: Zu welchen Uhrzeiten kann ich spontan auf E-Mails reagieren? Wann können Anrufe nicht beantwortet werden? Das Recht auf Nicht-Erreichbarkeit soll bestehen bleiben – dazu bedarf es jedoch transparent abgestimmter Zeiten und Regelungen. Es soll möglich sein, die gesetzlichen und tariflichen Pausen- und Ruhezeiten einzuhalten. Die Beschäftigten sollen durch Führungskräfte ermutigt werden, Grenzziehungen vorzunehmen.

Nicht zuletzt werden an mobil Arbeitende hohe Anforderungen an ihre Selbstorganisationsfähigkeiten gestellt: Wer der Entgrenzung vorbeugen will, benötigt ein striktes Selbst- und **Zeitmanagement**.

All das ist nur dann möglich, wenn eine **Vertrauenskultur** aufgebaut wird: Führungskräfte müssen das Gefühl bekommen, dass ihre Mitarbeitenden auch ohne Präsenzpflicht gute Arbeit leisten. Größtmögliche Transparenz über die Planung mobiler Arbeitsphasen (z. B. durch Eintragung in einen öffentlichen Kalender) ist dafür unabdingbar. Zur Vertrauenskultur gehört aber auch, dass selbstgewählte Begrenzungen von den Vorgesetzten gutgeheißen werden. Nicht-Erreichbarkeit ist kein Zeichen mangelnder Leistungsbereitschaft, sondern spricht für eine gesunde Selbstfürsorge.

### An wen wende ich mich? (Bitte ausfüllen)

...bei technischen Problemen: (z. B. IT-Verantwortlicher)

...bei Fragen rund um Ergonomie, Arbeits- und Gesundheitsschutz: (z. B. Betriebsärztlicher Dienst, Fachkraft für Arbeitssicherheit)

...bei Fragen zu Fortbildungen z. B. zu Zeit- und Selbstmanagement: (z. B. Personalabteilung, Führungskräfte)

...bei Problemen, Fragen und Hinweisen zum Thema „mobiles Arbeiten“: (falls vorhanden: Ansprechstrukturen, Projektteam/Steuerungsgruppe)

## Versicherungstechnische Fragen rund um mobile Arbeit

**Unfallschutz:**<sup>23</sup> Auch bei mobiler Arbeit greift die gesetzliche Unfallversicherung. Bei einem Unfall in Räumen, die gleichzeitig beruflich und privat genutzt werden, ist allerdings zu belegen, dass der Unfall tatsächlich während einer beruflichen Tätigkeit geschehen ist. Die Wege von der privaten Wohnung zur Arbeitsstätte sind versichert; der Nachweis, dass ein Weg zum Arbeitszimmer beruflich veranlasst ist, lässt sich allerdings schwierig führen.

Letztendlich obliegt die Feststellung, ob es sich um einen versicherungspflichtigen Schadensfall handelt, dem zuständigen Unfallversicherungsträger.

**Haftung:** Für Haftungsfragen gelten die gesetzlichen und die tariflichen Bestimmungen des §20 BasisTV (Haftung des Arbeitnehmers bei Vorsatz und Fahrlässigkeit). Wenn Eigentum des Arbeitgebers durch haushaltsangehörige Personen beschädigt wird, wird dabei zuerst geprüft, ob eine Haftpflichtversicherung für den Schaden aufkommen kann.

### 7.1.2 FRAGEN ZUM ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ BEIM MOBILEN ARBEITEN

#### Wie empfinde ich mobiles Arbeiten?

#### Fragen zu physischen und psychischen Risiken für mobil Arbeitende im Homeoffice und unterwegs<sup>24</sup>

##### Arbeitsumgebung

Wechseln meine Einsatzorte und das Umfeld häufig? Strengt mich das an? Belasten mich stundenlange Autofahrten oder lange Zugfahrten?

Wurde in unserem Betrieb Desk Sharing eingeführt? Finde ich ohne Probleme einen adäquaten Schreibtisch, wenn ich ins Büro gehe? Ist dieser im Bereich meiner Abteilung? Kann ich dort konzentriert arbeiten?

Wie ist mein Arbeitsplatz zu Hause eingerichtet? Erfüllt er die Kriterien des Arbeits- und Gesundheitsschutzes? Sind die Anforderungen erfüllt an:

- Arbeitsmittel
- Ergonomie
- Arbeitsraum
- Bildschirm und Eingabemittel
- Softwareergonomie
- Arbeitstisch und Arbeitsfläche
- Büroarbeitsstuhl
- Aufstellung des Arbeitsplatzes
- Beleuchtung<sup>25</sup>

##### Arbeitsorganisation

- Kann ich meine Arbeit unterwegs oder zu Hause gut organisieren?
- Gibt es Stressquellen?
- Fühle ich mich in der mobilen Tätigkeit überfordert?
- Führt die virtuelle Vernetzung für mich zu einer Beschleunigung der Arbeit?
- Stimmt für mich der Satz: „Die Arbeit frisst mich auf – Abschalten gelingt nicht mehr“?
- Kann ich mir vorstellen, meine Arbeit in der jetzigen Form bis zum Renteneintritt auszuüben?
- Halte ich meine Kompetenz zum Zeit- und Selbstmanagement für zufriedenstellend? Könnte mich eine Schulung unterstützen?

##### Arbeitsinhalt

- Sind die Arbeitsinhalte für das mobile Arbeiten geeignet und ausführbar?
- Kann ich mit ergebnisorientierten Ziel- und Umsatzvorgaben umgehen?
- Sind die Leistungsziele erfüllbar?
- Habe ich Spielräume bei der Arbeitsgestaltung?
- Spornen mich die Leistungs- und Zielvorgaben an, mehr zu arbeiten als vereinbart?
- Komme ich alleine gut mit schwierigen Kunden zurecht oder hätte ich gerne Unterstützung?

23 Informationen gemäß <https://www.bghw.de/arbeitnehmer/versicherungsschutz/arbeitsunfall/arbeiten-an-telearbeitsplaetzen> (abgerufen am 16.08.2017)

24 Die Kategorien sind angelehnt an: VDV Mitteilungen (2012): Erfassung psychischer Belastungen bei der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen. Handlungshilfe mit Checkliste für Verantwortliche in Verkehrsunternehmen. Die Aspekte der Fragestellungen sind angelehnt an: Arno Weber und Nina Sawodny (2010): Laptop Nomaden. Wege aus der Gesundheitsfalle. In: Brandt, Cornelia (Hg.): Mobile Arbeit – Gute Arbeit? Arbeitsqualität und Gestaltungsansätze bei mobiler Arbeit, Ver.di Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft.

25 nach VBG (2012): Telearbeit. Gesundheit, Gestaltung, Recht

## Kommunikation

- Habe ich Zugriff auf alle relevanten neuen Informationen?
- Fühle ich mich über das Betriebsgeschehen informiert oder bin ich außen vor?
- Habe ich ausreichend Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen?
- Kann ich die Verbindung zu Kollegen und Vorgesetzten über Handy und E-Mails halten?
- Sind die Zeiten der Erreichbarkeit der Kolleginnen und Kollegen bekannt?
- Fehlen mir bei der Einzelarbeit Ratschläge von Kollegen in der direkten Umgebung?
- Finden regelmäßige Teammeetings statt, an denen ich auch teilnehmen kann?
- Habe ich den Eindruck, dass ich ständig erreichbar sein muss?
- Wird eine sofortige Reaktion erwartet? Empfinde ich dies als indirekte Leistungsvorgabe?

## Arbeitszeit

- Gelingt mir die selbstbestimmte Zeiteinteilung?
- Fühle ich mich oft unter Zeitdruck?
- Hat sich meine Arbeit durch das mobile Arbeiten verdichtet?
- Mache ich regelmäßig Pausen? Bleibt das Handy in der Mittagspause aus?
- Löst sich die Grenze zwischen Freizeit und Arbeitszeit für mich auf?
- Wenn Vertrauensarbeitszeit gelebt wird, arbeite ich eher mehr als vorgesehen?
- Überschreite ich oft 8 Stunden Arbeit am Tag?
- Gehe ich gesundheitsbewusst mit meiner Arbeitszeit um?
- Habe ich Zeit zum Erholen?

## Individuelle und private Belange

- Ist mobile Arbeit für mich geeignet?
- Passen mein Arbeitsstil, meine Leistungsfähigkeit und der Arbeitsaufwand zur Arbeitsplanung und den Zielvereinbarungen?
- Verhalte ich mich gesundheitsgerecht? Ernähre ich mich gesund? Nehme ich ausreichend Getränke zu mir?
- Fühle ich mich gut? Habe ich gesundheitliche Beschwerden?
- Habe ich Zeit für Entspannung und Erholung? Bewege ich mich regelmäßig? Mache ich Sport zum Ausgleich?

## 7.1.3 THEMENSAMMLUNG SCHULUNGSKONZEPT „SELBSTDISPONIERTES MOBILES ARBEITEN“<sup>26</sup>

### Ergonomie

- Rechtliche Rahmenbedingungen bei mobiler Arbeit
  - Arbeitsschutzgesetz/Arbeitszeitgesetz
  - DIN-Normen zur Ergonomie am Arbeitsplatz
- Betriebsvereinbarungen

### Arbeiten von unterwegs

- (z. B.: Wie kann ich trotz erschwelter Bedingungen in der Bahn ergonomisch arbeiten? Wie stelle ich mir mein Fahrzeug nach ergonomischen Gesichtspunkten ein?)

### Pendeln mit der Bahn

- hat Vorteile, z. B. weil man die Zeit besser nutzen kann. Allerdings können sich beim Arbeiten in der Bahn physische Belastungen einstellen. Diese können bis zu Herz-Kreislauf-Beschwerden führen. Daher müssen ergonomische Aspekte beachtet werden.
- Sitzplatzauswahl: Ruhebereich oder Handybereich?
- Im Voraus überlegen, welche Arbeitsaufgaben mit in die Bahn genommen werden
- Powerbanks oder Mehrfachstecker schaffen Abhilfe bei belegten Steckdosen
- **Arbeiten mit dem Laptop:** siehe Grafik
- **Klima:** Zwiebelprinzip nutzen (Kleidungsschichten), Zugluft durch Schal oder Halstuch abhalten
- **Beleuchtung:** Rollos benutzen, Sonnenbrille mitnehmen um Blendungen entgegenzuwirken
- **Lärm:** Ohrstöpsel oder Kopfhörer verwenden; Sitzplatz im Ruhebereich reservieren
- **Pausengestaltung:** Bei Schlafpausen Nackenkissen mitnehmen, um Verspannungen zu vermeiden; Bewegungspause: Zwischendurch aufstehen hilft, einseitige Belastungen zu kompensieren. Eine Flasche Wasser mitzunehmen hilft, notwendige Trinkpausen einzuhalten.

### Pendeln mit dem Auto

- **Pausen**
  - Alle zwei Stunden sollte eine Pause (mindestens 15 min.) eingelegt werden. Nach 8 Stunden: Mindestens eine Stunde Pause oder kurz schlafen.
  - Pausen aktiv gestalten, d. h. Dehnungsübungen oder Spaziergänge
  - Auf genügend Flüssigkeitszufuhr achten!
- **Stressvermeidung**
  - Pufferzeiten einplanen, damit Staus nicht zu riskantem Handeln führen
  - Vor Abfahrt: Musik auswählen, die beruhigt

26 Inhalte z.T. aus dem Projekt EngAGE: Entwicklung einer Online-Intervention zur Förderung von Arbeitsgestaltungs- und Gesundheitskompetenz bei selbstgestalteten Arbeitsbedingungen, [www.engage-projekt.de](http://www.engage-projekt.de)

## Die sechs Fehler beim Arbeiten in der Bahn

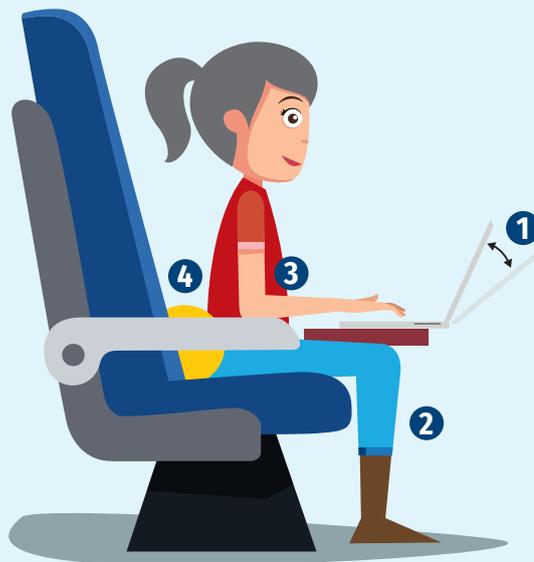


- Schultern nach vorn gezogen
- Kopfhaltung ungünstig
- Lendenbereich nicht abgestützt
- Bildschirm zu niedrig
- keine Luftzirkulation durch Laptop
- Ellenbogen nicht im 90°-Winkel

## Arbeitsplatzgestaltung

Wie sieht ein ergonomisch korrekt gestalteter Arbeitsplatz aus? (Checkliste)

- Bildschirm (Zeichendarstellung, Bild flimmerfrei, Helligkeit und Kontrast regelbar, Reflexionsfreiheit, Drehbarkeit/Höhenverstellbarkeit, Standort seitlich zum Fenster)
- Tastatur (separate Tastatur vorhanden, Auflagefläche für Hände, reflexionsarme Oberfläche, Beschriftung der Tasten gut erkennbar, Höhe und Neigung einstellbar)
- Maus (vorhanden, ergonomisch)
- Arbeitstisch (Größe: Flexible Anordnung der Arbeitsmittel möglich?, Höhenverstellbarkeit, reflexionsarme Oberfläche)
- Stuhl (standsicher, stufenlos einstellbar, unterschiedliche Sitzpositionen möglich)
- Arbeitsumgebung (Beleuchtung passend, Lichtschutz, Lautstärke, Temperatur 20°-24°, Lüftungsmöglichkeit)
- **Übungen** rund um Augen, Finger, Rücken und Schulter



## Arbeiten mit dem Laptop in der Bahn – so geht's richtig

- 1 Neigung variieren, um Blendungsfreiheit zu gewährleisten
- 2 Beine und Füße im 90°-Winkel aufstellen
- 3 Arme im 90°-Winkel positionieren und bestenfalls abstützen
- 4 Lendenwirbelsäule durch zusammengerollte Decke oder Kissen stützen

## Empfehlungen für PKW-Fahrer/innen

### Stellen Sie Ihren Sitz so ein, dass

- Sie alle Instrumente gut ablesen können
- Ihre Oberschenkel nicht abgeschnürt werden
- Ihre Kniekehlen ein Zentimeter über die Sitzfläche ragen und
- sich Ihr Gesäß nahe der Rückenlehne befindet

### Stellen Sie Ihre Rückenlehne so ein, dass

- Sie gerade und aufrecht sitze,
- Ihre Schultern Kontakt mit der Lehne haben und
- sich Ihre Lordosstütze (= ergonomische Rückenstütze; falls vorhanden) an die Wirbelsäule anpasst.

### Stellen Sie Ihre Kopfstütze richtig ein, indem Sie

- diese bis zur Kopfoberkante aus der Lehne ziehen und
- Sie steil zum Hinterkopf neigen

### Sonstiges

Achten Sie darauf, öfter Ihre Sitzposition zu wechseln. Dies erreichen Sie durch das Verstellen der Lendenwölbung oder durch die Verwendung eines Sitzkeils. (Empfehlung nach ADAC)

## Arbeitsorganisation

- „Kultur des achtsamen Umgangs mit **Autonomie**“:  
Bewusstsein für positive und negative Folgen von Gestaltungsspielräumen
- Gewährwerden **eigener Bedürfnisse**: Ist mobiles Arbeiten etwas für mich? Welche Ziele kann ich damit verfolgen? Welche Schwierigkeiten könnten auftreten?
- **Priorisierungsübung** anhand Beispiel, das entweder aufgegriffen wird oder vorbereitet ist (Eisenhower-Schema: Matrix aus Wichtigkeit und Dringlichkeit)
- **Umgang mit Unterbrechungen**
  - Reflexion über Unterbrechungen („Wie oft kommt es vor, dass Sie unterbrochen werden durch Vorgesetzte/Kollegen/Kunden/wichtige Themen/an mehreren Aufgaben gleichzeitig arbeiten?“)
  - Coaching-Übung (Beratungsgespräch simulieren)
  - Anregungen geben zur Reduktion von Unterbrechungen
- **Selbstmotivation und Zielmanagement**
  - Wie motiviere ich mich für eine wenig interessante Aufgabe? → To-Do-Liste erstellen
  - Welche Merkmale der Arbeitssituation motivieren mich?
    - Reflexion der eigenen berufsbezogenen Werte
    - Was an der Arbeit macht am meisten Spaß?
    - Was sind die eigenen Stärken?
    - Auflistung von berufsbezogenen Aufgaben und Zuordnung zu den Werten, Interessen, Stärken
    - Prioritätenliste über Aufgaben erstellen
    - Reflexion individueller Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung
- **PC-Nutzung**
  - Erarbeiten von Systematiken zur Ablage von Dateien; Suchheuristiken; Nutzung E-Mail

## Soziale Beziehungen

- Wie kann ich meine berufliche **Kommunikation** verbessern? (z. B. 4-Seiten-Modell nach Schulz von Thun)
- **Erreichbarkeit**
  - Wie komme ich zu einer Regelung, die für mich passt und mich nicht übermäßig belastet?
- **Gesundheitskompetenz**
  - Entgrenzungsbewusstsein fördern
    - Auflistung: „Was tue ich alles an einem gewöhnlichen Tag?“, „Wie fragmentiert ist meine Freizeit durch das ‚schleichende‘ Eindringen von Arbeitstätigkeiten?“
    - Kollegiale Beratung: „Was können wir dagegen tun, um uns besser abzugrenzen?“
- „Abschalten“ üben: Wie kann ich aus dem Kreislauf aus Anspannung und Erschöpfung ausbrechen?
  - Einüben von Progressiver Muskelrelaxation oder Autogenem Training
  - Gedankenreise
- Work-Life Balance
  - Analyse: Wohin fließt meine Lebenszeit? Für was möchte ich mehr, für was weniger Zeit aufbringen? Wie komme ich dahin?
  - Rituale: Wie kann ich Grenzen und Übergänge zwischen Arbeit und Freizeit bewusster erleben?
  - Welche Rituale führe ich durch, um für mich zu symbolisieren, dass ich Feierabend habe?
  - Welche Rituale wären denkbar?

## 7.2 FÜR BETRIEBSRÄTE

### 7.2.1 BETRIEBSVERFASSUNGSRECHTLICHE GRUNDLAGEN DER MITBESTIMMUNG BEI MOBILER ARBEIT<sup>27</sup>

Die Arbeitgeber versuchen oft, das BR-Gremium zu umgehen und/oder die Entscheidung des BR-Gremiums in ihrem Sinne zu beeinflussen. Hierfür benutzen sie häufig verschiedene Wege:

- Bei Einführung neuer Technologien wird der BR erst gar nicht beteiligt, da angeblich kein Mitbestimmungsrecht (MBR) besteht. Es erfolgt keine Info des Arbeitgebers. Hier sollte dann das arbeitsgerichtliche Beschlussverfahren angestrebt werden, gegebenenfalls über den Weg einer einstweiligen Verfügung.
- Der Arbeitgeber beteiligt zwar den BR, will aber eine schnelle Entscheidung. Neue Technologien werden nicht von heute auf morgen erfunden und eingeführt. Hier gilt es, sich nicht unter Druck setzen zu lassen und sich ausreichend Zeit für Entscheidungen (Beratung, Hinzuziehung von Sachverständigen, „Mitnehmen“ der MA z. B. in Betriebsversammlungen) zu nehmen.
- Die Arbeitgeber binden oft nur einzelne BR-Mitglieder ein, um sie aus dem „Spiel“ zu nehmen. Das kann zu Misstrauen innerhalb des Gremiums führen und Vertrauen zerstören. Auf dieses Spiel sollte man sich nicht einlassen.

Ein wesentlicher Anknüpfungspunkt im Rahmen von Arbeit 4.0 sind neben § 87 Abs. 1 Nr. 6 die Unterrichts- und Beratungsrechte aus § 90, 91 und 92 BetrVG. Bei allen Themen, die mit Veränderungen im Rahmen von Arbeit 4.0 einhergehen sollte der BR eine Gesamtstrategie entwickeln und sich nicht nur auf einzelne Themen beschränken. Das ist bereits deshalb sinnvoll, um einen Gesamtüberblick zu bekommen.

#### Zu § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG

§ 87 regelt die Mitbestimmungsrechte in sozialen Angelegenheiten, sofern keine gesetzliche oder tarifliche Regelung besteht. § 87 (1) Nr. 6 nennt die „Einführung und Anwendung

von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen“. Mit digitalen Geräten ist der Arbeitgeber grundsätzlich in der Lage, eben diese Überwachung vorzuneh-

men, auch wenn er sie nicht aus diesem Grund einsetzt. Der Betriebsrat muss der Einführung der Geräte ausdrücklich zustimmen. In dem Konzern der Bahn gibt es eine Konzernbetriebsvereinbarung zum Beschäftigtendatenschutz<sup>28</sup>.

#### Zu § 90 BetrVG

Bei den Unterrichts- und Beratungsrechten im Sinne des § 90 BetrVG ist der Fokus insbesondere auf die Planung von technischen Anlagen (Nr.2), von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen (Nr.3) und der Arbeitsplätze (Nr.4) zu legen.

Bei dem Thema Home Office, Telearbeit etc. dürften die genannten Punkte kumulativ betroffen sein. Hierbei ist es unabdingbar, dem Arbeitgeber deutlich zu machen, dass er den BR frühzeitig in die Planungen miteinbezieht, mit den notwendigen Informationen versorgt und darüber hinaus Beratungen führt. Das bedeutet, dem BR muss ausreichend Zeit bleiben, über die Maßnahmen intern zu beraten und gegebenenfalls eigene Vorstellungen miteinfließen zu lassen. Das Gremium sollte sich nicht unter (Zeit)druck setzen lassen (s. o.). Dem Gremium müssen die Informationen unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen dargereicht werden, **bevor** die Entscheidung des AG gefallen ist.

Verstößt der Arbeitgeber gegen seine Verpflichtung aus § 90 BetrVG, etwa weil er das Gremium zu spät beteiligt oder unvollständig informiert, kann ihm nach § 121 BetrVG ein Bußgeld von bis zu 10.000 € auferlegt werden. Gleichzeitig sollte der BR sein Recht auf Information und Beratung auf dem Rechtsweg geltend machen. Das kann auch per einstweiliger Verfügung geschehen. Außerdem sollte versucht werden, die beabsichtigte Maßnahme ebenfalls mit einstweiligem Rechtsschutz zu stoppen. Letzteres ist in der Literatur umstritten und die LAG-Rechtsprechung hierzu uneinheitlich.

#### Zu § 91 BetrVG

Anders sieht es aus, wenn es um die Rechte aus § 91 BetrVG geht. Hier spricht das Gesetz eindeutig von Maßnahmen, die der BR verlangen kann, sofern durch die geänderten

Umstände besondere Belastungen auftreten. Bei Änderung der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs oder der Arbeitsumgebung gibt die Vorschrift dem BR ein erzwingbares MBR. Das besteht im Übrigen schon dann, wenn die Änderung unmittelbar bevorsteht, da die besonderen Belastungen vermieden oder eingeschränkt werden sollen.

<sup>27</sup> Teilweise entnommen aus: EVA Europäische Akademie für umweltorientierten Verkehr (2016): Arbeit 4.0. Ein Leitfaden für betriebliche Interessenvertreter

<sup>28</sup> Konzernbetriebsvereinbarung Beschäftigtendatenschutz im DB Konzern zwischen der Deutschen Bahn/ DB Mobility Logistics AG und dem Konzernbetriebsrat der DB AG (2010)

Die Vorschrift bietet ausreichend Möglichkeiten, um auf die mit Arbeit 4.0 verbundenen Änderungen zu reagieren, sobald die geplanten Maßnahmen im Widerspruch zu den arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über menschengerechte Gestaltung der Arbeit stehen. Das kann sowohl Themen wie Homeoffice, flexibles Arbeiten, Crowdfunding als auch das mittlerweile nicht mehr ganz neue Arbeiten mit Smartphones oder Tablets betreffen.

### **Zu § 92 BetrVG:**

Durch die immer weiter fortschreitende Digitalisierung ändern sich aber nicht nur einzelne Tätigkeiten, es ergeben sich aus Arbeitgebersicht auch Änderungen im Personalbedarf. Während gegebenenfalls in einem Bereich Arbeitsplätze entfallen, entsteht woanders ein entsprechender Bedarf, den es zu decken gilt, d. h. es findet eine Umschichtung statt. Auch hierbei kann der Arbeitgeber nicht schalten und walten, wie es ihm beliebt. Er hat dem zuständigen Betriebsratsgremium eine Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf vorzulegen und sich mit ihm über eventuelle Maßnahmen zu beraten.

In diesem Zusammenhang bekommen Fortbildungen, Umschulungen etc. eine zentrale Rolle. Hier sollte ein besonderes Augenmerk darauf gelegt werden, um dem Arbeitgeber im Vorfeld die Argumentationsgrundlage für einen Abbau von bestimmten Arbeitsplätzen zu entziehen. Hierfür sollten die Mitarbeiter sensibilisiert und gerade, was das Thema Fort- und Weiterbildung anbelangt, motiviert werden. Der Arbeitgeber ist hier in der (Fürsorge-)Pflicht, er hat dafür Sorge zu tragen, dass seine Beschäftigten durch Bildungsmaßnahmen mit dem notwendigen Rüstzeug ausgestattet sind, um den geänderten Anforderungen der (neuen) Arbeitswelt gerecht zu werden. Das zu überwachen, zu kontrollieren und gegebenenfalls zu initiieren ist Aufgabe der Betriebsräte.

### **Zu § 111 in Verbindung mit 112 BetrVG:**

Über geplante Betriebsänderungen, die wesentliche Nachteile für die Belegschaft oder erhebliche Teile der Belegschaft zur Folge haben, muss der Unternehmer den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend unterrichten und mit ihm beraten. Zu den Betriebsänderungen gehören auch grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation oder die Einführung neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren. Hierzu ist auch die Einführung mobiler Arbeit zu zählen. Bei den Änderungen in der Betriebsorganisation kommt es darauf an, ob sie einschneidende Auswirkungen auf den Betriebsablauf, die Arbeitsweise oder die Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer hat. Diese liegen vor, wenn Datenverarbeitungssysteme erneuert und eingesetzt werden. Schon im Planungsstadium muss der Betriebsrat beteiligt werden.

### **Arbeitsschutzgesetz § 5:**

Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes liegen ebenso in der Verantwortung des Arbeitgebers. Er ist verpflichtet, „durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdungen zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind“. Durch die Einführung mobiler Arbeit sind unter anderem die Gefährdungen durch die Gestaltung und die Einrichtung des Arbeitsplatzes zu untersuchen, der Einsatz von Arbeitsmitteln und die Gestaltung von Arbeitsverfahren. Psychische Belastungen gehören ebenso zu den Gegenständen der Beurteilung.

## **7.2.2 PROZESSBEGLEITUNG**

### **Phase 1 - Orientierung: Wo stehen wir? Wo wollen wir hin?**

Erster Schritt in dieser Phase ist die Bildung eines Projektteams zum Thema. Dazu muss vorab geklärt werden, wer in welcher Weise beteiligt werden muss. Bei mobiler Arbeit ist die IT frühzeitig einzubinden, aber auch VertreterInnen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Da es sich hierbei um mitbestimmungspflichtige Tatbestände handelt, ist die Beschäftigtenvertretung unbedingt zu beteiligen (siehe Kasten rechts).

In einer systematischen Bestandsaufnahme wird z. B. anhand von Interviews und in Workshops ermittelt, welche Arbeiten ortsungebunden ausgeübt werden können und welche Implikationen sich daraus ergeben:

- Wie müssen Arbeitsinhalte aufgeteilt werden, damit Elemente daraus ortsungebunden ausführbar werden?
- Was ist technisch möglich? → Unterstützung von IT-Spezialisten einholen
- Welche Elemente selbstdisponierter Arbeit gibt es bereits jetzt?
- Wie ist die Ausgangslage im Hinblick auf...

### **Auszug aus dem TV Arbeit 4.0**

§ 2, 3a): „Die jeweiligen Interessenvertretungen werden frühzeitig in die Planung, Entwicklung bzw. Einführung digitaler Innovationen eingebunden. Die möglichen Auswirkungen der neuen/erweiterten digitalen Prozesse oder Anwendungen werden, soweit möglich, durch den Arbeitgeber aufgezeigt und mit den Interessenvertretungen und ggf. dem Tarifpartner diskutiert.“ § 2, 3c): „Die Beteiligten verabreden die konkrete Prozessbegleitung durch die jeweiligen Interessenvertretungen und legen gemeinsam Prüfschritte sowie die Beteiligungsform fest.“

<b>am zukünftigen Arbeitsort</b>	Potentielle Störungen, die sich durch den Arbeitsort ergeben: Muss zuhause/in der Bahn/im Café mit einer belastenden Lärmsituation oder häufigen Unterbrechungen gerechnet werden?
	Ergonomie: Wie kann ein ergonomisch gerechtes Arbeiten von unterwegs möglich werden?
	Datenverbindung: Steht eine stabile und schnelle Verbindung zur Verfügung? Kann bei Verlust der Datenverbindung offline gearbeitet werden?
	Informelle Kommunikation: Kann der Kontakt zu KollegInnen gehalten werden?
<b>im Betrieb</b>	Vereinbarungsstand: Gibt es bereits eine Betriebsvereinbarung oder individuelle Vereinbarungen, auf die aufgebaut werden kann?
	Arbeitsinhalte: Wird der Abwechslungsreichtum in der Arbeit beibehalten? Zu beachten ist, dass sich mobile Arbeit nicht nur auf „einfache“ Tätigkeiten beschränken darf. Gibt es Arbeitsinhalte, die nur vor Ort bearbeitet werden können?
	Kommunikationserfordernisse: Gibt es Ereignisse (z. B. Meetings), zu denen eine Anwesenheit im Betrieb erforderlich ist?
<b>beim Anwender</b>	Technische Voraussetzungen: Ist der Zugriff auf die Dateien im Büro mit VPN möglich? Ermöglicht Exchange auch das Arbeiten von unterwegs? Wären Cloud Storage-Anwendungen hilfreich? Können Meetings auch mit WebEx abgehalten werden?
	Sensibilität bezüglich Entgrenzungsproblematiken: Wissen die Beschäftigten um das Problem der Entgrenzung von Arbeit und Freizeit? Gibt es Handlungshilfen und Unterstützungsmöglichkeiten?
	Arbeitsgestaltungskompetenz: Wissen die Beschäftigten, z. B. wie ein ergonomisch korrekt eingerichteter Arbeitsplatz aussieht? Können sie sich selbst organisieren? Werden Zusammenhänge zwischen Arbeitsorganisation, Arbeitsverhalten und Gesundheit erkannt?
	Gesundheitskompetenz: Besteht Wissen über die Bedeutung von Pausen und Erholungszeiten? Schaffen es die Beschäftigten, sich abzugrenzen und ihre gesundheitsbezogenen Belange zu artikulieren? Besteht Zugang zu Möglichkeiten effektiver Erholung?
	Zeit- und Selbstmanagement: Wie ist der Umgang der Beschäftigten mit Freiheitsgraden? Wie gehen Beschäftigte an die Planung von Arbeitsaufgaben heran? Werden Zeitvorgaben eingehalten?

**Klärung der Vorgehensweise:** Denkbar wäre bspw. eine Pilotierung mit anschließender Auswertung und Ausrollung. Zu klären ist auch, anhand welcher Kriterien die zukünftige Gestaltung mobiler Arbeit bewertet werden soll. Der Tarifvertrag Arbeit 4.0 gibt einige gemeinsame Kriterien vor, anhand derer eine Bewertung vorgenommen werden soll (siehe Kasten rechts).

Wenn es Referenzbetriebe gibt, bei denen bereits Erfahrungen mit (a) Betriebsvereinbarungen zum mobilen Arbeiten oder (b) dem Einführungsprozess gemacht wurde, wäre es hilfreich, sich mit diesen Betrieben auszutauschen und auf diesen Erfahrungen aufzubauen.

Eine SWOT-Analyse kann helfen, sich gemeinsam über den Status quo zu verständigen und die Attraktivität der Vision mobilen Arbeitens zu bewerten.

### **Kriterien zur Bewertung der Auswirkungen von digitalen Innovationen auf die Arbeitswelt (TV Arbeit 4.0, §3, 1-4)**

1. Personelle Auswirkungen (z. B. verändertes Aufgabenprofil/Verantwortung, Qualifizierung/Einweisung, Arbeitszeitmodelle, Wertigkeit der Tätigkeit)
2. Wirtschaftliche Auswirkungen (z. B. Produktivitätsentwicklung/-gewinne, Personalkapazitäten)
3. Strukturelle Auswirkungen (z. B. Arbeitsprozesse, Arbeitsplatzgestaltung, Mobilität)
4. Auswirkungen auf den Schutz der Beschäftigten (z. B. Arbeitsschutz/Ergonomie, Datenschutz, Umgang mit technischen Möglichkeiten der Leistungs- und Verhaltenskontrolle)

## Phase 2 – Fokussierung: Was ist zu tun? Wie mobilisieren wir Energie?

In dieser Phase geht es darum, das Zielbild des Veränderungsprozesses genauer herauszuarbeiten und sich Schritte zu überlegen, die in die Wege geleitet werden müssen. Eine mögliche Methode ist das Visions-Coaching („Gemeinsam die Zukunft erfinden“), anhand dessen die Teilnehmer eines Workshops einen angestrebten Soll-Zustand aus der Perspektive der Stakeholder beschreiben sollen. Im nächsten Schritt werden dann die Wege vom Ist zum Soll („Was muss passieren?“) definiert.

Die Konkretisierung des Zielbilds muss in jedem Fall angegangen werden. Hierbei ist es sinnvoll, anhand themenzentrierter Workshops vorzugehen: Zunächst wird mittels Brainstorming oder Mind-Mapping gesammelt, welche Themen von Veränderungen rund um „Mobile Arbeit“ berührt werden (z. B.: Technik, Erreichbarkeit, Aufgabenzuschnitte, Datenschutz, Kompetenzentwicklung). Dabei können auch bereits erste Vereinbarungen formuliert werden.

Das so gewonnene Zielbild sollte festgehalten werden, z. B. in einer Betriebsvereinbarung. Wenn das nicht möglich ist, kann auch mittels eines Commitment Workshops das Einverständnis des Führungskreises eingeholt werden. Das Verständnis für die Problemlage und erste Lösungsschritte werden so vergemeinschaftet. Auf dieser Basis kann mit der Grob- und Feinplanung des Projekts begonnen werden.

Auszug aus dem TV Arbeit 4.0 §2, 3e):

„Um den Beteiligungsprozess mit den jeweiligen Interessenvertretungen abzuschließen, ist eine Einschätzung zu den Auswirkungen der digitalen Innovation in personeller, wirtschaftlicher, struktureller Hinsicht und mit Blick auf den Schutz der Beschäftigten vorzulegen. Auf dieser Basis ist zu entscheiden, ob und inwieweit Regelungen zum Umgang mit den Folgen des digitalen Innovationsprozesses zu vereinbaren sind.“

## Phase 3 – Realisierung: Packen wir es an! Wie gehen wir mit Problemen um?

Nachdem die Vorstellungen über die Ziele mobilen Arbeitens und die Schritte auf dem Weg dorthin vergemeinschaftet wurden, kann die Umsetzung beginnen. Hilfreich ist dabei die Erstellung von Checklisten zur Vorbereitung der Umsetzungsschritte, z. B.:

- Was wird wie eingesetzt? Laptops, Tablets, Smartphones?
- Wer ist verantwortlich für Nachfragen und Beschwerden, z. B. bei Software-Problemen?

Die Durchführung einer Kick-Off-Veranstaltung, in der die Rahmenbedingungen der konkreten Umsetzung mobilen

Arbeitens erklärt wird, stiftet Sicherheit auf allen Seiten. Beschäftigte und Führungskräfte bekommen einen Überblick darüber, was sich durch die neuen Arbeitsformen ändert. Die Akzeptanz neuer Arbeitsweisen und Technikeinsatz wird nicht zuletzt dadurch begünstigt, wenn ein niedrigschwelliges Kennenlernen (bspw. in parallelen Umsetzungs-Workshops) von Technologien möglich ist. Gegebenenfalls kann durch „Probezeiten“ für mobile Arbeit zusätzliches Vertrauen geschaffen werden, indem eine Ausstiegsmöglichkeit aus dem Veränderungsprozess offen gehalten wird.

Neben der Ansprechbarkeit des Projektteams, die während der Realisierungsphase gewährleistet sein muss, wirken FAQs als gemeinsam erarbeiteter „Leitfaden“ als zusätzliche Informationsquelle, auf die in der Realisierungsphase Beschäftigte leicht zugreifen können.

## Phase 4 – Stabilisierung: Was haben wir gelernt? Wie schaffen wir Nachhaltigkeit?

Wenn die ersten Erfahrungen mit der Umsetzung mobiler Arbeit gesammelt wurden, kann bereits eine erste Evaluierung stattfinden, z. B. anhand einer Mitarbeiterbefragung.

Wenn eine Pilotierung in ausgewählten Bereichen stattgefunden hat, ist es umso wichtiger, die gesammelten Erfahrungen beim Roll-Out einzubeziehen (siehe Kasten TV Arbeit 4.0, §2, 3d).

Die Kriterien, nach denen die Bewertung des Veränderungsprozesses vorgenommen werden soll, werden ebenso ausgewertet (siehe Kasten TV Arbeit 4.0, §2, 3e).

Auch im Nachhinein muss den Beschäftigten die Kommunikation mit dem Projektteam und Beteiligung ermöglicht werden: Regelmäßige Treffen des Projektteams, das den Prozess weiterhin begleitet und aufkommende Fragen klärt, können dabei ebenso helfen wie ein „Kummerkasten“, durch den die Ansprechbarkeit bei Problemen und Fragen gewährleistet wird.

Auszug aus dem TV Arbeit 4.0, §2, 3(d):

„Im Falle einer Pilotierung wird, bevor das Roll-Out der digitalen Innovation erfolgt, der zuständigen Interessenvertretung durch den Arbeitgeber eine Evaluierung und ggf. Nachjustierung der Einschätzung zu den Auswirkungen vorgelegt.“

Nach dem Motto „Tue Gutes und sprich darüber“ sollten die gesammelten Erfahrungen geteilt werden, z. B. durch Projektkommunikation/Artikel, Flyer und Broschüren. Andere Unternehmen, die vor der Einführung mobiler Arbeit stehen, können sich an den im Prozess erarbeiteten Dokumenten und Prozessschritten auf dem Weg dorthin orientieren.

### 7.2.3 GESTALTUNGSELEMENTE EINER BETRIEBSVEREINBARUNG ZU MOBILER ARBEIT

Diese Liste enthält Vorschläge für die Gestaltung von Betriebsvereinbarungen (BV) zum Thema mobile Arbeit, Schwerpunkt mobile Telearbeit mit selbstdisponiertem Arbeitsort. Diese Elemente sind allein als Anregung zu verstehen. Je nach dem welches Thema im Betrieb diskutiert wird, können unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden.<sup>29</sup>

#### Präambel

Ziel der Vereinbarung, z. B. bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

#### Regelungsgegenstand, z. B.

- Alternierende Telearbeit
- Mobile Telearbeit mit selbstdisponiertem Arbeitsort
- Betriebsdisponierte mobile Tätigkeiten
- Einzelaspekte wie Arbeitsform Flex@Work, Desk Sharing, Clean-Desk-Konzept, Gestaltung von Arbeitszeit etc.

#### Geltungsbereich

- Für welche Organisationseinheiten, Betriebe oder Abteilungen soll die BV gelten?
- Für welche Arbeitsverhältnisse soll die BV gelten?
- Wird das Prinzip der Freiwilligkeit bei mobiler Arbeit angewandt (falls keine tarifvertragliche Regelung vorhanden ist)?

#### Einbindung der Interessenvertreter

- Umfassend und rechtzeitig
- Begleitung des gesamten Prozesses

#### Beantragung von mobiler Telearbeit

- Bei welcher Stelle wird der Antrag gestellt? (direkter Vorgesetzter, Personalabteilung)
- In welcher Form wird der Antrag gestellt? (mündlich, schriftlich)
- Was genau muss beantragt werden? (z. B. Anzahl der Tage)
- Eine schriftliche Begründung erfolgt bei Ablehnung eines Antrags
- Zustimmung des Betriebsrats erforderlich

#### Arbeitsort und Kommunikation bei mobiler Telearbeit

- Kann der Arbeitsort frei gewählt werden? Ist die freie Arbeitsortwahl auf eine bestimmte Anzahl von Tagen begrenzt?
- Soll es verpflichtende Präsenztermine oder Anwesenheit im Betrieb geben?
- Wie soll die Abstimmung mit der Führungskraft und im Team erfolgen?

#### Arbeitsplatz

- Wie und durch wen wird der mobile Arbeitsplatz eingerichtet?
- Soll es Festlegungen zur technischen Ausstattung geben?
- Soll es eine Mehrfachnutzung von Arbeitsplätzen im Betrieb (Desk Sharing) geben? Dann wird die Festlegung von Mindestquote, Ausgestaltung, Organisation, Kommunikation und Besprechungsräumen notwendig

#### Geräte der Informations- und Kommunikationstechnik

- Der Arbeitgeber stellt alle notwendige IK-Technik, mobile Endgeräte und Software entsprechend verbindlicher Standards
- Soll eine private Nutzung erlaubt sein? In welchem Umfang?
- Dürfen eigene Anwendungssoftware und Dateien installiert werden?

#### Arbeitszeit

- Es gelten die gesetzlichen und tarifvertraglichen Rahmenbedingungen der Arbeitszeitgestaltung
- Sollen Rahmenarbeitszeiten oder Ansprechzeiten festgelegt werden?
- Soll Gestaltungsfreiheit gegenüber betrieblicher Arbeitszeit festgelegt werden?
- Sollen Zugangszeiten zum internen Netz festgelegt werden?
- Wie erfolgt die Arbeitszeiterfassung?
- Wie erfolgt der Ausgleich von Überstunden?

29 Die Kategorien sind angelehnt an: Vogl, Gerlinde und Gerd Nies (2013): Mobile Arbeit, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.)

## Vorgehensmodell für die Einführung mobiler Arbeit

Einrichtung von Projektphasen für die Umsetzung, z. B.

- Planung/Idee/Initialisierung: Bedarf feststellen, die genauen Inhalte besprechen, Kriterien zur Bewertung der Auswirkungen festlegen in personeller, wirtschaftlicher und struktureller Hinsicht und mit Blick auf den Schutz der Beschäftigten
- Konzipierung: Ziele festlegen, Maßnahmen entwickeln, Details planen, Beteiligte festlegen, einen paritätisch besetzten Ausschuss bilden
- Mobilisierung/Pilotierung: Konzept kommunizieren, Bereitschaft schaffen, Mitarbeiter mitnehmen, Erprobung mit einer begrenzten Teilnehmerzahl, Evaluierung vor Roll-Out
- Rollout/Umsetzung: Einführung für alle
- Verstetigung/Betreiben: Evaluierung der Auswirkungen in personeller, wirtschaftlicher und struktureller Hinsicht und mit Blick auf den Schutz der Beschäftigten
- Konzipierung, Mobilisierung, Umsetzung, Verstetigung

## Arbeits- und Gesundheitsschutz

- Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung
- Unterweisung der Beschäftigten in die Aspekte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes speziell bei mobiler Tätigkeit

## Schulung

- Können geeignete Schulungen und Unterweisungen der Mitarbeiter und Führungskräfte vereinbart werden? Diese sollen auf technische und arbeitsorganisatorische Veränderungen vorbereiten

## Kostenerstattung

- Welche Kostenerstattung erfolgt durch den Arbeitgeber? Wohnraum, der nicht mehr privat genutzt aber bezahlt wird; höhere private Betriebskosten, Telekommunikationskosten, Arbeitsmittel

## Haftung

- Arbeitnehmerhaftung gemäß § 20 BasisTV
- Haftungsrisiken für den Mitarbeiter und für Dritte können auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit beschränkt werden
- „die häusliche Tätigkeit begründet ein berufsbezogenes Dauerrisiko, das gegenüber der Haftung im Betrieb erhöht ist und nicht umfassend kalkulierbare Risiken beinhaltet.“<sup>30</sup>

## Betriebsrisiko

- Was passiert, wenn die Arbeit aufgrund technischer Defekte nicht ausgeführt werden kann? (anderweitige Beschäftigung, Rückkehr in den Betrieb)

## Versicherungsschutz

- Sind Spezifizierungen nötig über den Schutz der gesetzlichen Unfallversicherung hinaus?

## Datenschutz, Datensicherheit

- Gesetzliche Datenschutzbestimmungen des BDSG, der Konzernbetriebsvereinbarungen und der Konzernrichtlinien
- Information der Beschäftigten über die Regelungen
- Beachtung und Anwendung der Regelungen durch die Beschäftigten
- Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrollen
- Soll die Nutzung durch Dritte ausgeschlossen werden?

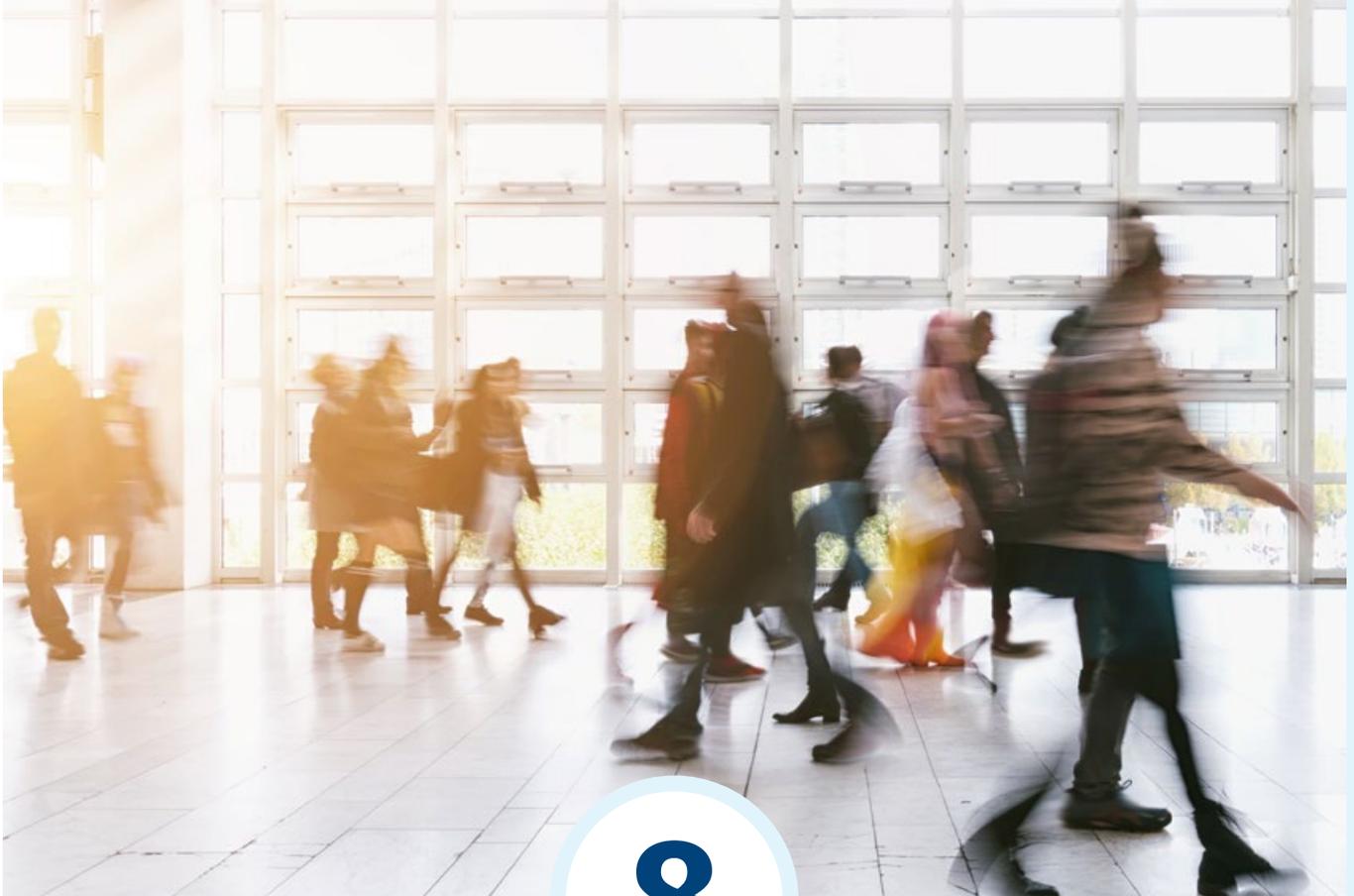
## Konfliktlösungen

- Festlegen der Eskalationsstufen und der zu Beteiligten, z. B. durch die Bildung eines Ausschusses, einer Clearingstelle

## Schlussbestimmungen

- Wann soll die BV Inkrafttreten?
- Ist eine Weiterentwicklung möglich?
- Gibt es Anlagen und sind sie Bestandteil der BV?
- Bleiben Einzelbestimmungen wirksam?

30 Verwaltungsberufsgenossenschaft VBG (2012): Telearbeit. Gesundheit, Gestaltung, Recht. S.3



# 8

## GLOSSAR

### BEGRIFFSDEFINITION MOBILE ARBEIT

**(alternierende Telearbeit, mobile Telearbeit (selbstdisponierter Arbeitsort), betriebsdisponierte mobile Tätigkeiten)**

Quelle: TV Arbeit 4.0

- (1) Bei der alternierenden Telearbeit wird die bisher in den Räumlichkeiten des Betriebes zu erbringende Arbeitsleistung freiwillig teilweise in den häuslichen Bereich des Arbeitnehmers verlagert und ist dort zu erbringen. Die tarifvertragliche bzw. die individuelle regelmäßige Arbeitszeit wird somit teilweise in der Wohnung des Arbeitnehmers (häusliche Arbeitsstätte) und teilweise im Betrieb des Arbeitgebers (betriebliche Arbeitsstätte) erbracht.
- (2) Bei der mobilen Telearbeit (selbstdisponierter Arbeitsort) wird die im Rahmen der tarifvertraglichen bzw. der individuellen regelmäßigen Arbeitszeit zu erbringende Arbeitsleistung, unter Nutzung von Geräten der Informations- und Kommunikationstechnik, freiwillig an wechselnden Örtlichkeiten innerhalb und außerhalb

der 1. Tätigkeitsstätte bzw. betrieblich veranlassten Arbeitsorten, erbracht. Schwerpunkt der Erbringung der Arbeitsleistung ist die betriebliche Arbeitsstätte.

- (3) Bei betriebsdisponierten mobilen Tätigkeiten (kein Fahrpersonal) wird die im Rahmen der tarifvertraglichen bzw. der individuellen regelmäßigen Arbeitszeit zu erbringende Arbeitsleistung, unterstützt durch Geräte und Einrichtungen der Informationsverarbeitungs- oder Kommunikationstechnik, an (wechselnden) Einsatzstellen bzw. Arbeitsorten erbracht, die durch den Betrieb vorgegeben werden. Es kann auch ein Teil der Arbeitsleistung in einer betrieblichen und/oder häuslichen Arbeitsstätte erbracht werden.<sup>31</sup>

#### **Desk Sharing**

Desk Sharing wird eingesetzt, wenn an einem Unternehmensstandort eine relevante Zahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mobil arbeitet. Desk Sharing wird zur Kostensenkung eingesetzt, die Anzahl fest installierter Arbeitsplätze wird reduziert. Die Anzahl der Arbeitsplätze ist geringer als die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sie nutzen. Das hat den Vorteil, dass weniger Miete für

<sup>31</sup> Agv Move, EVG (2016): Tarifvertrag zur Zukunft der Arbeit im Rahmen der Digitalisierung im DB-Konzern (TV Arbeit 4.0 EVG 2016). S.7.

eine geringere Fläche gezahlt werden muss, weniger Büroinventar angeschafft werden muss, weniger Verschleiß entsteht usw. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ihre zur Arbeit benötigten Gegenstände in einem Rollcontainer verstaut, den sie an einen beliebigen freien Schreibtisch mitnehmen und dort ihre Arbeit beginnen können. Das macht eine „Clean Desk Policy“ (nach Ende des Bürotages muss der Schreibtisch sauber hinterlassen werden) nötig, die zu teilweise tiefgreifenden Veränderungen in der persönlichen Arbeitsstrukturierung führt. Durch die damit entstehenden Kommunikationsbedürfnisse, die auch ein gewisses Konfliktpotential beinhalten, verändert Desk Sharing die gesamte Standortkultur.

### Open Space-Büro

Oft in Kombination mit Desk Sharing angewandt, ist das Open Space-Büro die architektonische Seite der „modernen“ Bürogestaltung. Anstelle von kleineren Büroeinheiten, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter alleine oder in kleinen Teams konzentriert arbeiten, finden sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem großen Raum, in dem sie alle ihre Kolleginnen und Kollegen im Blick haben. Wer telefonieren möchte, verlässt den Open Space und telefoniert in einer schallgeschützten „Telefonzelle“. Für Teamarbeiten gibt es entsprechende Zonen, ebenso wie für Besprechungen und Konferenzen. Davon verspricht man sich mehr und bessere Kommunikation zwischen den Kolleginnen und Kollegen, abteilungsübergreifendes Denken sowie ein leichteres Anstoßen kreativer Prozesse. Doch auch diese Büroraumarchitektur ist mehr als nur ein technischer Eingriff: Damit entstehende Konflikte um die Raumnutzung gelöst werden können, bedarf es intensiverer Abstimmungsprozesse und veränderter Kommunikationsmuster.

### Einsatz von Video- und RFID Technik

In Video-Reisezentren (VRZ) können sich Kunden über Bildschirm, Mikrofon und Lautsprecher persönlich mit einem Bahnmitarbeiter verbinden lassen, Fahrkarten kaufen und Informationen zu Bahn- und Verbundangeboten erhalten. Der Mitarbeiter arbeitet nicht am Ort der Nachfrage, trotzdem kann er nicht ortsungebunden arbeiten, sondern ist auf die technischen Einrichtungen angewiesen. Das Video-Reisezentrum bietet Chancen für bessere Vereinbarkeit, weil wohnortnahes Arbeiten möglich ist (kein Umziehen bei der Schließung eines Reisezentrums nötig).

Digital Vehicle Solutions: DB Systel und DB Systemtechnik arbeiten an neuen Wegen, eine herstellerübergreifende Plattformtechnologie für die Fahrzeugflotte zu realisieren. Die DVS-Box, die bspw. Sensordaten der Fahrzeuge sammelt und per Funk zwischen Zug und Rechenzentrum überträgt, ist ein Ergebnis dieser Zusammenarbeit. Davon können auch Anwendungen für die Reisendeninformationen profitieren im Bereich ihrer Echtzeitprognosen ebenso wie Instandhaltungsprogramme, die frühzeitig Probleme

erfassen und für die Arbeitsplanung disponieren können. DVS soll künftig Handlungsempfehlungen für eine vorausschauende Instandhaltung oder für den energieoptimierten Betrieb der Züge geben. Die prophylaktische Wartung ist ortsunabhängig.

# 9

## LITERATURVERZEICHNIS

- AgvMove, EVG (2016):  
**Tarifvertrag zur Zukunft der Arbeit im Rahmen der Digitalisierung im DB-Konzern** (TV Arbeit 4.0 EVG 2016)
- Berufsgenossenschaft Handel und Warenlogistik: <https://www.bghw.de/arbeitsnehmer/versicherungsschutz/arbeitsunfall/arbeiten-an-telearbeitsplaetzen> (Zuletzt abgerufen am 16.08.2017)
- Bundesagentur für Arbeit (2011):  
**Telearbeit und mobiles Arbeiten**
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015):  
**Mobiles und entgrenztes Arbeiten.** Experten-Workshop im Kontext des Dialogprozesses „Arbeiten 4.0“.  
[https://www.arbeitenviernull.de/fileadmin/Downloads/Kurzfassung\\_Ergebnisprotokoll\\_WS\\_2\\_fin.pdf](https://www.arbeitenviernull.de/fileadmin/Downloads/Kurzfassung_Ergebnisprotokoll_WS_2_fin.pdf)  
(Zuletzt abgerufen am 14.03.2017)
- Carstensen, Tanja (2015):  
**Neue Anforderungen und Belastungen durch digitale und mobile Technologien.** In: WSI Mitteilungen, 3/2015
- DB AG, EVG, Konzernbetriebsrat (2016):  
**Digitale Roadmap – Auf dem Weg zur gemeinsamen Gestaltung digitaler Beschäftigungsbedingungen**
- EVA Europäische Akademie für umweltorientierten Verkehr (2016):  
**Arbeit 4.0. Ein Leitfaden für betriebliche Interessenvertreter**
- **Konzernbetriebsvereinbarung Beschäftigtendatenschutz im DB Konzern** zwischen der Deutschen Bahn AG/DB Mobility Logistics AG und dem Konzernbetriebsrat der DB AG (2010)
- Maschke, Manuela, Nies, Gerd und Vogl, Gerlinde (2014):  
**Mobile Arbeit: zwischen Autonomie und Fremdbestimmung.** In: WSI Mitteilungen, 2/2014
- Paridon, Hiltraut (2012):  
**Berufsbedingte Mobilität.** In B. Badura, u. a. (Hrsg.) Fehlzeiten-Report 2012: Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren. S. 79 – 88
- Projekt EngAGE:  
**Entwicklung einer Online-Intervention zur Förderung von Arbeitsgestaltungs- und Gesundheitskompetenz bei selbstgestalteten Arbeitsbedingungen.**  
[www.engage-projekt.de](http://www.engage-projekt.de)
- Prümper, Jochen, Lorenz, Christian, Hornung, Stefanie und Becker, Matthias (2016):  
**„Mobiles Arbeiten“. Kompetenzen und Arbeitssysteme entwickeln.** Frankfurt: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Zuletzt abgerufen am 14.02.2017)
- Schlick, Christopher, Bruder, Ralph und Luczak, Holger (2010): **Arbeitswissenschaft.** Berlin: Springer. S. 616f.
- Schmidt, Florian A. (2016):  
**Arbeitsmärkte in der Plattformökonomie – Zur Funktionsweise und den Herausforderungen von Crowdwork und Gigwork.** Hrsg. von der Friedrich-Ebert-Stiftung
- VDV Mitteilungen (2012):  
**Erfassung psychischer Belastungen bei der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen.** Handlungshilfe mit Checkliste für Verantwortliche in Verkehrsunternehmen
- Verwaltungsberufsgenossenschaft VBG (2012):  
**Telearbeit. Gesundheit, Gestaltung, Recht**
- Vogl, Gerlinde und Gerd Nies (2013):  
**Mobile Arbeit, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen.** Hans-Böckler-Stiftung (Hg.)
- Weber, Arno und Nina Sawodny (2010):  
**Laptop Nomaden. Wege aus der Gesundheitsfalle.** In: Brandt, Cornelia (Hg.): Mobile Arbeit – Gute Arbeit? Arbeitsqualität und Gestaltungsansätze bei mobiler Arbeit, Ver.di Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
- Wedde, Peter (1994):  
**Telearbeit: Handbuch für Arbeitnehmer, Betriebsräte und Anwender**
- Wirtz, Anna (2010):  
**Gesundheitliche und soziale Auswirkungen langer Arbeitszeiten.** Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
- Zukunftsinstitut (2016):  
**New Work Glossar.**  
<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/mtglossar/new-work-glossar/> (Zuletzt abgerufen am 08.04.2019)

## IMPRESSUM

Dieses Dokument wurde von der EVA Akademie für umweltorientierten Verkehr im Rahmen des Projekts “Mobile Arbeit im Schienenverkehrssektor – Neue Anforderungen an die Gestaltung guter Arbeit” erstellt.

Das Projekt erhielt finanzielle Unterstützung durch die BGAG-Stiftung Walter Hesselbach.

## HERAUSGEBER

EVA - Europäische Akademie für umweltorientierten Verkehr

Reinhardtstraße 23, 10117 Berlin

Telefon: +49-30-3087526  
E-Mail: [info@eva-akademie.de](mailto:info@eva-akademie.de)

[www.eva-akademie.de](http://www.eva-akademie.de)

## AUTOREN

Almut Spittel, Sebastian Roth

## GESTALTUNG

DreiDreizehn GmbH, [313.de](http://313.de)

© April 2019



