DIGITALISIERUNG DER ARBEIT

QUALIFIZIERTE FRAUEN IN LÄNDLICHEN REGIONEN

Endbericht

Mag.ª Michaela Schafferhans, prospect Unternehmensberatung GmbH

Mag.ª Bettina Sturm, ABZ*AUSTRIA

31. Mai 2019

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung 4
   1.1. Ausgangssituation 4
   1.2. Projektziele und Projektablauf 7
2. Mobile Arbeit 9
   2.1. Begriffsbestimmung 9
   2.2. Chancen und Risiken von mobiler Arbeit 11
   2.3. Mobile Arbeit als Chance für den ländlichen Raum 15
3. Mobile Arbeit im Europäischen Kontext 17
   3.1. Rechtlicher Rahmen 17
   3.2. Umsetzungserfahrungen 20
      3.2.1. Mobile Arbeit in Deutschland 23
      3.2.2. Mobile Arbeit in den Niederlanden 31
      3.2.3. Mobile Arbeit in nordischen Ländern 32
4. Mobile Arbeit in Österreich 33
   4.1. Rechtlicher Rahmen 33
   4.2. Umsetzungserfahrungen 34
5. Mobile Arbeit in der Steuerberatung 36
   5.1. Hintergrundinformationen 36
   5.2. Mobile Arbeits(zeit)modelle in Wiener Steuerberatungskanzleien 39
   5.3. Erfahrungen arbeitsuchender Frauen mit mobilen Arbeits(zeit)modellen 44
   5.4. Resümee: Mögliches Beschäftigungspotential durch mobile Arbeit 47
6. Handlungsempfehlungen zur Einführung mobiler Arbeits(zeit)modelle für Unternehmen 48
7. Literaturverzeichnis 55

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Arbeitswelt 4.0 - Veränderungsdimensionen 5
Abbildung 2: Formen mobiler Arbeit/Telearbeit 11
Abbildung 3: Wo Europäer arbeiten 21
Abbildung 4: Wahrscheinlichkeit für Telearbeit 27
Abbildung 5: Voraussetzungen für mobile Arbeit 49
Abbildung 6: Arbeit 3.0 aktiv gestalten – Regeln für Unternehmen und Beschäftigte 50

1. EINLEITUNG

1.1. Ausgangssituation

Aus Analysen zur Bevölkerungsentwicklung im ländlichen Raum ist evident, dass gerade junge Frauen überproportional oft aus ländlichen in städtische Regionen abwandern – dies häufig aufgrund mangelnder qualifizierter Beschäftigungsoptionen im ländlichen Raum: *„Eindeutig sind die empirischen Befunde zur Abwanderung im Lebensverlauf. Besonders in der Altersgruppe der 18- bis 26-Jährigen weist der gesamte ländliche Raum eine negative Wanderungsbilanz auf. Empirische Untersuchungen zeigen, dass die Abwanderung zu einem überproportionalen Teil von jungen Frauen getragen wird. Dadurch entsteht in den österreichischen Regionen mit Bevölkerungsrückgang ein deutlicher Frauenmangel in den Altersgruppen der 20- bis 29-Jährigen. Ab der Altersgruppe der 30- bis 34-Jährigen kommt es wieder zu einem Ausgleich, weil die Abwanderung junger Männer in diesen Regionen später einsetzt. Hauptabwanderungsgründe der jungen Frauen sind ungünstige berufliche Perspektiven, deutlich schlechtere Verdienstmöglichkeiten als jene der Männer, lange Wege und Autoabhängigkeit, Fehlen von adäquaten Freizeitangeboten (da zumeist männerdominiertes Vereinsleben), eingeschränkte Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch fehlende Kinderbetreuungsmöglichkeiten, aber auch Konflikte mit traditionellen geschlechtsspezifischen Rollenbildern.“*[1]

Auch eine andere Studie, die Motive des Wanderungs- und Bleibeverhalten junger Frauen im ländlichen Raum in der Steiermark untersuchte, sieht u.a. in attraktiven Beschäftigungsmöglichkeiten für Frauen einen zentralen Faktor dafür, die Attraktivität einer Gemeinde als Wohnort für Frauen wieder zu erhöhen.[2]

Diese beschriebenen Dynamiken wirken sich aber nicht nur auf die Wohnortwahl aus, sondern auch auf die Situation jener Frauen, die sich für einen ländlichen Wohnsitz entscheiden. So berichten VertreterInnen des Arbeitsmarktservice genauso wie VertreterInnen von Beratungs- und Schulungsorganisationen, die im Auftrag des AMS tätig sind, dass Frauen in ländlichen Regionen überproportional oft dequalifiziert beschäftigt sind, weil sie vor Ort keine adäquaten Beschäftigungsoptionen vorfinden.

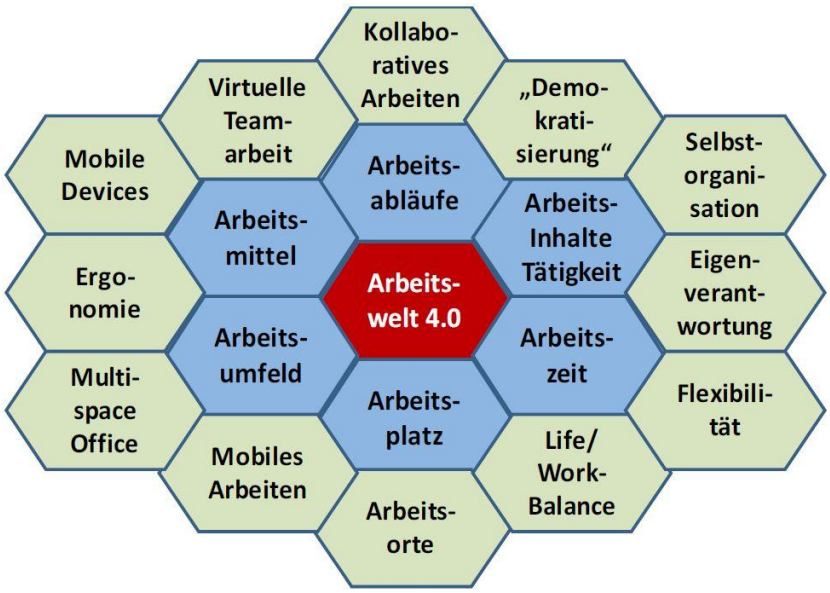
Qualifizierte Beschäftigungspotenziale für Frauen in ländlichen Regionen durch die digitalisierte Arbeitswelt?

Digitalisierung, Globalisierung, demographischer Wandel, Wertewandel sind ausgewählte Megatrends, die unser Leben und vor allem auch unser Arbeitsleben nachhaltig verändern (werden). Ein Teil der Veränderungen ist bereits deutlich erkennbar, vieles ist aktuell in quantitativer und qualitativer Hinsicht noch schwer zu fassen.

Unter der Vielzahl der Veränderungen, die unter dem Schlagwort „Arbeitswelt 4.0“ – siehe dazu folgende Abbildung – diskutiert werden, verdient mit Blick auf die beschriebenen Entwicklungen vor allem das Thema „Mobiles Arbeiten“ besondere Aufmerksamkeit:

[1] Dax, Thomas et al. (2016), S. 16
[2] Weber, Gerlinde et al. (2012)

Abbildung 1: Arbeitswelt 4.0 - Veränderungsdimensionen



Quelle: Petry, Thorsten (2016): Digital Leadership, Berlin

Fokus für mobile Arbeit

Wiewohl davon auszugehen ist, dass auch der konkrete Firmenstandort in einer digitalen Arbeitswelt aufgrund der mit internetbasierter Echtzeitkommunikation verbundenen Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten mitunter an Bedeutung verliert und ländliche Räume als Firmenstandorte wieder an Bedeutung gewinnen, lohnt sich der Blick auf qualifizierte Beschäftigungsoptionen für gut ausgebildete Frauen in ländlichen Regionen.

Zentral ist die Frage, ob zusätzliche qualifizierte Beschäftigungspotenziale für Frauen, die in ländlichen Regionen leben, realistisch sind, wenn in Unternehmen mobile Arbeit/Telearbeit verstärkt mit Arbeit im Office kombiniert wird. So könnten – so eine Grundannahme – auch ausbildungsadäquate, städtische Arbeitsplätze von Frauen, die am Land leben, angenommen werden, da sich die wöchentliche Wegstrecke von und zur Arbeit deutlich reduzieren ließe.

Entwicklungsprojekt im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz (BMASGK)

Zur theoretischen und praktischen Auseinandersetzung mit dieser Fragestellung wurde vom BMASGK ein Entwicklungsprojekt zur Auslotung von zusätzlichen Beschäftigungsoptionen vor dem Hintergrund von Digitalisierung und mobiler Arbeit/Telearbeit für qualifizierte Frauen aus ländlichen Regionen in Auftrag gegeben.

Der vorliegende Endbericht fasst die Ergebnisse des Entwicklungsprojektes zusammen. Als inhaltlicher Fokus wurde der Bereich Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung aus dem Sektor der unternehmensnahen Dienstleistungen ausgewählt, da hier mit einem zunehmenden Arbeitskräftebedarf zu rechnen ist und attraktive Beschäftigungsoptionen für Frauen bestehen.

Der erste Teil des Berichtes beinhaltet die Rechercheergebnisse zur Begriffsbestimmung sowie den Chancen und Risiken mobiler Arbeit und zum Umsetzungsstand mobiler Arbeit im Europäischen Kontext und in Österreich, u.a. auch zum erforderlichen arbeitsrechtlichen Rahmen.

Im zweiten Teil werden die Ergebnisse der im Rahmen des Entwicklungsprojektes durchgeführten Erhebungsschritte (Interviews mit UnternehmensvertreterInnen bzw. ExpertInnen und Fokusgruppen mit arbeitsuchenden Frauen) im Detail dargestellt.

Zum Abschluss werden Handlungsempfehlungen für die Einführung von mobiler Arbeit in Unternehmen gegeben, die auf die möglichen Potenziale dieses Ansatzes, die notwendigen Rahmenbedingungen sowie die Vorteile und den Nutzen für Unternehmen fokussieren. Diese Handlungsempfehlungen wurden als Endprodukt des Entwicklungsprojektes in einer eigenen Unternehmensbroschüre.

1.2. Projektziele und Projektablauf

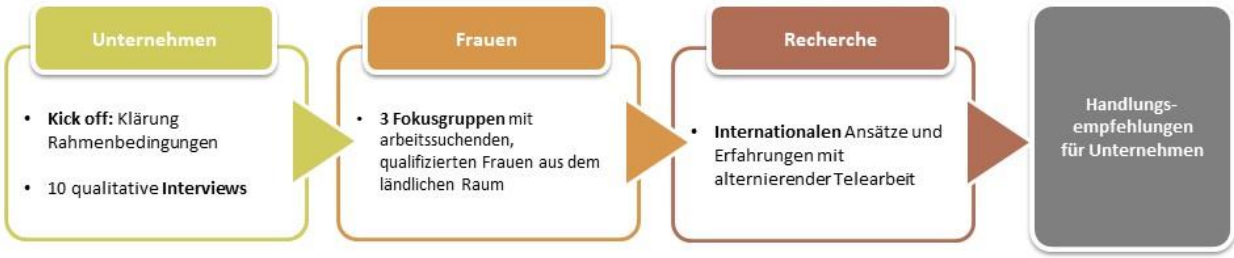
Projektziele

Das Entwicklungsprojekt verfolgt die Auslotung nachfolgender Zielsetzungen:

- Die Möglichkeiten und notwendigen strukturellen Rahmenbedingungen für ausbildungsadäquate Beschäftigungsmöglichkeiten für Frauen durch unterschiedliche Modelle mobiler Arbeit sowie
- die Interessen und Bereitschaft der Frauen, solche Modelle zu nutzen.

Dabei sollen zusätzliche Beschäftigungsoptionen, die durch eine Kombination von Arbeit im Office und mobiler Arbeit möglich sind, identifiziert werden. So könnten etwa durch eine Kombination von Arbeit im Office und mobiler Arbeit/Telearbeit vom ersten Tag der Beschäftigung an Anfahrtswege zum Arbeitsplatz und Pendelzeiten reduziert und neue Jobchancen eröffnet werden.

Projektablauf im Überblick



Projektablauf im Detail

Desk Recherche

Um sich mit dem Thema „Mobile Arbeit/Telearbeit“ gleich von Beginn an fokussiert auseinander zu setzen, wurde in einem ersten Schritt nach ähnlichen Ansätzen in anderen europäischen Ländern recherchiert. In der Recherche wurde, soweit dies anhand der vorliegenden Dokumente nachvollziehbar war, ausgelotet, ob entsprechende Ansätze für mobile Arbeit bereits realisiert wurden und wenn ja:

- Welche Erfahrungen mit diesen Ansätzen konkret bestehen.
- Wie die Ansätze bewertet werden.
- Ob die Verbindung von mobiler Arbeit/Telearbeit und Arbeit im Office für Frauen zu generellen Benachteiligungen bspw. im Karriereverlauf führt.
- Welche Rahmenbedingungen und Vorgangsweisen sich bewährten und/oder weniger geeignet erscheinen.

Die Rechercheergebnisse bildeten die Grundlage für die Durchführung von Erhebungen bei potenziellen ArbeitgeberInnen bzw. einschlägigen ExpertInnen (z.B. für arbeitsrechtliche Fragen) und potenziell interessierten Frauen, die in ländlichen Regionen leben.

Qualitative Erhebung

Die Befragungen richteten sich an folgende Zielgruppen:

- Wiener Unternehmen aus dem Bereich Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung: Bei diesen wurden Erfahrungen mit mobiler Arbeit, notwendige Rahmenbedingungen für die Einführung von mobilen Arbeitsplätzen sowie die Chancen und Risiken und mögliche Barrieren erhoben.
- Qualifizierte arbeitsuchende Frauen aus ländlichen Regionen im Wiener Umland (Burgenland, Niederösterreich): Mit den Frauen wurde in Fokusgruppen abgeklärt, ob Interesse an mobiler Arbeit besteht und welche Rahmenbedingungen es aus ihrer Sicht für die Nutzung von mobiler Arbeit braucht.

Synthese

Als Endergebnis wurden Handlungsempfehlungen für Unternehmen zur Gestaltung von mobiler Arbeit für Frauen formuliert.

2. MOBILE ARBEIT

2.1. Begriffsbestimmung

Die Arbeitswelt verändert sich, Flexibilisierung und Eigenverantwortung gewinnen als Schlagworte zunehmend an Bedeutung. In einer aktuellen Broschüre der Gewerkschaft mit dem Titel „Irgendwie-Irgendwo–Irgendwann“[3] wird von „Entgrenzung von Arbeit gesprochen“ sowohl in einem vertragsrechtlichen als auch zeitlichen und örtlichen Sinne. Bedingt insbesondere durch die fortschreitende Digitalisierung können Arbeiten, die vorher ortsgebunden und an klar definierten Arbeitsplätzen durchgeführt werden mussten, nun vermehrt an beliebigen Orten erfolgen.

Diese Form von ortsungebundener Arbeitstätigkeit wird unter dem Begriff „mobile Arbeit bzw. Telearbeit“ zusammengefasst. Dabei ist auf die unterschiedlichen Begriffsdefinitionen zu achten, die sich unter dieser Überschrift verbergen können.

Unterschiedliche Begriffsdefinitionen zu mobiler Arbeit bzw. Telearbeit

Telearbeit bezeichnet laut Definition der Wirtschaftskammer Österreich die regelmäßige Verrichtung von Arbeit außerhalb der betrieblichen Räumlichkeiten des Arbeitgebers unter Verwendung von Informationstechnologien (z.B. Internet, Telefon).[4]

Gilt als vereinbarter Arbeitsort ausschließlich die Wohnung des/r Arbeitnehmers/in, so liegt eine Tätigkeit im **Home-Office** bzw. ein **Heimarbeitsplatz** vor. Da eine solche Tätigkeit aber zumeist mit Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien erfolgt, ist der korrekte Begriff dafür **Teleheimarbeit**.

In der Praxis findet vor allem **alternierende Telearbeit** Anwendung, die als Wechsel zwischen einem Arbeitsplatz in der Betriebstätte und der privaten Wohnung definiert werden kann.

Davon abzugrenzen ist noch der Begriff „Mobile Work“ oder **mobile Telearbeit.** Diese Arbeitsform zeichnet sich dadurch aus, dass sie weder an das Büro, noch an den häuslichen Arbeitsplatz gebunden ist, sondern die Arbeit kann von beliebigen anderen Orten über das mobile Netz erledigt werden.[5]

Eine weitere Form von Telearbeit stellt die Verrichtung von Arbeitstätigkeiten entweder in ausgelagerten Büroräumlichkeiten des/r Arbeitgebers/in (= **Telezentren**) oder in Gemeinschaftsbüros, die von ArbeitnehmerInnen verschiedener Unternehmen oder auch Selbständigen genützt werden können (= **Co-Working Space**), dar. Diese Ausprägung von Telearbeit findet sich häufig auch im Zusammenhang mit Bemühungen den ländlichen Raum zu beleben und Infrastruktur sowie Arbeitsplätze außerhalb städtischer Ballungszentren zu schaffen.[6]

---

[3] GPA-djp (2018)

[4] Vgl. https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Telearbeit.html, abgefragt am 14.01.2019

[5] Deutscher Steuerberater-Verband e.V. Berlin (2014), S. 7

[6] Solche Initiativen, die im großstädtischen Raum, vor allem im Bereich von Startups und in der Kreativszene verbreitet sind, finden sich in Österreich vermehrt auch in ländlichen Regionen, wie beispielsweise in Salzburg (https://pinzhub.at/) oder Niederösterreich (http://poststudios.at/).

Im Zusammenhang mit flexiblen Arbeitsformen ist auch der Begriff des **Desk Sharing** anzuführen. Desk Sharing bezeichnet eine Organisationsform, bei der innerhalb einer Organisationseinheit (Unternehmen, Abteilung) weniger Arbeitsplätze als MitarbeiterInnen existieren. Dies beruht auf dem Umstand, dass nicht immer alle MitarbeiterInnen am Arbeitsort anwesend sind, sei es aufgrund von Urlaub bzw. Krankheit, Besprechungen, Terminen bei KundInnen etc. Im Rahmen von Desk Sharing können die bestehenden Ressourcen optimaler genutzt werden. Den MitarbeiterInnen wird eine Büroinfrastruktur zur Verfügung gestellt, die es ihnen ermöglicht, den Arbeitsplatz täglich frei zu wählen. Der Desk-Sharing-Ansatz setzt dabei voraus, dass die Arbeitsplätze zu jeder Zeit und mit minimalem Aufwand geräumt werden können („clear desk policy"), da sonst das tägliche Wechseln des Arbeitsplatzes zu viel Arbeitszeit in Anspruch nehmen würde. Große Unternehmen in Österreich wie die Erste Bank oder T-Mobile verwenden bereits Desk Sharing.

Ebenfalls zu erwähnen, ist der Begriff **Crowdwork**. Laut Definition von Eurofound ist unter Crowdwork eine Arbeitsorganisationsform zu verstehen, *„bei der Internetplattformen verwendet werden, um Organisationen oder Individuen Zugang zu einer undefinierten und unbekannten Gruppe von Personen zu ermöglichen, die auf dieser Plattform bestimmte Probleme lösen oder bestimmte Dienstleistungen oder Produkte im Austausch gegen Entgelt bereitstellen*."[7] Damit ist gemeint, dass die Leistungserbringung über eine digitale Internetplattform erfolgt, die zwischen dem/r Leistungserbringer/in und dem/r Leistungsempfänger/in zwischengeschaltet ist.[8]

Internationale Definition von mobiler Arbeit/Telearbeit

Im internationalen Kontext wird seitens der International Labour Organisation (ILO) zwischen folgenden Ausprägungen von mobiler Arbeit bzw. Telearbeit unterschieden:

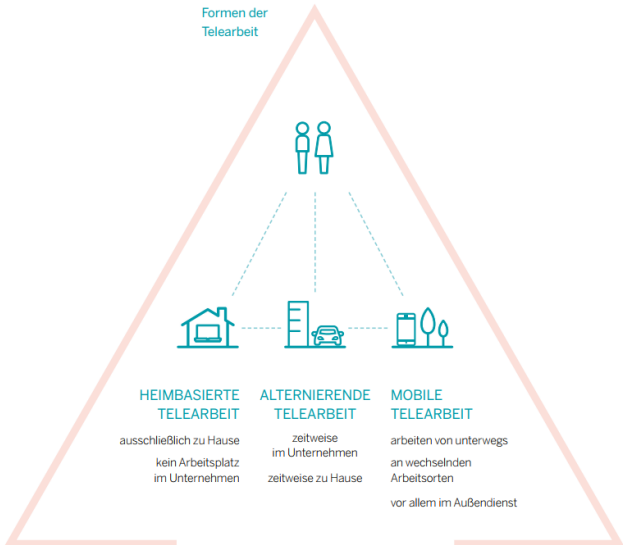
- **Dauerhafte Telearbeit,** die von regulären TeleheimarbeiterInnen ausgeführt wird.
- **Gelegentliche Telearbeit** umfasst TelearbeiterInnen bzw. IKT[9]-gestützt arbeitende mobile Beschäftigte, die gelegentlich außerhalb der Geschäftsräume des/r Arbeitgebers/in arbeiten.
- **Mobile Arbeit** bezeichnet die Tätigkeit von hochmobilen TelearbeiterInnen bzw. IKT-gestützt arbeitenden mobilen Beschäftigten, die häufig an unterschiedlichen Orten arbeiten, u.a. auch von zu Hause aus, und dabei Informationstechnologien wie Smartphones, Laptops, Tablets, Desktop Computer nutzen.[10]

Die folgende Grafik fasst die am häufigsten gebräuchlichen Formen von mobiler Arbeit bzw. Telearbeit zusammen:

---

[7] Eurofound (2015), S. 107f
[8] GPA-djp (2018), S. 16
[9] IKT = Informations- und Kommunikationstechnologie
[10] GPA-djp (2018), S. 9; Ledermaier, Stephanie (2017), S. 1; Eurofound und ILO (2017), S. 7

Abbildung 2: Formen mobiler Arbeit/Telearbeit



Quelle: BBP 04/2015. Hrsg. v. IWW Institut, Aachen

2.2. Chancen und Risiken von mobiler Arbeit

Nutzen von mobiler Arbeit/Telearbeit

Die Einführung von mobiler Arbeit/Telearbeit, die nicht nur fallweise angeboten sondern strukturell einem Großteil der Belegschaft und auch neuen Mitarbeitenden ermöglicht wird, bedingt ein grundlegendes Umdenken in österreichischen Unternehmen.

Eine Studie von Deloitte und der Universität Wien zu „Flexible Working“[11] kommt zu dem Ergebnis, dass 77% der Befragten, die physische Anwesenheit in Unternehmen als wichtig erachten. Führungskräfte scheinen immer noch daran zu zweifeln, dass TelearbeiterInnen zu Hause genauso produktiv arbeiten wie vor Ort im Büro. Die kulturelle Arbeitsnorm in Österreich ist stark von einer Anwesenheitskultur geprägt. Dabei gilt es als erwiesen, dass MitarbeiterInnen in den eigenen vier Wänden produktiver und kreativer sind, da sie weniger Ablenkung erfahren. Sie weisen außerdem weniger Krankenstände und Pflegefreistellungen auf und machen weniger Pausen. Allerdings wird die „reine“ Arbeit von zu Hause (im Sinne von ausschließlicher heimbasierter Telearbeit) als wenig zufriedenstellend beschrieben und zumindest eine tageweise oder wöchentliche Anwesenheit im Büro gewünscht.

Die Schaffung einer guten Struktur für mobile Arbeit/Telearbeit bietet neben der Steigerung der Produktivität bei den MitarbeiterInnen noch andere Chancen **für das Unternehmen**:

- So können erfahrene/qualifizierte MitarbeiterInnen an das Unternehmen gebunden werden, die lange Fahrtzeiten zum Unternehmen haben und aus persönlichen Gründen flexible Arbeitszeiten bzw. Arbeitsort bevorzugen.
- Durch Telearbeit können neue Gruppen von MitarbeiterInnen gewonnen werden, wie beispielsweise Personen mit eingeschränkter Mobilität, z.B. Eltern kleiner Kinder, „Gehbehinderte“ etc.

[11] https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/deloitte-oesterreich-studie-flexible-working-2017.pdf, abgerufen am 29.1.2019

- Es kann zu Einsparungen bei teuren Büroräumlichkeiten kommen, da nicht mehr jede/r Mitarbeiter/in einen eigenen Arbeitsplatz braucht.
- Telearbeit bzw. mobile Arbeit kann auch einen positiven Effekt auf die Erreichbarkeit haben, so könnten beispielsweise abends bzw. morgens die Kommunikationskanäle auf die Telearbeitsplätze umgeleitet werden.

Für MitarbeiterInnen bietet ein mobiles Arbeiten/Telearbeit eine höhere Zeitautonomie, höhere Arbeitszeitflexibilität und eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben, dazu kommen geringere Fahrtzeiten und dadurch mehr Freizeit, die anderweitig zur Verfügung steht. Auch eine größere Wahlfreiheit in Bezug auf Wohnort und kostengünstigere Wohnmöglichkeiten außerhalb des städtischen Raumes werden durch ein mobiles Arbeiten besser ermöglicht.[12]

Hemmfaktoren von mobiler Arbeit/Telearbeit bei Unternehmen

Den Vorteilen und Chancen von mobiler Arbeit/Telearbeit stehen Hemmfaktoren gegenüber, die eine strukturelle Ausgestaltung solcher Arbeitsmodelle verhindern. Veränderungen der Unternehmenskultur und im Führungsverhalten sind die Voraussetzung und brauchen ausreichend Zeit sowie ein eindeutiges Commitment seitens der Unternehmensführung.

Argumente, die gegen mobile Arbeit/Telearbeit aus Unternehmenssicht häufig vorgebracht werden, sind:

- **Kostenaufwand**
  Die Einführung von mobiler Arbeit bedingt eine Anfangsinvestition in die technische Infrastruktur, d.h. der/die Arbeitgeber/in muss die notwendige Hard- und Software bereitstellen. Diesen Anfangsinvestitionen steht umgekehrt ein Einsparungspotential gegenüber, da es bei der Möglichkeit zur mobilen Arbeit nicht mehr erforderlich ist, jedem/r Mitarbeiter/in einen Büroschreibtisch zur Verfügung zu stellen.

  In Vereinbarungen zur Telearbeit sollte klar geregelt werden, ob die Ausstattung für das Home-Office auch privat genutzt werden kann bzw. ob an der Betriebsstätte Desksharing-Modelle als Standard gelten.

- **Datenschutz**
  Ein häufig gebräuchliches Argument von ArbeitgeberInnen ist, dass im Rahmen von mobiler Arbeit/Telearbeit der Datenschutz nicht ausreichend gewährleistet werden kann.

  Eine schriftliche Vereinbarung ermöglicht die Festlegung des Umgangs mit sensiblen Daten im Detail und sorgt für eine Absicherung des/r Arbeitgebers/in im Falle einer sorglosen bzw. missbräuchlichen Verwendung. Dem Unternehmen kommt dabei die Verantwortung zu, für sichere Internetlösungen zu sorgen. Auch Zugangs- und BenutzerInnenkontrollen (z.B. Passwörter, versperrbare Schränke etc.) sollten schriftlich vereinbart werden, dazu empfiehlt sich eine regelmäßige, etwa jährliche, Datenschutzschulung für TelearbeiterInnen.

[12] Deutscher Steuerberater-Verband (2014)

- **Höherer Koordinationsaufwand**
  Eine klare Regelung über Zielerreichung, Arbeitspakete und regelmäßige Abstimmungsgespräche vermindern einen höheren Koordinationsaufwand, der durch mobile Arbeitsmodelle entstehen kann. Besonders wichtig sind hierbei auch Vereinbarungen zur Erreichbarkeiten am Telearbeitsplatz sowie zu regelmäßigem Austausch mit Vorgesetzten bzw. KollegInnen, entweder telefonisch, per Videokonferenzen oder persönlich im Büro. International agierende Großkonzerne zeigen hier vor, dass eine gute Koordination und Kommunikation mit den aktuellen technischen Möglichkeiten auch über Länder und Zeitzonen hinweg gut funktionieren kann. Die tatsächliche Anwesenheit an einem gemeinsamen Bürostandort verliert zunehmend an Bedeutung.

- **Soziale Bedenken**
  Auch hier braucht es ein Umdenken in Bezug auf die Führungskultur. Führungskräfte befürchten nach wie vor, dass MitarbeiterInnen, die sie nicht regelmäßig „im Blick haben“, nicht ausreichend in die vorhandenen Zusammenarbeitsstrukturen integriert sind und ihre Arbeit daher auch weniger kontrollierbar ist. Tatsächlich stellt eine gute Anbindung von TelearbeiterInnen eine besondere Herausforderung im Zusammenhang mit der Einführung von mobilen Arbeitsmodellen dar, insbesondere bei neueintretenden MitarbeiterInnen, die von Beginn an die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, nutzen. Hier gilt es umso mehr, fixe Anwesenheitszeiten im Büro zu vereinbaren, die gerade in der ersten Zeit auch für informelle Gespräche genutzt werden sollten, damit stabile soziale Beziehungen zu KollegInnen und Vorgesetzten entstehen können. Bei neueintretenden MitarbeiterInnen ist auf einen gut strukturierten „Onboarding-Prozess“ zu achten, der ausreichend Zeit lässt, um die Unternehmenskultur, alle organisatorischen Erfordernisse, die zentralen Ansprechpersonen und Anlaufstellen und v.a. die informellen Gepflogenheiten kennenzulernen.

Nachteile von mobiler Arbeit/Telearbeit für MitarbeiterInnen

Nicht für alle Personen und für jede Tätigkeit ist Telearbeit tatsächlich geeignet. Durch die nicht vorhandene räumliche Trennung zwischen Arbeit und Leben sind eine hohe Selbstdisziplin und eine gute Selbststeuerung notwendig. So ist u.a. auch bei der Arbeit zu Hause für eine gut funktionierende Kinderbetreuung zu sorgen, um ungestört arbeiten zu können.

Die Arbeit im Home-Office erfordert von MitarbeiterInnen andere soziale Kompetenzen, die möglicherweise erst erlernt bzw. eingeübt werden müssen. Die Gefahr ist beispielsweise groß, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen und länger, v.a. auch unbezahlt, gearbeitet wird. Um dies abzuwenden, bedarf es realistischer Zielvereinbarungen, klarer Arbeitszeitregelungen und die Fähigkeit der MitarbeiterInnen, sich auch abgrenzen zu können. Gelingt dies nicht, tritt der unerwünschte Effekt ein, dass Telearbeit zu einem deutlich höheren Stresslevel führt. Zu bedenken ist dabei, dass aufgrund der Digitalisierung der Arbeitswelt bereits generell eine zunehmende Arbeitsverdichtung zu beobachten ist. Um einer Mehrfachbelastung durch Telearbeit zu begegnen, ist auch eine Sensibilisierung dahingehend erforderlich, Haus- und Familienarbeit als vollwertige Arbeit anzuerkennen.

Ein weiteres Argument, das in Zusammenhang mit mobiler Arbeit/Telearbeit oft genannt wird, ist die Entfremdung der Beschäftigten vom Unternehmen. Hier bedarf es einer guten Steuerung der Anwesenheitszeiten im Büro, beispielsweise durch die Einbindung in regelmäßige Besprechungsstrukturen, Weiterbildungen, aber auch informelle soziale Anlässen, wie etwa Firmenfeiern.

Seitens der TelearbeiterInnen ist darüber hinaus eine umfassende soziale und kommunikative Kompetenz erforderlich, v.a. auch die Fähigkeit, relevante Technologien zur Organisation beruflicher und sozialer Beziehungen verwenden zu können. Es erscheint unumgänglich, auch bei der Nutzung von mobiler Arbeit/Telearbeit möglichst gut in soziale und berufliche Netzwerke eingebunden zu bleiben. Es braucht eine grundlegende Bereitschaft, mit Kommunikationsmedien umzugehen, bzw. eine entsprechende Lernbereitschaft, sich den Umgang mit neuen Social-Media-Kanälen/Werkzeugen anzueignen und diese im Arbeitsalltag in Ergänzung zur Kommunikation im Büro ganz selbstverständlich anzuwenden.

Zusammenfassung Chancen und Risiken mobiler Arbeit

CHANCEN

UNTERNEHMEN

- Größeres Arbeitskräftepotential
- Erhöhung der MitarbeiterInnen-Bindung
- Einsparung bei Büroräumen
- Mehr Vollzeitbeschäftigte
- Erhöhung der Erreichbarkeit zu Randzeiten
- Mehr Verschriftlichung fördert internes Wissensmanagement
- Innovative Kommunikationsstrukturen
- Effizientes Arbeiten

BESCHÄFTIGTE

- Höhere Zeitautonomie
- Hohes Ausmaß an selbständiger Arbeitsgestaltung
- Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Freizeit
- Höheres Stundenausmaß führt zu höherem Einkommen
- Stressreduktion durch Wegfall von Pendelzeiten
- Weniger Ablenkung ermöglicht fokussiertes Arbeiten
- Qualifikationsadäquate Tätigkeit im städtischen Raum möglich

RISIKEN

UNTERNEHMEN

- Höherer Kommunikationsaufwand
- Fehlende Offenheit und Aufgeschlossenheit der Führungskräfte und MitarbeiterInnen
- Zu wenig Transparenz und verbindliche Regelungen
- Geeignete Tätigkeitsbereiche und Aufgaben erforderlich
- Hohe digitale Affinität im Unternehmen erforderlich
- Schwierigkeiten mit Erreichbarkeit

BESCHÄFTIGTE

- Erhöhte Anforderung an Selbstmanagement und Selbstorganisation
- Disziplin und Eigenmotivation
- Sensibilität in Bezug auf Datenschutz
- Offenheit und Sicherheit im Umgang mit digitalen Tools
- Abgrenzung von Arbeit und Freizeit schwieriger
- Wegfall von informellen sozialen Kontakten zu KollegInnen und Vorgesetzten
- Geringere „Sichtbarkeit“ im Unternehmen führt zu Karrierenachteilen

2.3. Mobile Arbeit als Chance für den ländlichen Raum

Ausgangslage im ländlichen Raum

Bereits seit den neunziger Jahren gibt es eine Auseinandersetzung mit dem Thema mobile Arbeit bzw. Telearbeit als Chance für den ländlichen Raum.

Ländliche Regionen in Österreich sind geprägt von einer Abwanderung qualifizierter Personen, insbesondere qualifizierter Frauen (wie bereits in der Einleitung ausgeführt). Viele hochqualifizierte Fachkräfte, die am Land wohnen, pendeln in umliegende Ballungszentren aus, da die Arbeitsmarktsituation am Land von einem geringen Arbeitsplatzangebot in unmittelbarer Wohnnähe geprägt ist. Dazu kommt oftmals noch eine mangelnde Infrastruktur vor Ort, etwa an Betreuungseinrichtungen für Kleinkinder und pflegebedürftige Angehörige, oder an Nahversorgungsangeboten. Diese Rahmenbedingungen führen häufig dazu, dass sich Familien Erwerbsarbeit und Familienarbeit nach stereotypen Geschlechterrollen aufteilen: Die Männer sind berufstätig und pendeln zur Arbeit, die Frauen verzichten auf Erwerbsarbeit oder sind nur in einem geringen Stundenausmaß als Zuverdienerinnen tätig.

Weitere negative Aspekte des Auspendelns zum Arbeitsplatz zeigen sich in Bezug auf die höhere Umweltbelastung bedingt durch das höhere Verkehrsaufkommen als auch hinsichtlich der Stressfaktoren, die u.a. ausgelöst durch die langen Pendelzeiten, zu zunehmenden gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen können. Da die langen Anfahrtswege zum Arbeitsplatz in der Freizeit absolviert werden, bleibt Männern noch weniger Zeit für die Familie, das Privatleben und das Gemeinwesen. Damit werden stereotype Geschlechterrollen tendenziell noch weiter verstärkt und Frauen in unbezahlte Gemeinwesenarbeit, etwa diverse Vereinstätigkeiten, aber auch in stärkeres Engagement in schulischen Belangen der Kinder gedrängt.

Diesen Rahmenbedingungen im peripheren ländlichen Bereich steht das Anwachsen der „Speckgürtel“ rund um die städtischen Ballungszentren gegenüber. Der Wunsch nach einem eigenen Haus mit Garten und einem Leben im Grünen ist gerade bei Jungfamilien weit verbreitet und soweit möglich erfolgt eine Ansiedelung möglichst nahe zum städtischen Raum. Dadurch verstärkt sich die Tendenz einer Abwanderung junger Familien und die „Überalterung“ von ländlichen Regionen steigt. Problematisch wird es, wenn diese Negativspirale nicht gestoppt werden kann und das öffentliche Leben aufgrund der geringen EinwohnerInnendichte in ländlichen Orten nicht mehr aufrechterhalten werden kann.

Teilweise lässt sich aufgrund der zunehmenden Überteuerung des Wohnraumes im städtischen Umland aber auch die umgekehrte Entwicklung beobachten. Junge Familien ziehen aufs Land (zurück), um sich den Traum vom Eigenheim zu erfüllen, teilweise auch aus Überzeugung, nachhaltiger leben zu wollen. Umso wichtiger wären Arbeitsplatzmöglichkeiten für diese zumeist sehr hochqualifizierten Personen.

Mobile Arbeit könnte hier ein Beitrag sein, moderne und zukunftsorientierte Beschäftigungsmöglichkeiten in ländlichen Regionen zu schaffen und damit auch die Rückkehr von hochqualifizierten Arbeitskräften nach einer Phase der Ausbildung in der Stadt leichter zu ermöglichen. Mit mobiler Arbeit könnten strukturelle ländliche Defizite ausgeglichen und v.a. auch Frauen ein einfacherer Zugang zu qualifizierter Arbeit geboten werden.

Wesentliche Grundvoraussetzung für die Umsetzung von mobilen Arbeitsmodellen ist die flächendeckende Versorgung von ländlichen Regionen mit einer Breitbandinfrastruktur. Dazu gibt es in Österreich die Breitbandinitiative „Breitband Austria 2020 des BMBIT, die seit Mitte 2015 österreichweit eine Milliarde EURO an Fördermittel für den Ausbau der Breitbandinfrastruktur zur Verfügung stellt.

Chancen durch mobile Arbeit im ländlichen Raum

Durch die Möglichkeit zu mobiler Arbeit können die **Kosten** für lange Pendelstrecken, sowie für teuren Wohnraum in den Städten reduziert werden. Die Wohnkosten am Land sind nach wie vor um einiges günstiger als in den städtischen Ballungszentren. Menschen, die am Land wohnen, bekommen durch mobile Arbeit, die Chance, ihrer Berufstätigkeit am Wohnort nachzugehen.

Die **Lebensqualität** kann deutlich erhöht werden, da mehr Freizeit zur Verfügung steht, die sonst für das Pendeln aufgewendet werden muss. Dazu kommt, dass nicht mehr der ganze Tag in der Stadt verbracht wird, sondern die Arbeit zu Hause in der „grünen Umgebung" erledigt werden kann, dies wirkt sich wiederum positiv auf die Gesundheit aus. Auch die höhere Anbindung an die Familie – dies gilt insbesondere auch für die Männer - führt zu mehr Lebensqualität in Partnerschaft und Familie. So sind beispielsweise kurze Unterbrechungen möglich, um Kinder abzuholen, einen Arzt zu besuchen oder erforderliche Tätigkeiten in Haus und Garten zu erledigen. Dies gilt in einem beschränkten Ausmaß auch für die Pflege von Angehörigen, wenn es in einem zeitlich überschaubaren Ausmaß benötigt wird. Aus Unternehmenssicht betrachtet, kann mobile Arbeit/Telearbeit aufgrund der zeitnahen Erledigung von solchen privaten Angelegenheiten zu einer Verringerung von Fehlzeiten beitragen.

Die Einführung von mobiler Arbeit/Telearbeit kann darüber hinaus die Eingliederung von Menschen, die in der Ausübung von Erwerbsarbeit eingeschränkt sind, wie z.B. gesundheitlich Beeinträchtigte, erleichtern.

Unternehmen vergrößern durch das Angebot von mobiler Arbeit ihr räumliches Einzugsgebiet am Arbeitsmarkt, was insbesondere zur Gewinnung von Fachkräften ein entscheidender Wettbewerbsfaktor sein kann, und erhöhen überdies ihre Attraktivität als Arbeitgeber gerade auch für höherqualifizierte Arbeitskräfte der jüngeren Generation, die Wert auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance legen. Mobile Arbeit und eine generelle Flexibilisierung sowie Modernisierung von Unternehmen, die am Land ansässig sind, stellt eine Chance dar, latente Potenziale zu erschließen sowie Fach- und Führungskräfte stärker an den ländlichen Raum zu binden.

3. MOBILE ARBEIT IM EUROPÄISCHEN KONTEXT

3.1. Rechtlicher Rahmen

Europäische Rahmenvereinbarung über Telearbeit 2002

Auf europäischer Ebene wurde seitens der Spitzenverbände der europäischen ArbeitgeberInnen und Gewerkschaften[13] im Jahr 2002 eine „Europäische Rahmenvereinbarung über Telearbeit"[14] abgeschlossen. Diese Vereinbarung stellt das Ergebnis einer Initiative des Europäischen Rats dar, der im Rahmen der europäischen Beschäftigungsstrategie dazu aufrief, Vereinbarungen zur Modernisierung der Arbeitsorganisation einschließlich einer flexiblen Arbeitsgestaltung auszuhandeln. Zielsetzung war es, die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu erhöhen und dabei zugleich das nötige Gleichgewicht zwischen Flexibilität einerseits und Sicherheit für ArbeitnehmerInnen andererseits zu erreichen. Die freiwillige Vereinbarung steckt einen Rahmen ab, der von den Mitgliedern der europäischen Sozialpartnerverbände in den einzelnen europäischen Ländern entsprechend der nationalen Praktiken autonom umgesetzt wird.

Telearbeit wird in dieser Rahmenvereinbarung definiert als *„eine Form der Organisation und/oder Ausführung von Arbeit unter Verwendung von Informationstechnologie im Rahmen eines Arbeitsvertrages/eines Beschäftigungsverhältnisses, bei der die Arbeit, die auch in den Einrichtungen des Arbeitgebers ausgeführt werden könnte, regelmäßig außerhalb dieser Einrichtungen verrichtet wird."*[15]

Mit dieser weitreichenden Definition sind sowohl alternierende Telearbeit, als auch die ausschließliche Arbeit zu Hause (Home Office) sowie die mobile Arbeit und die Arbeit in so genannten Satellitenbüros umfasst. Die Vereinbarung gilt für alle TelearbeitnehmerInnen (= jene Personen, die diese Telearbeit leisten) und bezieht sich damit auch auf (Schein-)Selbständige.

Inhalte dieser Rahmenvereinbarung sind zentrale Fragen zu den Arbeitsbedingungen für TelearbeitnehmerInnen, wie beispielsweise zu Freiwilligkeit und Rückkehrrecht, Privatsphäre, Datenschutz, Arbeitsausrüstung und Haftungsbedingungen, Gesundheitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz, Arbeitsorganisation (um soziale Isolation zu vermeiden) sowie zu Aus- und Weiterbildung.

Im Wesentlichen soll die Rahmenvereinbarung darauf hinweisen, dass Telearbeit als besondere Form der Arbeitsorganisation nicht durch den Arbeitsvertrag allein geregelt werden kann, sondern weiterer Regelungen, wie z.B. im Kollektivvertrag, durch Betriebsvereinbarungen oder Dienstvereinbarungen, bedarf.[16]

---

[13] Die Rahmenvereinbarung wurde am 16. Juli 2002 vom Europäischen Wirtschafts- und Arbeitgeberverband (UNICE), der Europäischen Union des Handwerks und der Kleinbetriebe (UEAMPME), dem Europäischen Zentralverband der öffentlichen Wirtschaft (CEEP) und dem Europäischen Gewerkschaftsbund (EGB) unterzeichnet.

[14] http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2014/04/2007-01080-EN.pdf, abgefragt am 17.01.2019

[15] Vgl. Rahmenvereinbarung über Telearbeit, Punkt 2. http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2014/04/2007-01080-EN.pdf, abgefragt am 17.01.2019

[16] Schierbaum, Bruno (2003), S. 12f.

Überblick über aktuell geltende rechtliche Regelungen zu (alternierender) Telearbeit in der EU

Eine Übersicht des wissenschaftlichen Dienstes des Deutschen Bundestages aus dem Jahr 2016[17] gibt einen Überblick, welche nationalen Regelungen in europäischen Mitgliedsländern auf der Grundlage der Europäischen Rahmenvereinbarung über Telearbeit erstellt wurden.

Im Folgenden werden die rechtlichen Regelungen ausgewählter EU-Länder kurz dargestellt:

- In **Deutschland** ist (alternierende) Telearbeit nicht gesetzlich geregelt, sondern es gelten je nachdem, ob der/die Telearbeitnehmer/in selbständig tätig, Arbeitnehmer/in oder Heimarbeiter/in ist, die entsprechenden individual- oder kollektivrechtlichen Regelungen. Telearbeit kann nur im gegenseitigen Einvernehmen festgelegt werden, ein Rechtsanspruch auf Telearbeit besteht nicht. Der/Die Arbeitgeber/in kann zur Kontrolle der Einhaltung des Arbeitsschutzes die Wohnung betreten, dazu bedarf es aber der Zustimmung aller volljährigen BewohnerInnen. Einführung und Beendigung von Telearbeit entspricht einer Versetzung und unterliegt in diesem Sinne der Zustimmung des Betriebsrates, sofern einer vorhanden ist. (Weitere Ausführungen zur Situation von mobiler Arbeit in Deutschland siehe Kapitel 3.2.1.)
- In den **Niederlanden** können ArbeitnehmerInnen in Unternehmen mit mindestens zehn Beschäftigten einen Antrag auf Telearbeit stellen. Das niederländische Gesetz über Flexibilität am Arbeitsplatz enthält einen Rechtsanspruch für Beschäftigte auf Zustimmung zu Änderungen der Arbeitszeit und ihrer Verteilung, jedoch nicht auf Telearbeit. Der/Die Arbeitgeber/in hat den Antrag auf Telearbeit ernsthaft zu prüfen, ist aber nicht verpflichtet diesem Interesse stattzugeben. (Weitere Ausführungen zur Situation von mobiler Arbeit in den Niederlanden siehe Kapitel 3.2.2.)
- In **Großbritannien** können Beschäftigte, die seit 24 Monaten ununterbrochen angestellt sind, einen Antrag auf flexible Arbeit (alternierende Telearbeit, Teilzeitarbeit oder komprimierte Arbeitszeit), stellen. Der/Die Arbeitgeber/in muss sich innerhalb von drei Monaten mit diesem Antrag befassen und kann nur ablehnen, wenn zusätzliche Kosten entstehen, kein neues Personal angeworben werden kann oder die Arbeitsorganisation mit dem vorhandenen Personal nicht mehr möglich ist.
- In **Frankreich** erfolgt Telearbeit auf freiwilliger Basis und wird vertraglich vereinbart. In diesem Vertrag werden feste Zeiten festgelegt, an denen der/die Telearbeiter/in gewöhnlich erreichbar ist. Weiters wird zu Beginn eine Probezeit vereinbart, innerhalb derer die Telearbeit wieder beendet werden kann. TelearbeiterInnen sind den Beschäftigten, die ihre Arbeit vor Ort ausführen, in allen Belangen gleichgestellt. Der/Die Arbeitgeber/in muss bei der Besetzung von Stellen ohne Telearbeit, TelearbeiterInnen entsprechend ihrer Qualifikation prioritär berücksichtigen. Darüber hinaus ist einmal im Jahr ein Gespräch zwischen Arbeitgeber/in und Telearbeiter/in über Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastung vorgesehen. Für den öffentlichen Dienst gilt eine Beschränkung der Telearbeit auf maximal drei Tage pro Woche.
- In **Dänemark** bestehen teilweise Rahmenvereinbarungen zwischen einzelnen Gewerkschaften und dem Staat, die u.a. vorsehen, dass nur ein Teil der vereinbarten Gesamtarbeitszeit in der Wohnung des/r Arbeitnehmers/in stattfinden darf.

[17] Wissenschaftliche Dienste (2016)

- In **Finnland** existieren Sonderregelungen zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz für Tätigkeiten im Home Office. (Weitere Ausführungen zur Situation von mobiler Arbeit in nordischen Ländern siehe Kapitel 3.2.3.)
- In **Ungarn** ist Telearbeit im Arbeitsgesetz geregelt. Vorgesehen ist, dass der/die Arbeitgeber/in für die Bereitstellung der Infrastruktur, Installation und Wartung sowie anfallende Kommunikationskosten zuständig ist. Außerdem hat der/die Arbeitgeber/in im Zusammenhang mit der Wahrung der Sicherheitsvorschriften das Recht, Zugang zum Home Office zu bekommen.
- In **Kroatien** umfasst das Arbeitsgesetz seit 2013 ebenfalls Regelungen zu Telearbeit. Demgemäß muss in einem eigenen Telearbeitsvertrag geregelt werden, welche Infrastruktur der/die Arbeitgeber/in bereitstellt bzw. welche Kosten erstattet werden. Darüber hinaus dürfen TelearbeiterInnen nicht schlechter bezahlt werden als Beschäftigte, die gleiche bzw. ähnliche Arbeiten in der Betriebsstätte erbringen. Falls ein Telearbeitsvertrag abgeschlossen wird, obwohl dies Tätigkeiten betrifft, die nicht dazu geeignet sind, kann eine Geldstrafe für den/die Arbeitgeber/in verhängt werden.
- Auch in **Litauen** ist Telearbeit seit Inkrafttreten eines neuen Arbeitszeitgesetzes 2017 gesetzlich geregelt. Demnach müssen ArbeitgeberInnen schwangeren oder stillenden Frauen, Beschäftigten mit Kindern unter drei Jahren bzw. AlleinerzieherInnen mit Kindern bis 14 Jahren oder behinderten Kindern zumindest für ein Fünftel der Arbeitszeit Telearbeit erlauben.

Telearbeit im europäischen Bankensektor

2016 wurde angesichts der technologischen Entwicklungen im Bankenwesen seitens der europäischen Sozialpartnerorganisationen eine gemeinsame Erklärung über Telearbeit verabschiedet, die sich mit Aspekten der Arbeitsorganisation, Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, Datenschutz und Cybersicherheit, Privatsphäre, Verwendung von Arbeitsgeräten sowie Schulungsmöglichkeiten und Karriereentwicklung befasst.

Ziel ist es, einen Rahmen für die Ausgestaltung von Telearbeitsmodellen im Bankensektor vorzugeben und damit auch negative Auswirkungen von Digitalisierung abmildern zu können.[18]

[18] https://www.agvbanken.de/agvbanken/_Head/171129_Gemeinsame_Erkl%C3%A4rung_Telearbeit_DE.pdf, abgefragt am 11.1.2019

3.2. Umsetzungserfahrungen

Laut einer Analyse von ExpertInnen der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound) und der International Labour Organisation (ILO) zum Thema Telearbeit[19] lag der Anteil der TelearbeiterInnen in der EU im Jahr 2015 bei insgesamt etwa 17%, davon arbeiten 3% regelmäßig im Home Office und 5% regelmäßig mobil. Rund ein Zehntel ist gelegentlich daheim oder mobil tätig.

Der Anteil an TelearbeiterInnen ist in vielen europäischen Ländern seit Beginn des 21. Jahrhunderts deutlich gestiegen. So weist beispielsweise eine Studie aus Schweden eine Steigerung von Unternehmen mit TelearbeiterInnen von 36% im Jahr 2003 auf 51% im Jahr 2014 aus.

Die Häufigkeit von mobiler Arbeit/Telearbeit ist europaweit je nach Land, sowie auch nach Berufsgruppen und Wirtschaftszweigen sehr unterschiedlich und schwankt zwischen 2% bis 40% der Beschäftigten, abhängig auch davon, wie häufig ArbeitnehmerInnen einer mobilen Arbeit/Telearbeit nachgehen.[20]

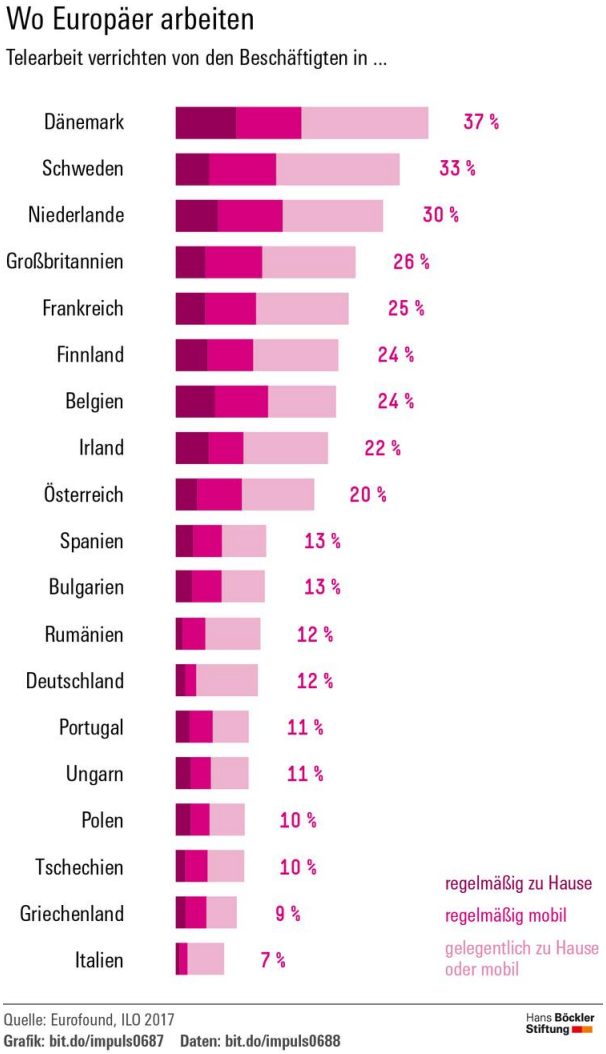
Wie die nachstehende Abbildung zeigt, gehören Dänemark (37%), Schweden (33%) und die Niederlande (30%) zu den Spitzenreitern für mobile Arbeit/Telearbeit in Europa, während Deutschland (12%) eher unterdurchschnittlich abschneidet und Italien (7%) das Schlusslicht bildet. Österreich liegt mit einem Anteil von 20% mobil arbeitenden Beschäftigten im europäischen Mittelfeld.[21]

Zu berücksichtigen ist bei diesen Angaben für den europaweiten Vergleich, dass in Ländern mit hohen Anteilen an TelearbeiterInnen ein Großteil nur zeitweise für ein paar Stunden von zu Hause aus arbeitet und nur ein kleiner Anteil tatsächlich drei oder mehr Tage im Home Office verbringt.

Weiters ist ganz grundsätzlich europaweit festzustellen, dass der Anteil an TeleheimarbeiterInnen höher ist als an „hochmobil Arbeitenden“, die IKT-gestützt von unterwegs aus ihre Arbeit erledigen.[22]

[19] Eurofound und ILO (Hsg) (2017)
[20] Ledermaier, Stephanie (2017)
[21] Hans Böckler Stiftung (2017)
[22] Darüber hinaus ist zu bedenken, dass sich die Auswertungen auf unterschiedliche nationale Datenquellen stützen, denen keine einheitliche Definition von Mobile Arbeit/Telearbeit zugrunde liegt. Es kann daher nur von Annäherungen ausgegangen werden.

Abbildung 3: Wo Europäer arbeiten



Quelle: Böckler Impuls 05/2017, S. 2

Betrachtet man ausgewählte Merkmale von mobiler Arbeit/Telearbeit, wie Berufsfelder, Wirtschaftsbereiche oder Verbreitung nach Geschlecht, so lässt sich im europäischen Kontext folgendes beobachten:

- Besonders verbreitet ist mobile Arbeit/Telearbeit bei sogenannten „WissensarbeiterInnen, d.h. höher qualifizierten Beschäftigten, zumeist AkademikerInnen, die häufig im Management oder in Führungspositionen tätig sind. Aber auch bei Bürokräften, insbesondere im Außendienst, ist der Anteil an TelearbeiterInnen höher. Weniger gebräuchlich ist mobile Arbeit/Telearbeit in jenen Berufsfeldern, die eine Anwesenheit am Arbeitsort unbedingt erforderlich machen (z.B. im Einzelhandel oder am Fließband), in einem geringeren Ausmaß IT-unterstützt erfolgen und/oder weniger Gestaltungsspielraum lassen.

- In Bezug auf unterschiedliche Wirtschaftsbereiche weisen die IT-Branche, der Finanz- und Versicherungssektor, der Dienstleistungsbereich ganz allgemein sowie die öffentliche Verwaltung höhere Anteile an TelearbeiterInnen auf.
- Aus der Genderperspektive betrachtet, ist mobile Arbeit/Telearbeit bei Männern mehr verbreitet als bei Frauen: Laut der „Europäischen Erhebung über die Arbeitsbedingungen" von 2015 nutzen 54% Männer und 36% Frauen mobile Arbeit/Telearbeit. Auffallend ist, dass Frauen bei Teleheimarbeit mit einem Anteil von 57% überrepräsentiert sind, Männer hingegen bei mobiler Arbeit (66%). Dies wird u.a. darauf zurückgeführt, dass Teleheimarbeit für Frauen häufiger ein Modell darstellt, um Beruf und Familie vereinbaren zu können. Allgemein formuliert, lässt sich laut Eurofound/ILO-Studie die Schlussfolgerung ziehen, dass länderspezifische Geschlechterrollen und Modelle des Arbeits- und Familienlebens die Häufigkeit von mobiler Arbeit/Telearbeit beeinflussen.[23]

Auswirkungen von mobiler Arbeit

In der Studie von Eurofound und ILO werden gestützt auf nationale Ergebnisse auch die Auswirkungen von mobiler Arbeit näher beleuchtet. Dabei zeigten sich folgende zentrale Ergebnisse:

- Als positive Effekte von mobiler Arbeit/Telearbeit werden aus Sicht der ArbeitnehmerInnen die Reduktion von Pendelzeiten zwischen Wohn- und Arbeitsort, größere Autonomie über die Arbeitszeit, größere Flexibilität bei der Arbeitsorganisation, höhere Produktivität durch „In-Ruhe-Arbeiten-Können" und ganz allgemein eine bessere Work-Life-Balance angeführt.
- Unternehmen profitieren, so der zusammengefasste Befund aus nationalen Studien, von mobiler Arbeit/Telearbeit, weil eine bessere Work-Life-Balance zu erhöhter Motivation, Effizienz und Produktivität bei den MitarbeiterInnen führt und in Zeiten von Fachkräftemangel auch positiv auf die Bindung der MitarbeiterInnen wirkt und die Attraktivität als Arbeitgeber/in erhöht. Darüber hinaus profitieren Unternehmen auch von den zumeist längeren Arbeitszeiten von TelearbeiterInnen, die sich u.a. durch eine Kompensation der Fahrtzeit zwischen Wohn- und Arbeitsort ergeben.
- Negativer Effekt für ArbeitnehmerInnen ist, wie nationale Studien belegen, dass diese zusätzlichen Arbeitsstunden häufig unbezahlt bleiben. So werden laut einer Studie aus Großbritannien 80% der Überstunden von TelearbeiterInnen nicht bezahlt, bei in der Betriebsstätte Beschäftigten beträgt dieser Anteil im Vergleich 60%.
- Ein weiterer Nachteil von mobiler Arbeit/Telearbeit ist die zunehmende Überschneidung von Erwerbsarbeit und Privatleben sowie die Tendenz zur Intensivierung bzw. Verdichtung von Arbeitsleistungen. Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien erhöhen die Verfügbarkeit von ArbeitnehmerInnen außerhalb normaler Arbeitszeiten. Dies belegt u.a. eine Untersuchung in Finnland zu Work-Life-Balance (2013), wonach 65% der befragten TelearbeiterInnen angeben, dass sie außerhalb der Arbeitszeiten zu beruflichen Fragen kontaktiert wurden. Ähnliche Ergebnisse gibt es auch für Schweden, wobei interessanterweise festgestellt wurde, dass Kontakte außerhalb der Arbeitszeit zumeist KollegInnen oder KundInnen betreffen und nur in einem geringen Ausmaß vom Arbeitgeber tatsächlich erwartet werden. Dieser Befund weist deutlich daraufhin, dass im Zusammenhang mit mobiler Arbeit/Telearbeit auch die Eigenverantwortung der ArbeitnehmerInnen in Bezug auf die selbständige Gestaltung der Arbeitstätigkeit steigt.

[23] Eurofound und ILO (2017), S. 9f.; Ledermaier (2017)

- Wesentlich zur Zufriedenheit mit mobiler Arbeit/Telearbeit, so die Erkenntnis aus den unterschiedlichen nationalen Studien, trägt auch bei, ob mobile Arbeit/Telearbeit die Arbeit an der Betriebsstätte ersetzt oder zusätzlich geleistet wird.[24]

Empfehlungen zur Umsetzung von mobiler Arbeit/Telearbeit

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Studie von Eurofound/ILO werden folgende Empfehlungen, insbesondere an die Politik, zur Umsetzung von mobiler Arbeit/Telearbeit im europäischen Kontext gegeben:

- So sollte zur Stärkung der positiven Effekte darauf gesetzt werden, mobile Arbeit/Telearbeit auch in Teilzeit zu fördern und informelle sowie zusätzliche Arbeit, v.a. in der „hochmobilen" Ausprägung, zu reduzieren. Konkret könnte in nationalen Arbeitszeitregelungen verstärkt darauf geachtet werden, dass Mindestruhezeiten eingehalten werden.
- Empfohlen werden auch Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen für Beschäftigte und Führungskräfte, um bewusst zu machen, wie die Flexibilität, die mobile Arbeit/Telearbeit mit sich bringt, bestmöglich genützt werden kann, wie Informations- und Kommunikationstechnologen effizient eingesetzt werden können und auf welche potenziellen Risiken zu achten ist.
- Hingewiesen wird auch darauf, dass mobile Arbeit/Telearbeit die Arbeitsmarktbeteiligung bestimmter Gruppen, wie etwa Frauen mit Kinder oder Menschen mit Behinderungen, erhöhen kann.
- Staatliche Initiativen, nationale Strategien oder Vereinbarungen von Sozialpartnerorganisationen werden als wichtig erachtet, um einen verbindlichen Rahmen für die spezifischen Regelungen einzelner Unternehmen vorzugeben.[25]

3.2.1. Mobile Arbeit in Deutschland

Rechtliche Regelungen

Mit der Novellierung der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) wurde 2016 der Begriff des Telearbeitsplatzes in Deutschland erstmals in einem Gesetz geregelt. In §2Abs.7 ArbStättV wird ein Telearbeitsplatz als *„ein vom Arbeitgeber fest eingerichteter Bildschirmarbeitsplatz im Privatbereich der Beschäftigten"* definiert. Demnach ist Telearbeit eine Arbeit, die (alternierend oder isoliert) im privaten Lebensbereich eines/r Mitarbeiters/in stattfindet.

Vorgesehen ist, dass die Heimarbeitsstätte vom Arbeitgeber eingerichtet wird und das Telearbeitsverhältnis durch eine eigene Vereinbarung geregelt wird.

Mobile Arbeit ist hingegen in keinem Gesetz explizit erwähnt und obliegt daher der freien Vereinbarung zwischen Arbeitgeber/in und Arbeitnehmer/in. Dabei sind die geltenden Regelungen für Arbeitsverhältnisse, etwa zu Arbeitszeitbestimmungen, zur Arbeitssicherheit oder zum Datenschutz einzuhalten.

[24] Eurofound und ILO (2017), S. 21f.; Ledermaier, Stephanie (2017)
[25] Eurofound und ILO (2017), S. 57f.; Ledermaier, Stephanie (2017)

Umsetzung von mobiler Arbeit in der Praxis

Wie bereits in Kapitel 3.2 angeführt, liegt Deutschland beim Anteil von Personen mit Home-Office unter dem EU-Durchschnitt. Daher finden sich relativ viele Studien, die der Frage nachgegangen sind, warum in deutschen Unternehmen noch immer in einem hohen Ausmaße eine „Anwesenheitskultur" vorherrscht.

Im Folgenden werden interessante Studien und deren zentrale Ergebnisse im Überblick dargestellt.

Im Rahmen des vom Hans-Böckler-Institut geförderten Forschungsprojektes **„Leben und Arbeiten in Flexibilität (LAIF)"**[26] wurden die Auswirkungen unterschiedlicher Flexibilitätsformen von Arbeitsmodellen untersucht. Auf der Grundlage der Beschäftigtenbefragung der IG Metall im Jahr **2017** (680.000 Beschäftigte) und der Befragung von 360 Betrieben konnten aussagekräftige Analysen zur Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsorten im Bereich des verarbeitenden Gewerbes vorgenommen werden. Insgesamt wurden vom Fraunhofer Institut für Arbeitsorganisation (IAO) und dem Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement der Universität Stuttgart (IAT) drei Studien im Themenfeld jeweils mit Fokus auf Beschäftigte, ArbeitgeberInnen und BetriebsrätInnen veröffentlicht.

Im Folgenden die zentralen Ergebnisse dieses Forschungsprojektes:

- Der Wunsch nach örtlicher Selbstbestimmtheit bei der Verrichtung der Arbeit fiel bei den befragten Beschäftigten insgesamt sehr hoch aus. 90% der Befragten finden mobile Arbeit grundsätzlich positiv, wobei rund die Hälfte der Befragten mit dem Angebot von mobiler Arbeit bestimmte Bedingungen verknüpft, wie z.B. Bereitstellung einer entsprechenden Ausstattung, nur bei passenden Tätigkeiten oder nur im Zusammenhang mit einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- Es zeigen sich trotz dieser hohen Zustimmung bei potenziellen „mobile Worker" aber auch Hemmnisse, was die tatsächliche Inanspruchnahme von mobiler Arbeit betrifft, etwa die Furcht vor Entgrenzung und damit verbunden vor ausufernden Arbeitszeiten. 19% der befragten Beschäftigten befürchten, keine klare Grenze zwischen Arbeit und Freizeit ziehen zu können.
- Nicht zu unterschätzen ist auch die Angst, die fehlende Präsenz an der Betriebsstätte durch Mehrleistung kompensieren zu müssen; 30% stimmen dieser Aussage (eher) zu.
- Die StudienautorInnen kommen daher zum Schluss, dass eine Kultur des Vertrauens bei Führungskräften sowie im KollegInnenkreis mobiles Arbeiten wesentlich befördern kann. Anzunehmen ist, dass eine offene Führungskultur unbedingte Voraussetzung ist, damit ein solches Arbeitsmodell im Unternehmensalltag erfolgreich gelebt werden kann.
- In Bezug auf die vorhandenen Angebote für mobiles Arbeiten sind die Branchenzugehörigkeit sowie die Betriebsgröße die entscheidenden Faktoren. So steigt die Wahrscheinlichkeit für mobiles Arbeiten in Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten[27] (23%) im Vergleich zu Betrieben mit weniger als 500 Beschäftigten (13,5%).

[26] https://www.iao.fraunhofer.de/lang-de/106-organisationsentwicklung-und-arbeitsgestaltung/forschung/2003-leben-und-arbeiten-in-flexibilitaet-laif.html, abgefragt am 11.01.2019

[27] Diese Angaben beziehen sich ausschließlich auf Beschäftigte mit Ausbildung, Hilfskräfte sind nicht erfasst.

- Höher ist auch der Anteil von Uni-AbsolventInnen (47%), denen die Möglichkeit für mobile Arbeit geboten wird, im Vergleich zu Beschäftigten mit niedrigerer Ausbildung. Weitere Faktoren, die die Wahrscheinlichkeit für ein betriebliches Angebot zu mobiler Arbeit erhöhen, sind vorhandene Betreuungspflichten für Kinder unter 14 Jahren (da Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf wesentlich zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber beitragen können) sowie Führungsverantwortung.[28]

Das **Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW)** hat auf der Grundlage von Mikrozensusdaten und Daten des Sozio-Ökonomischen Panels **2016 Ergebnisse zur Situation der Heimarbeit** in Deutschland veröffentlicht. Dabei zeigt sich, dass der Anteil an Beschäftigten, die vorwiegend oder gelegentlich von zu Hause aus arbeiten, anders als im europäischen Durchschnitt stagniert.

Auffallend ist, dass die Zahl der ArbeitnehmerInnen, die tatsächlich zu Hause arbeiten, viel geringer ist als die Zahl der Arbeitsplätze, an denen Heimarbeit möglich wäre. So wäre beispielsweise für 60% der ArbeitnehmerInnen im Bereich der Finanzdienstleistungen ein Arbeitsplatz zu Hause erlaubt, lediglich 11% nutzen diese Möglichkeit. Insgesamt wäre bei 42% aller Arbeitsplätze Heimarbeit denkbar, aber nur 12% aller ArbeitnehmerInnen arbeiten teilweise von zu Hause aus. Die Studie kommt zum Ergebnis, dass die Ursachen dafür aber nur zu einem kleinen Teil bei den ArbeitnehmerInnen selbst liegen, lediglich ein Drittel würde dieses Angebot von sich aus ablehnen. Vielmehr wird in den meisten Fällen die Möglichkeit zur Heimarbeit vom Betrieb nicht angeboten, v.a. auch deswegen, weil Leistungserbringung immer noch in Zusammenhang mit Anwesenheit im Betrieb gesetzt wird, so die Schlussfolgerung.[29]

Dass mobiles Arbeiten wesentlich zu **Arbeitszufriedenheit** beitragen kann, zeigen die Ergebnisse einer anderen Erhebung des **Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW Köln)** unter 2.500 Beschäftigten im **Herbst 2015**. Demnach bewirkt mobiles Arbeiten eine höhere Zeitsouveränität bzw. einen größeren Mitgestaltungsspielraum bei der Erledigung von Aufgaben und das führt zu höherer Arbeitszufriedenheit. Interessant ist, dass bei jenen Personen, die häufig mobil arbeiten, die Zufriedenheit geringer ist als bei jenen, die nur selten oder manchmal mobil arbeiten. D.h. hier sind offensichtlich die potenziellen Nachteile von mobiler Arbeit, wie z.B. räumliche Ferne zu KollegInnen und Führungskraft, bestimmend.[30]

2015 beauftragte das deutsche Bundesministerium für Arbeit und Soziales eine **Forschungsarbeit zum Thema „Mobiles und entgrenztes Arbeiten**“, die sich auf Längsschnittdaten aus den Jahren 2012/13 und 2014/15 von rund 1.200 Betrieben (> 50 Beschäftigte) und 7.500 Beschäftigten stützte.

Im Folgenden die zentralen Erkenntnisse dieser Studie:

- Knapp ein Drittel der Betriebe bietet den Beschäftigten die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, wobei der Anteil bei Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigen deutlich höher ist (53%). Keine wesentlichen Unterschiede zeigen sich zwischen Dienstleistungsbranche und verarbeitendem Gewerbe.

[28] Piele, Christian, Piele, Alexander (2017a); Piele, Christian, Piele, Alexander (2017b); IG Metall (2017)
[29] Brenke, Karl (2016)
[30] Stettes, Oliver (2016)

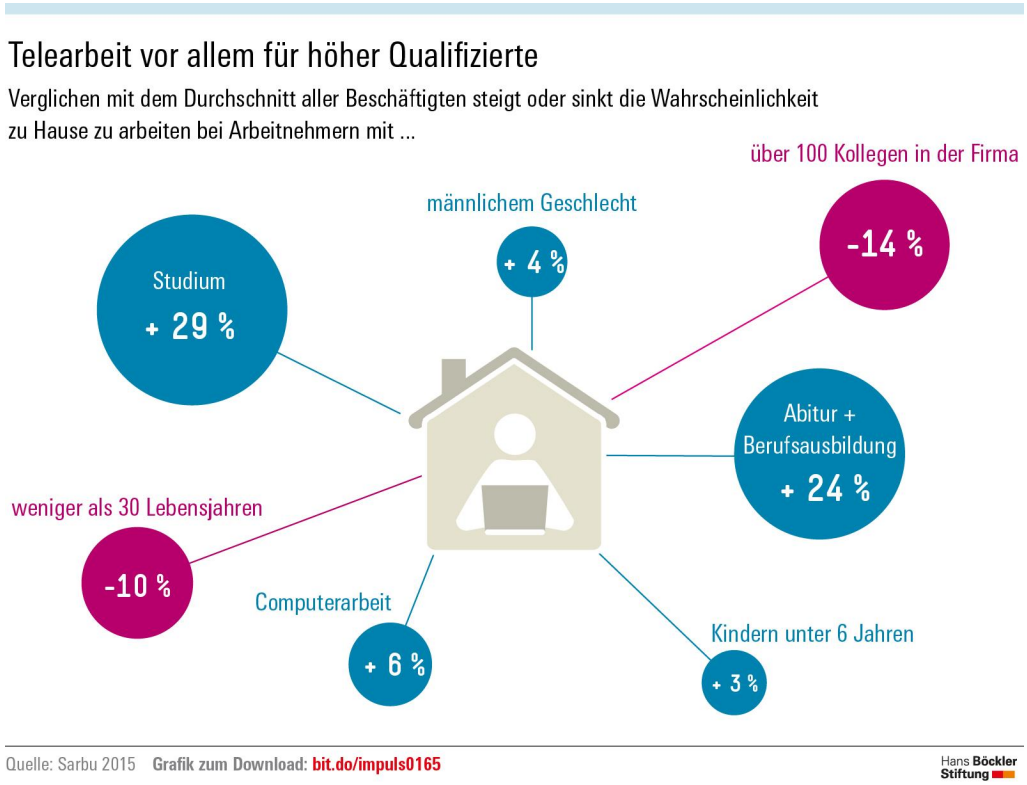
- In 52% der Betriebe ist Home-Office unregelmäßig möglich, in etwas mehr als einem Drittel der Betriebe (35%) kann das Home-Office mindestens einmal pro Monat, in 13% zumindest einmal wöchentlich genutzt werden. Führungskräfte sind in einem deutlich höheren Ausmaß (55%) berechtigt, zu Hause zu arbeiten, als sonstige Beschäftigte (20%).[31]
- Seitens der Beschäftigten geben 20% an, gelegentlich von zu Hause aus zu arbeiten; dies betrifft v.a. Angestellte (31%), weniger ArbeiterInnen (2%). Insgesamt zeigt sich bei den Befragungsergebnissen der Beschäftigten, dass Frauen weniger von zu Hause aus arbeiten als Männer. Eher zu Hause arbeiten hingegen Ältere, AkademikerInnen, Beschäftigte in Leitungsfunktion, mit mehr Handlungsspielraum und/oder höherem Termindruck bzw. Multitasking-Anforderungen. Besonders hoch ist der Anteil von Beschäftigten, die zu Hause arbeiten, bei Frauen mit Kindern unter 14 Jahren. Beschäftigte, die von zu Hause aus arbeiten, weisen auch signifikant mehr Überstunden auf.
- Generell zeigen sich Beschäftigte, die zeitlich oder räumlich flexibel arbeiten können, zufriedener und auch enger verbunden mit dem Betrieb. Einsparung von Fahrtzeit und die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben werden als Vorteil erlebt, auch dass manche Arbeiten besser zu Hause erledigt werden können, wird positiv bewertet. Nachteilig ist die Vermischung von Arbeits- und Privatleben und rund ein Fünftel der Befragten hat auch Bedenken, dass durch die Tätigkeit im Home-Office der Kontakt zu den KollegInnen leidet.
- Interessant ist, dass ein Drittel jener Beschäftigten, die nie von zu Hause aus arbeiten, dies gerne gelegentlich oder auch regelmäßig tun würde.[32]

Eine bereits ältere **Studie aus dem Jahr 2006 unter 10.000 Berufstätigen** kommt zu ähnlichen Ergebnissen und weist auf, dass sich die Befunde zu mobiler Arbeit in Deutschland in den vergangenen Jahrzehnten kaum verändert haben. 2006 arbeiteten 30% der Beschäftigten hin und wieder von zu Hause aus, 12% taten dies häufig oder die ganze Zeit. Auch hier steigt die Wahrscheinlichkeit für mobile Arbeit bei Männern, Beschäftigten mit kleineren Kindern, höher Qualifizierten oder Älteren.[33]

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über jene Merkmale, die die Wahrscheinlichkeit für mobile Arbeit erhöhen können.

[31] Arnold, Daniel et al. (2015), S. 5f.
[32] Arnold, Daniel et al. (2015)
[33] Hans Böckler Stiftung (2015a), S. 2

Abbildung 4: Wahrscheinlichkeit für Telearbeit



Quelle: Böckler Impuls 19/2015, S. 2

Digitale Vereinbarkeit – eine Toolbox für mobiles Arbeiten und Home Office

Das deutsche Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hat sich 2017 schwerpunktmäßig im Rahmen des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“[34] mit dem Thema mobiles Arbeiten auseinandergesetzt und einen Leitfaden für Betriebe[35] sowie eine Toolbox für Unternehmen und Beschäftigte mit Familienaufgaben[36] veröffentlicht.

Mobiles Arbeiten und flexible Arbeitszeitmodelle werden in diesen Publikationen als geeignete Instrumente für betriebliche Vereinbarkeitslösungen, insbesondere vor dem Hintergrund eines steigenden Anteils an Vätern, die Elterngeld beziehen, auch für Väter, verstanden. Anhand von Praxisbeispielen wird aufgezeigt, wie eine familienbewusste Personalpolitik sowohl Unternehmen als auch Beschäftigten nützen kann. Ein wesentlicher Vorteil mobiler Arbeits(zeit)modelle, der v.a. auch Väter anspricht, sind die Möglichkeiten mit einem Wechsel von mobiler Arbeit und Präsenz im Unternehmen vollzeitnahe Teilzeitlösungen zu gestalten. Zeitsouveränität wird als „neues Statussymbol“ für ArbeitnehmerInnen insbesondere bei der jüngeren Generation gesehen.

[34] https://www.erfolgsfaktor-familie.de/, abgefragt am 17.05.2019

[35] Nur das Ergebnis zählt! Leitfaden für mobiles Arbeiten in Betrieben (2017a). Hrsg. v. BMFSFJ und Deutscher Industrie- -und Handelskammertag, Rostock

[36] Digitale Vereinbarkeit. Home-Office und mobiles Arbeiten – eine Toolbox für Unternehmen und Beschäftigte mit Familienaufgaben (2017b). Hrsg. v. BMFSFJ, Berlin

Dazu braucht es aber ein gewisses Ausmaß an Professionalisierung um den Umgang mit Zeit, Flexibilität, alternierender Telearbeit und Gestaltung des Home-Office gut zu managen. Die im Leitfaden des deutschen Familienministeriums vorgestellten Good Unternehmen nützen unterschiedliche Modelle mobilen Arbeitens, beispielweise zur Förderung eines rascheren Wiedereinstieg nach der Elternzeit (Projektarbeit in Telearbeit mit Video-Chats) oder für MitarbeiterInnen mit einem weit entfernten Wohnort (Modell aus Coworking-Space und Präsenzzeit).

Eine zentrale Erkenntnis von Unternehmen, die flexible Arbeitsmodelle umsetzen, ist, dass die individuellen Eigenschaften der mobil Arbeitenden wichtiger sind als die strukturellen Gegebenheiten. *„Es sind vor allem die Fähigkeiten, sich selbst zu managen, aktiv zu kommunizieren und gut mit neuen Medien umgehen zu können."* Darüber hinaus können Unternehmen durch unterstützende betriebliche Rahmenbedingungen, wie geeignete IT- und Arbeitsplatzausstattung oder Zeiterfassungssysteme bzw. Anreizsysteme für Führungskräfte, die Flexibilität ihrer MitarbeiterInnen und Führungskräfte fördern.[37]

Der Leitfaden für Betriebe zeigt auch Möglichkeiten von mobilem Arbeiten in Präsenzberufen am Beispiel des Caritasverbandes auf. Beschäftigte in der ambulanten Pflege können beispielsweise administrative Tätigkeiten wie Dienstplanungen, Leistungsabrechnungen, Materialbestellungen, Arbeitszeiterfassung Erstellen von Berichten etc. ins Home Office verlagern.

In der **Toolbox für Unternehmen und Beschäftigte** werden Empfehlungen für die Einführung von Home Office und mobilem Arbeiten für die unterschiedlichen Phasen eines solchen Projektes von der Planung über die Einführung und den Regelbetrieb bis zur Evaluation gegeben. Zentrale Fragen, die dabei im Fokus stehen, sind u.a. jene nach den Zielsetzungen für die Einführung solcher Arbeits(zeit)modelle, den Zielgruppen im Unternehmen, die angesprochen werden sollen, sowie den gesetzlichen Bestimmungen und erforderlichen organisatorischen Veränderungen in den betroffenen Abteilungen bzw. Teams.

Eine „Checkliste zur Home-Office Eignung des Arbeitsplatzes"[38] ermöglicht es eine Einschätzung zu erhalten, ob Beschäftigte auch von zu Hause aus arbeiten können. Dabei wird u.a. darauf Bezug genommen, ob personenbezogene oder vertrauliche Daten zu bearbeiten sind, Aufgaben im Voraus gut planbar sind, häufig kurzfristige Termine anfallen, Arbeitsergebnisse leicht kontrollierbar sind, häufiger Abstimmungsbedarf im Team vorhanden ist oder Kontakte mit KollegInnen bzw. KundInnen sich leicht telefonisch oder per E-Mail erledigen lassen. Je mehr dieser Kriterien zutreffen, umso eher ist ein Home Office-Modell realisierbar.

Ebenfalls in der Toolbox als Muster zur Verfügung gestellt, wird ein „Antrag auf Home-Office"[39] für Beschäftigte, der Angaben zur wöchentlichen Arbeitszeit, Lage der Arbeitszeit sowie Bürotage, Kommunikationszeiten im Home Office und auch als freiwillige Angabe die Begründung für den Wunsch nach Home Office, z.B. Betreuungspflicht für Kinder, Pflege von Angehörigen oder Schwerbehinderung enthält. Die Führungskraft, so wird im Muster vorgeschlagen, kann eine Stellungnahme dazu abgeben und den Antrag entsprechend unterstützen bzw. ablehnen. Vorgesehen ist auch die Angabe, dass die Einführung von Home Office im betroffenen Team bzw. der Abteilung besprochen wurde.

[37] BMFSFJ (2017a), S. 36
[38] BMFSFJ (2017b), S. 21
[39] BMFSFJ (2017b), S. 22f.

Mit dieser Toolbox, die auf der Grundlage von erprobten Praxismodellen entwickelt wurde, möchte das deutsche Familienministerium die Chancen einer digitalen Arbeitswelt aufzeigen und im Sinne einer gut geplanten digitalen Vereinbarkeit insbesondere Beschäftigte mit Familienaufgaben motivieren und inspirieren.

Initiative „Offensive Home-Office“

In Deutschland sind ähnlich wie in Österreich (vgl. Kapitel 2.3.) ländliche Regionen dadurch gekennzeichnet, dass weniger Arbeitsplätze, insbesondere für hochqualifizierte Personen, zur Verfügung stehen als im städtischen Raum. Das führt zu einem hohen Aufkommen an PendlerInnen bzw. zu einer schwierigeren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Bereitschaft, von zu Hause oder einem wohnortnäheren Ort zu arbeiten, ist daher grundsätzlich relativ hoch.

Vor diesem Hintergrund wurde im Landkreis Cochem-Zell (im Bundesland Rheinland-Pfalz) 2014 ein Projekt „Offensive Home-Office“ umgesetzt. Die Region ist geprägt durch kleine Betriebe, insbesondere im Tourismusbereich, und kaum Industrie. Rund 17.000 Personen müssen täglich zu ihren Arbeitsplätzen auspendeln.

Ziel des Projektes war die Schaffung von zukunftsorientierten Beschäftigungsmöglichkeiten durch Errichtung von Home-Office-Arbeitsplätzen, um der Abwanderung von Arbeitskräften und der hohen AuspendlerInnenquote entgegenzuwirken.

Zu Beginn (2012) wurde eine Potentialstudie erstellt, die die Akzeptanz von Telearbeit bei ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen untersuchte. Auf dieser Grundlage wurde ein Förderprogramm entwickelt und eine Beratungs- und Bewilligungsstelle zur Abwicklung der Förderungen eingerichtet.

Die Potentialstudie mit insgesamt 402 TeilnehmerInnen zeigte ein hohes Interesse der ArbeitnehmerInnen (69% Zustimmung) an Telearbeit. 27% der Befragten gaben an, bereits heimbasierte Telearbeit zu nutzen. Interessant war, dass etwas mehr als die Hälfte der befragten ArbeitgeberInnen (54%), aber auch mehr als ein Viertel der ArbeitnehmerInnen (28%) keine Aussage dazu treffen konnten, welche Teile ihrer Arbeit sich von zu Hause aus erledigen lassen. Die Erwartungen der ArbeitnehmerInnen bzgl. der Nutzung von Telearbeit bezogen sich v.a. darauf, Zeit und Kosten für Pendelzeit zu sparen, ihre Arbeitszeit flexibler und mit mehr Eigenverantwortung einteilen und gestalten zu können, im Home-Office konzentrierter und ungestörter arbeiten zu können sowie Familie und Beruf besser zu vereinbaren. Seitens der ArbeitgeberInnen wurde erwartet, dass mit Einführung von Telearbeit die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen steigt.

Zu Projektabschluss (2014) wurde die Studie wiederholt und insbesondere nachgefragt, welche Voraussetzungen ein Förderprogramm erfüllen muss, um die Verbreitung von Telearbeitsplätzen zu unterstützen. In Bezug auf die Bereitschaft für Telearbeit zeigten sich keine wesentlichen Veränderungen zur Potentialstudie am Projektbeginn, lediglich die positiven Aspekte waren etwas besser beurteilt. In Bezug auf das Förderprogramm war festzustellen, dass die Inanspruchnahme nicht dem potentiellen Interesse für Telearbeit bei den regionalen Unternehmen entsprach.

Gründe dafür waren, dass im Rahmen des Programmes keine finanzielle Förderung, etwa von Hardwareausstattung für Telearbeitsplätze, vorgesehen war, was für kleinere Unternehmen eine große Hürde bei der Einführung von Telearbeit darstellt. Auch die Verzögerung im Ausbau der Breitbandversorgung in der Region war hinderlich. Seitens der ArbeitnehmerInnen zeigte sich, dass nur ein geringer Teil das potentielle Interesse an Telearbeit beim Arbeitgeber auch tatsächlich während des Pilotzeitraumes angesprochen hatte.

Das Förderprogramm wurde daher nicht über die Pilotierung hinaus verlängert, das Ziel, die Zahl der Telearbeitsplätze im Landkreis Cochem-Zell zu erhöhen, blieb aber bestehen. Stattdessen wurde ein Netzwerk regionaler Unternehmen eingerichtet, um zukünftig gemeinsam für Telearbeit sensibilisieren zu können und geeignete Maßnahmen zu planen und umzusetzen.[40]

Good Practice Beispiel zu mobiler Arbeit: Alemannia Treuhand Steuerberatungskanzlei

Die Alemannia Treuhand Steuerberatungsgesellschaft[41] ist ein mittelständisches Unternehmen mit vier Standorten in Thüringen und Sachsen. Motivation für die Einführung von Home-Office waren v.a. die langen Anfahrtswege der MitarbeiterInnen und deren Wunsch die Pendelzeiten einzuschränken.

Die Vereinbarung für mobile Arbeit/Telearbeit gilt für alle MitarbeiterInnen, auch für das Sekretariat, ausgenommen sind aus arbeitsrechtlichen Gründen nur die Auszubildenden. Dahinter steckt seitens der Geschäftsführung der Grundsatz, dass jede/r Mitarbeiter/in für Home-Office geeignet ist, weil es klare Aufgabenregelungen und den jeweils dazugehörigen MandantInnenstamm gibt. Die MitarbeiterInnen arbeiten auch auftragsbezogen, damit ist eine „Kontrolle“ der Erreichung der Arbeitsziele möglich.

Vorgesehen ist, dass maximal zwei Tage pro Woche im Home-Office gearbeitet werden können, wobei diese nicht auf zwei zusammenhängende Tage gelegt werden dürfen. Für sogenannte Brückentage gilt überdies eine Ausnahmeregelung, d.h. wenn Donnerstag oder Montag Feiertage sind, kann am Freitag oder Dienstag kein Home-Office-Tag genommen werden.

Alle MitarbeiterInnen erhalten einen Firmen-Laptop mit einer Smartcard (= Online-Zugang). Technisch wird die Arbeit im Home-Office durch eine Software (DATEVasp) mit Cloudlösung ermöglicht. So kann beispielsweise der Posteingang im Home-Office erledigt werden, indem Dokumente im Posteingang von KollegInnen im Büro eingescannt und zur Bearbeitung elektronisch übermittelt werden. Bescheidanschreiben laufen ausschließlich über das elektronische Dokumentenmanagement-System. Lediglich der Postausgang kann nur im Büro bearbeitet werden, da vieles davon „analog“ erfolgt.

Datenschutz ist für die Geschäftsführung sehr wichtig und wird u.a. dadurch gewährleistet, dass Unterlagen im Home-Office in einem versperrbaren Schrank aufzubewahren sind und der Laptop passwortgeschützt ist. Alle MitarbeiterInnen unterzeichnen eine Verschwiegenheitserklärung und werden einmal pro Jahr bezüglich ihrer Verschwiegenheitspflicht belehrt.

In Bezug auf die rasche, auch physische, Erreichbarkeit der MitarbeiterInnen für MandantInnen stimmen sich die einzelnen Abteilungen eigenverantwortlich untereinander ab, damit immer ein/e Kollege/in aus

---

[40] Abschlussbericht-Sonderprojekt „Offensive Home-Office“ (2015) https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Landwirtschaft/LaendlicheRaeume/LandZukunft/AbschlussberichtCochemZell.pdf?__blob=publicationFile, abgefragt am 21.01.2019

[41] http://alemannia-stbg.de/ , abgefragt am 21.01.2019

dem jeweiligen Fachbereich im Büro anwesend ist. Auch die Sekretariate wurden eigens geschult etwa für Situationen, wo MandantInnen spontan in die Kanzlei kommen. Dringende und wichtige Telefonate werden an die im Home-Office arbeitenden KollegInnen weitergeleitet bzw. werden Rückruftermine vereinbart.

Wenn intern Austauschbedarf mit KollegInnen besteht, werden über das Intranet Notizen geschrieben, was auch sehr gut genützt wird, oder es erfolgt vermehrt ein telefonischer Austausch. Dienstbesprechungen werden nach Bedarf sehr flexibel gestaltet; einmal pro Monat gibt es einen Skype-Tag, wo die unterschiedlichen Kanzlei-Standorte zusammengeschalten werden.

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die positiven Aspekte der mobilen Arbeit/Telearbeit deutlich überwiegen, v.a. in Bezug auf die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen und die Bindung an die Kanzlei.[42]

3.2.2. Mobile Arbeit in den Niederlanden

2016 trat in den Niederlanden das Gesetz über Flexibilität am Arbeitsplatz in Kraft, das wesentliche Änderungen zum bisherigen Gesetz über die Anpassung der Arbeitszeit beinhaltet. Ziel ist eine Förderung der Flexibilität im Arbeitsleben.

So wurde neu geregelt, dass unter bestimmten Voraussetzungen ArbeitnehmerInnen bei ihrem/r Arbeitgeber/in Änderungen der Arbeitszeit, der Lage der Arbeitszeit sowie des Arbeitsplatzes (z.B. Telearbeitsplatz) verlangen können.

Der/Die Arbeitgeber/in muss einem solchen Verlangen in Bezug auf die Änderungen der Arbeitszeit dann zustimmen, wenn nicht schwerwiegende betriebliche oder dienstliche Belange entgegenstehen. Dies betrifft beispielsweise schwere Sicherheitsrisiken, unlösbare Probleme in der Dienstplanung bzw. Arbeitsorganisation oder untragbare finanzielle Belastungen für den/die Arbeitgeber/in.

In Bezug auf einen Telearbeitsplatz kann der/die Arbeitgeber/in dies hingegen auch ohne Vorliegen schwerwiegender betrieblicher Gründe ablehnen. Erforderlich ist lediglich eine ernsthafte Prüfung dieses Wunsches sowie der zugrundeliegenden Interessen des/r Arbeitnehmers/in.

Das Gesetz gilt nur für Betriebe mit mehr als 10 ArbeitnehmerInnen. Ein entsprechender Antrag muss schriftlich gestellt werden und ist alle zwei Jahre möglich bzw. bei einer Ablehnung nach Ablauf eines Jahres.

Im Vorfeld des Gesetzes gab es heftige Diskussionen, v.a. auf Seiten der Arbeitgebervereinigungen, die ein solches Gesetz als überflüssig betrachteten, da diese Absprachen im Rahmen von Arbeits- oder Tarifverträgen möglich seien.[43]

---

[42] Quelle: https://www.sbk-sachsen.de/aktuelles/home-office/, abgefragt am 04.01.2019
[43] Hans Böckler Stiftung (2015b); https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=59e9aaf0-5542-42d5-a2ed-15dd287a8cbd, abgefragt am 11.01.2019

3.2.3. Mobile Arbeit in nordischen Ländern

In den nordischen Ländern sind die Anteile von mobil arbeitenden Beschäftigten im EU-Vergleich am höchsten (wie vorne bereits ausgeführt), wobei teilweise bereits eine lange Tradition von Telearbeit besteht.

So lag beispielsweise 2006 der Anteil von TelearbeiterInnen in **Dänemark** bereits bei 26%, wobei der Großteil davon (22%) nicht regelmäßig, sondern nur gelegentlich die Möglichkeit einer Arbeit von zu Haus aus nutzte.

Differenziert nach Geschlecht war der Anteil der männlichen Telearbeiter mit 15% (gemessen an allen männlichen Beschäftigten) höher als jener der Frauen (11%). Höher ist die Wahrscheinlichkeit für Telearbeit unter ManagerInnen (30%) und Führungskräften (27%), deutlich geringer bei ArbeiterInnen (3%) sowie Hilfskräften (6%).[44]

In **Finnland** beschäftigt sich ein Projekt zum Thema „Healthy Financial Sector" u.a. auch mit den Auswirkungen von Telearbeit und kommt zu dem Befund, dass Führungskultur/Vertrauensbildung, Kommunikation, Arbeitsbedingungen, Performance Management sowie betriebliche Gesundheitsförderung wesentliche Aspekte für die Gestaltung von mobiler Arbeit/Telearbeit darstellen.[45]

Weitere detailliertere Erkenntnisse insbesondere auch zu Umsetzungserfahrungen von Ansätzen zu mobiler Arbeit/Telearbeit sind in Bezug auf andere europäische Länder zumeist nur in den jeweiligen Landessprachen erhältlich und konnten daher im Rahmen der Recherche nicht ausführlicher eingebracht werden.

[44] https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2008/telework-in-denmark, abgefragt am 11.01.2019
[45] http://www.finanssiala.fi/en/news/Pages/Telework-management-in-the-financial-sector.aspx, abgefragt am 11.01.2019

4. MOBILE ARBEIT IN ÖSTERREICH

4.1. Rechtlicher Rahmen

Laut Wirtschaftskammer Österreich (WKO) ist Telearbeit *„die regelmäßige Verrichtung von Arbeit außerhalb der betrieblichen Räumlichkeiten des Arbeitgebers unter Verwendung von Informationstechnologien (z.B. Internet, Telefon).“* (vgl. auch Kapitel 2.1.)

Telearbeit wird auf der Grundlage eines Dienst- oder Werkvertrages geregelt und unterliegt dem Prinzip der Freiwilligkeit. Für TelearbeitnehmerInnen gelten dieselben gesetzlichen und kollektivvertraglichen Bestimmungen wie für ArbeitnehmerInnen, die an der Betriebsstätte des/r Arbeitgebers/in an vergleichbaren Positionen eingesetzt sind.

Zusätzlich zu den Inhalten eines Dienstzettels sollten für einen Telearbeitsplatz nach Empfehlung der WKO folgende Punkte schriftlich festgehalten werden:

- Form der Arbeitszeitaufzeichnung sowie Berichtspflichten,
- die zu verrichtende Arbeit,
- die organisatorische Eingliederung ins Unternehmen sowie
- die zuständigen Vorgesetzten.[46]

Zentrale rechtliche Eckpunkte aus arbeitsrechtlicher Sicht

Im Wesentlichen stellt eine Home-Office-Vereinbarung eine Vereinbarung dar, die die Wohnung des/r Arbeitnehmers/in als Arbeitsort festlegt, wie in der Zeitschrift für Arbeits- und Sozialrecht (2016) ausgeführt wird, die sich diesem Thema aus arbeitsrechtlicher Sicht widmet.

Demnach ist der/die Arbeitgeber/in dafür zuständig, die erforderlichen Arbeitsmittel bereitzustellen und auch verpflichtet, für die anfallenden Kosten einen Aufwandsersatz zu leisten. Die Ausgestaltung im Detail sollte in einer eigenen Vereinbarung geregelt werden.

In Bezug auf die Arbeitszeit wird betont, dass Beginn und Ende, u.a. aufgrund des Einloggens ins Firmennetzwerk, relativ einfach festzustellen bzw. zu dokumentieren sind, Unterbrechungen und Arbeitspausen seien hingegen nicht nachvollziehbar kontrollierbar. Daher wird empfohlen, klare Modalitäten hinsichtlich der Lage der Arbeitszeit zu vereinbaren, am besten geeignet ist ein Gleitzeitmodell, das Kernzeiten, Höchstarbeitszeiten und Pausenregelungen festschreibt.

In Bezug auf den ArbeitnehmerInnenschutz gelten, so die Rechtsmeinung, bis auf die Bestimmung zur Bildschirmarbeit, die Regelungen nicht für Personen, die ausschließlich im Home-Office tätig sind. Bei einem Zutrittsrecht des Arbeitsinspektorats (u.a. zur Prüfung der Einhaltung der Bestimmungen der Bildschirmarbeit) ist immer der Schutz der Privatsphäre zu berücksichtigen; dies bedeutet, dass ein unangemeldeter Zutritt in der Regel nicht zulässig ist.[47]

[46] https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Telearbeit.html, abgefragt am 09.01.2019
[47] Risak, Martin (2016)

4.2. Umsetzungserfahrungen

In Österreich erfolgt bereits seit der Jahrtausendwende, u.a. im Zusammenhang mit der europäischen Rahmenvereinbarung über Telearbeit, eine Auseinandersetzung mit möglichen Modellen von Telearbeit, v.a. auch im Zusammenhang mit der Belebung des ländlichen Raumes.

Im Folgenden werden zentrale Studien und deren wesentlichsten Ergebnisse im Überblick dargestellt.

Forschungsarbeiten zu Telearbeit/mobiler Arbeit und wesentliche Ergebnisse

2004 wurde im Auftrag des Wirtschaftsministeriums (BMWA) in Fortschreibung einer älteren Untersuchung aus dem Jahr 1999 ein **Status Bericht zu Telearbeit in Österreich** erarbeitet, der sich umfassend mit Begriffsklärung, technischer Infrastruktur (u.a. Telehäuser, Telezentren), Rahmenbedingungen (Veränderung der Arbeitswelt), Telearbeit im Bereich Bildung und Medien, der Nutzung und Bedeutung von Telearbeit sowie einem EU-Überblick zu Telearbeit auseinandersetzte.

Zum damaligen Zeitpunkt (Mikrozensusdaten aus dem Jahr 2000) arbeiteten zwischen 57.000 (1,6%) und 140.000 (3,9%) der erwerbstätigen ÖsterreicherInnen zumindest gelegentlich als TelearbeiterInnen, sei es zuhause, im Telehaus, unterwegs oder vor Ort bei den KundInnen.[48]

Ebenfalls **2004** wurde im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL des Europäischen Sozialfonds (ESF) im Burgenland ein **Pilotprojekt zu „Telearbeitsberatung“** umgesetzt.

Ziel war es, einerseits Unternehmen für die Erprobung von Telearbeitsmodellen für Frauen in ländlichen Regionen zu gewinnen und andererseits ein Beratungssetting für die Umsetzungsbegleitung aufzusetzen. Insgesamt nutzten 20 Betriebe das Beratungsangebot, in sechs Betrieben wurden Telearbeitsplätze eingerichtet.

Es zeigte sich, dass für die tatsächliche Einführung eines Telearbeitsplatzes betriebliche Interessen und individuelle Anliegen vorliegen müssen. Weiters wurde die Möglichkeit zur Telearbeit zumeist nur „verdienten“ Mitarbeiterinnen angeboten, die mit den betrieblichen Abläufen gut vertraut waren, v.a. auch vor dem Hintergrund, diese Mitarbeiterinnen im Betrieb halten zu können. Darüber hinaus bedarf es eines hohen Vertrauens in die telearbeitende Mitarbeiterin sowie in deren Verlässlichkeit und Selbständigkeit, um einen Telearbeitsplatz einzurichten. Anregungen für eine Telearbeitsberatung bei Unternehmen bezogen sich v.a. darauf, die Vorteile eines solchen Arbeitsmodelles hervorzuheben, Good Practice Beispiele zu präsentieren sowie die Bereitstellung von Infrastruktur mit öffentlichen Mitteln zu fördern.[49]

Laut Auswertungen der **Statistik Austria zum Arbeitsort von Erwerbstätigen in Österreich (2015)** findet die Arbeit von österreichischen Erwerbstätigen zum Großteil in den Räumen des Betriebs statt (80,5%). Alternativ wird bei KundInnen (6,4%), im Freien (z.B. Baubranche 5,6%), im Verkehrsmittel (3,1%) oder zu Hause (3,7%) gearbeitet. Frauen sind häufiger in Betriebsräumlichkeiten tätig als Männer, wobei dies wesentlich mit dem geschlechtsspezifischen Unterschied in Bezug auf die Art der Tätigkeiten (z.B. Bauwesen) zusammenhängt. Mehr als ein Drittel der Erwerbstätigen (37,5%) hat zwei unterschiedliche Arbeitsplätze, d.h. man kann in solchen Fällen von mobiler (Tele)Arbeit sprechen. 12,7% der Personen mit zwei Arbeitsplätzen arbeiten von zu Hause aus; dies entspricht dem Modell der alternierenden Telearbeit.

[48] Doppel, Lena, et al. (2004)
[49] Stoppacher, Peter (2004)

Männer mit unterschiedlichen Arbeitsplätzen geben häufiger an, an einem anderen Ort als zu Hause zu arbeiten als Frauen, gehören daher zur Gruppe der mobil Arbeitenden, während Frauen eher der Kategorie der TeleheimarbeiterInnen zuzuordnen sind (siehe Begriffsbestimmung in Kap. 2.1.).[50]

Bei einer **Umfrage zur Nutzung von Home Office/Telearbeit**, die **2015 bei österreichischen Unternehmen** durchgeführt wurde, die ihren MitarbeiterInnen mobile Arbeitsmodelle anbieten, gaben 3% der Befragten an, dass alle MitarbeiterInnen dieses Angebot in Anspruch nehmen. Bei rund der Hälfte der befragten Unternehmen (52%) wird die Möglichkeit zu mobiler Arbeit zumeist nur von wenigen MitarbeiterInnen genutzt. Gesamt betrachtet erledigen in 22% der befragten Unternehmen ca. ein Viertel der MitarbeiterInnen zumindest gelegentlich Tätigkeiten auch im Home Office/Telearbeit.[51]

Die aktuellste **Studie zum Thema „flexible Arbeitszeiten"** wurde **2017** von Deloitte Österreich gemeinsam mit der Universität Wien durchgeführt und beruht auf der Grundlage einer Befragung von 412 UnternehmensvertreterInnen über alle Branchen und Betriebsgrößen hinweg.

Die Ergebnisse zeigen, dass in 61% der befragten Unternehmen Gleitzeit mit Kernzeit das gängige Arbeitszeitmodell für zumindest die Hälfte der MitarbeiterInnen darstellt. In nahezu 50% der Unternehmen können MitarbeiterInnen vereinzelt von mobiler Arbeit/Home Office Gebrauch machen, lediglich in 20% der Unternehmen steht diese Möglichkeit dem Großteil der MitarbeiterInnen offen. Auffallend ist, dass in der Hälfte dieser Unternehmen aber nur vereinzelt MitarbeiterInnen das Angebot nutzen.

Zurückgeführt wird dies auf die Erwartungen in Bezug auf Anwesenheit und Erreichbarkeit am Arbeitsplatz. 77% der befragten UnternehmensvertreterInnen erachten demnach die physische Anwesenheit im Unternehmen als wichtig (vgl. auch Kapitel 2.2.). Damit steht in der Praxis das Gefühl, im Unternehmen sichtbar sein zu müssen, der Nutzung von flexiblen Arbeitszeiten entgegen, so die Schlussfolgerung der Studie.

Oftmals verschwimmen auch die Grenzen zwischen Beruf und Freizeit. So wird zumindest implizit erwartet, dass Führungskräfte in der Freizeit erreichbar sind (64% der Befragten), bei MitarbeiterInnen stimmen dieser Aussage 22% der befragten UnternehmensvertreterInnen zu.

Besonders wichtig als Grundlage für flexibles Arbeiten ist die vorherrschende Vertrauens- und Führungskultur in einem Unternehmen, denn je höher das Vertrauen in die MitarbeiterInnen ist, umso flexibler ist auch der Umgang mit Arbeitszeit und Arbeitsort, so die wichtigste Schlussfolgerung aus den Befragungsergebnissen.[52]

---

[50] Statistik Austria (2016)

[51] https://de.statista.com/statistik/daten/studie/733658/umfrage/nutzung-von-home-office-telearbeit-in-oesterreich/, abgefragt am 09.01.2019

[52] Kellner, Barbara et al. (2017)

5. MOBILE ARBEIT IN DER STEUERBERATUNG

5.1. Hintergrundinformationen

Die vorliegende Studie fokussiert, wie bereits in der Einleitung dargestellt, auf den Dienstleistungsbereich, konkret auf das Berufsfeld der Steuerberatung bzw. Wirtschaftsprüfung, einerseits aufgrund der anhaltenden positiven wirtschaftlichen Entwicklung dieses Bereichs und der damit verbundenen Beschäftigungschancen auch für Frauen, andererseits, weil ein Teil der anfallenden Arbeitsaufgaben auch ortsunabhängig erledigt werden kann.

Fachkräftebedarf in der Steuerberatung

Steuerberatung bzw. Wirtschaftsprüfung wird nach der ÖNACE Klassifizierung der Wirtschaftszweige zur Wirtschaftsklasse „Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen" gezählt. Der Umsatz dieses Bereichs ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen, weiteres Wachstum wird prognostiziert.[53] Nach den aktuellsten Zahlen der Leistungs-und Strukturstatistik der Wirtschaftskammer Österreich haben im Jahr 2017 in 7.744 Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsunternehmen 38.686 Beschäftigte (im Jahresdurchschnitt) rund 3,4 Mrd. EUR Umsatzerlöse erwirtschaftet.[54]

Laut AMS-Qualifikationsbarometer wird die Beschäftigung in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung im Beobachtungszeitraum bis 2022 voraussichtlich weiter steigen. 2017 waren 155 offene Stellen für SteuerassistentInnen beim AMS gemeldet.[55]

Flexible Arbeitszeiten als wichtiges Kriterium für die Arbeitsplatzwahl in der Steuerberatung

Zunehmenden Fachkräftebedarf im Bereich Steuerberatung zeigen auch Untersuchungen aus Deutschland: In einem Artikel des deutschen Handelsblatts wird als Ergebnis einer Marktforschungsstudie unter Steuerberatungskanzleien angeführt, dass 84,5% der Rekrutierung von MitarbeiterInnen in Bezug auf ihre Geschäftsentwicklung höchste Bedeutung zuschreiben. Betont wird dabei, dass junge MitarbeiterInnen immer mehr auf flexible Arbeitszeiten achten.[56]

Diesen Befund unterstreicht eine Befragung unter rund 1.000 deutschen StudentInnen aus den Bereichen Rechnungswesen, Steuerlehre und Wirtschaftsprüfung, davon 45% Frauen, im Jahr 2015. 41% der befragten Studierenden, die nach Studienabschluss am liebsten in eine internationale Kanzlei einsteigen wollen, und 46% der befragten Studierenden, die als ersten Arbeitgeber eine mittelständische bzw. kleine Kanzlei bevorzugen, geben an, dass flexible Arbeitszeiten eine wesentliche Rolle bei der Wahl ihres zukünftigen Arbeitsplatzes einnehmen.[57]

---

[53] https://de.statista.com/prognosen/923317/freiberufliche-wissenschaftliche-technische-dienstleistungen-umsatz-in-oesterreich, abgefragt am 15.01.2019

[54] Statistik Austria (2017)

[55] AMS-Qualifikationsbarometer, http://bis.ams.or.at/qualibarometer/berufsfeld.php?id=291&show_detail=1&query=, abgefragt am 15.01.2019

[56] https://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/bedarf-nach-neuen-fachkraeften-der-steuerberatung-geht-der-nachwuchs-aus/21044556.html?ticket=ST-1637337-huGZfZMyXjR9hit20w3s-ap6, abgefragt am 15.01.2019

[57] https://www.datev-magazin.de/2016-06/kanzleimanagement-2016-06/geld-ist-nicht-alles/, abgefragt am 15.01.2019

Digitalisierung verändert den Alltag in Steuerberatungskanzleien

Digitalisierung kann im Zusammenhang mit der Suche nach qualifizierten Arbeitskräften gerade auch in der Steuerberatung neue Möglichkeiten eröffnen. Die Praxis im Alltag von Steuerberatungskanzleien wird sich zukünftig stark verändern; vieles wird nur mehr auf elektronischem Wege und automatisiert erfolgen, wie z.B. E-Bilanzen oder vorausgefüllte Steuererklärungen.

Mobiles Arbeiten wird daher auch zunehmend an Bedeutung gewinnen; dies gilt aber nicht nur für den vermehrten Einsatz mobiler Informationstechnologien, sondern auch für die Arbeitsorganisation in der Kanzlei, wie im Online-Forum der deutschen Steuerangestellten angemerkt wird.[58] So sei es durchaus denkbar, vollständige Homeoffice-Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen und damit qualifiziertes Personal in ganz Deutschland anzusprechen. Insbesondere Steuerfachkräfte aus strukturschwachen Regionen könnten als neue MitarbeiterInnen gewonnen werden, wie eine deutsche Personalvermittlungsagentur für Steuerfachkräfte als Argument hervorhebt.[59]

Frauen in der Steuerberatung

Laut AMS-Qualifikationsbarometer waren im Jahr 2014 im Bereich Rechts- und Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung insgesamt 39.570 Personen unselbständig beschäftigt, davon entfallen 80% auf Frauen.[60] Auch bei der Lehrausbildung sind Frauen stärker vertreten. Die Lehrlingsstatistik der WKO von 2014 weist im Lehrberuf SteuerassistentIn insgesamt 289 Lehrverhältnisse aus, davon sind rund drei Viertel (74%) weibliche Lehrlinge.[61]

Betrachtet man die weiterführenden Karrierewege für Frauen im Bereich Steuerberatung, so zeigt sich ein anderes Bild. Laut der deutschen Berufsstatistik für das Jahr 2015 sind nur etwa 35% der BerufsträgerInnen Frauen. Um Berufsträger/in zu werden, bedarf es einer zumindest zehnjährigen Berufserfahrung und der Absolvierung des Steuerberaterexamens, das mit hohen Kosten (Prüfungsgebühren, Kosten für Vorbereitungslehrgänge) verbunden ist. Für Frauen sind diese Voraussetzungen schwerer erreichbar, weil sie einerseits aufgrund von familienbedingten Absenzen weniger Berufserfahrung aufweisen bzw. aufgrund von geringerem Einkommen[62] die erforderlichen Kosten nicht tragen können. In den obersten Führungsetagen großer Steuerberatungskanzleien sowie in den Gremien des Berufsstandes sind daher auch kaum Frauen vertreten. Dabei würden insbesondere Mandantinnen häufig Wert darauf legen, von Steuerberaterinnen betreut zu werden, wie von der Geschäftsführerin einer deutschen Steuerberatungskanzlei betont wird.[63]

In Österreich werden für eine Tätigkeit als Steuerberater/in ebenfalls eine bestimmte Praxiszeit als Berufsanwärter/in, eine zumindest zweijährige steuerberatende Tätigkeit und die Absolvierung der entsprechenden Fachprüfung vorausgesetzt.

---

[58] https://www.steuerazubi.com/steuerberatung-10-jahre-veraenderung, abgefragt am 15.01.2018
[59] https://die-kanzleiagentur.de/content/steuerberatung-40-herausforderungen-und-chancen-fuer-steuerkanzleien-durch-die, abgefragt am 15.01.2019
[60] Grundlage für diese Zahlen sind Daten des Hauptverbandes der Sozialversicherung.
[61] http://wko.at/statistik/BranchenFV/B_704.pdf, abgefragt am 15.01.2019
[62] So verdienten laut einer Auswertung des Statistischen Bundesamtes für das Jahr 2015 deutsche Steuerberaterinnen um 42% weniger als ihre männlichen Kollegen, wobei der Teilzeiteffekt nicht herausgerechnet wurde. 2005 lag diese Differenz bei 47%.
[63] https://www.nwb.de/de-de/articles/fachbeitraege/frauen%20im%20steuerberaterberuf, abgefragt am 15.01.2019

Seit 2017 ist ein facheinschlägiges Studium Voraussetzung für die Fachprüfung. Nach Angaben der Standesvertretung (Kammer für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer/KSV) liegt der Frauenanteil bei den BerufsanwärterInnen aktuell bei 57%.[64] In der mittleren Führungsebene ist ebenfalls noch ein höherer Frauenanteil üblich; so gibt es beispielsweise nach Angabe einer Personalistin bei TPA Horwath, einem Unternehmen mit 650 MitarbeiterInnen, 49% Frauen im mittleren Management, während sich auf der Ebene der PartnerInnen nur mehr ein Drittel Frauen befindet.[65]

In einem Artikel der Presse vom 23.01.2012 wird davon gesprochen, dass „die Steuerberatung weiblich ist." Dabei wird unterschieden zwischen einer Tätigkeit in einer Steuerberatungskanzlei im Vergleich zur Wirtschaftsprüfung, die eher von Männern dominiert sei. In großen Kanzleien wie beispielsweise PriceWaterhouseCoopers beträgt der Frauenanteil bei rund 850 MitarbeiterInnen in der Steuerberatung 70%, in der Wirtschaftsprüfung hingegen lediglich 30%. Diese geschlechtsspezifische Aufteilung sei bereits bei den Uni-AbgängerInnen zu beobachten und wird damit erklärt, dass in der Wirtschaftsprüfung um den Jahreswechsel Arbeitsspitzen von bis zu 70 Stunden pro Woche üblich sind. In der Steuerberatung sei hingegen eine größere Akzeptanz von Teilzeitarbeit und Home-Office vorhanden und damit verbunden auch eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Work-Life-Balance.[66]

In Zeiten des Fachkräftemangels bemühen sich Steuerberatungskanzleien vermehrt um weibliche Mitarbeiterinnen und bieten unterschiedliche Arbeitszeitmodelle oder innovative Unterstützungsangebote zur Kinderbetreuung an, wie das Good Practice Beispiel einer deutschen Steuerberatungskanzlei in Kapitel 3.2.1. aufzeigt. Auch in österreichischen Steuerberatungskanzleien finden sich einige Unternehmen, die als familienfreundlich ausgezeichnet sind.[67]

---

[64] https://www.ksw.or.at/PortalData/1/Resources/berufsbild/Folder_Berufsbilder_StB_und_WP_190x190.pdf, abgefragt am 15.01.2019

[65] https://diepresse.com/home/karriere/karrierenews/726115/Gender_Die-Steuerberatung-ist-weiblich, abgefragt am 15.01.2019

[66] https://diepresse.com/home/karriere/karrierenews/726115/Gender_Die-Steuerberatung-ist-weiblich, abgefragt am 15.01.2019

[67] So beispielsweise die Kanzlei „Schebesta Helmut Wirtschaftstreuhand" (https://www.sh.at/) mit Hauptsitz in St. Pölten, die für die Kinder von MitarbeiterInnen u.a. Ferienbetreuung organisiert und Arbeitszeitmodelle auf den individuellen Bedarf im Rahmen eines Jahresarbeitszeitmodelles anbietet. Die Kanzlei ist Teil des Pilotprojektes, die Erfahrungen mit mobiler Arbeit/Telearbeit wurden in Kapitel 5.2 des Endberichts eingearbeitet.

5.2. Mobile Arbeits(zeit)modelle in Wiener Steuerberatungskanzleien

Qualitative Interviews mit UnternehmensvertreterInnen

Im Rahmen des Entwicklungsprojektes wurden im Zeitraum Februar bis April 2019 insgesamt 10 leitfadengestützte Interviews mit GeschäftsführerInnen oder Personalverantwortlichen von Wiener Steuerberatungskanzleien[68], darunter auch ein/e Funktionär/in der Kammer der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, bzw. mit einem Arbeitsrechtexperten durchgeführt. Die Interviews dauerten zwischen 30 bis 60 Minuten und fanden entweder persönlich oder telefonisch statt.

5 Steuerberatungskanzleien sind Kleinunternehmen mit bis zu 15 MitarbeiterInnen, 2 Kanzleien haben bis zu 100 MitarbeiterInnen und eine Kanzlei ist ein international tätiges Unternehmen mit 770 MitarbeiterInnen, davon 500 in Österreich an 4 Standorten, u.a. in Wien. Der Frauenanteil ist in allen befragten Unternehmen sehr hoch und liegt zwischen 50% und 90%.[69] Der Großteil der weiblichen Mitarbeiterinnen, insbesondere im Buchhaltungs- und Lohnverrechnungsbereich, sind teilzeitbeschäftigt.

Im Fokus der Interviews mit den UnternehmensvertreterInnen standen folgende Themenbereiche:

- die Veränderungen in der Branche durch Digitalisierung,
- die bisherigen Erfahrungen mit Modellen mobiler Arbeit bzw. Telearbeit,
- die Vor- und Nachteile dieser Arbeits(zeit)modelle sowie
- die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die Einführung von mobiler Arbeit bzw. Telearbeit.

Im Folgenden werden die Aussagen aus den Interviews thematisch zusammengefasst dargestellt.

Wie verändert die Digitalisierung das Berufsfeld der Steuerberatung?

Die befragten VertreterInnen von Steuerberatungskanzleien sind sich darin einig, dass sich aufgrund der Digitalisierung auch in der Steuerberatung ein Paradigmenwechsel beobachten lässt. So wird, wie ein/e Interviewpartner/in anmerkt, die Schere zwischen jenen Steuerberatungen, die in Richtung digitale Entwicklungen vorpreschen, und den anderen Kanzleien, die „old fashioned“ agieren, stark auseinandergehen. Buchhaltung, wie in der heutigen Form üblich, wird in ca. 10-15 Jahre wegfallen und ausschließlich digitalisiert erfolgen, so mehrheitlich die Einschätzung.

Unterschiedlich ist hier die Wahrnehmung der InterviewpartnerInnen, wie weit elektronische Buchungen in den nächsten Jahren selbstverständlich sein werden. Vereinzelt wird die Meinung vertreten, dies betrifft insbesondere größere Unternehmen, die bereits jetzt ihre Abläufe im Rechnungswesen umgestellt haben, während kleinere Unternehmen noch mit Papierbelegen arbeiten. Andere Befragte sehen hier eher ein Generationenthema, jüngere KlientInnen würden bereits viel selbstverständlicher digitalisierte Möglichkeiten anwenden als ältere KlientInnen, so die Erfahrung. Eine weitere Unterscheidung bezieht sich auf KlientInnen, die bereits jetzt sehr strukturierte Abläufe in ihren Unternehmen anwenden, hier zeige sich großes Interesse an einer Umstellung auf elektronische Belege.

---

[68] Ein Interview wurde mit einer Grazer Steuerberatungskanzlei geführt. Hier stellt sich die Situation ähnlich wie in Wien dar, auch in ländlichen Regionen im Umfeld von Graz sind qualifizierte Frauen zum Teil dequalifiziert beschäftigt bzw. mangels geeigneter Arbeitsplätze am Wohnort länger auf Arbeitsuche.

[69] Im befragten Großunternehmen liegt der Frauenanteil, betrachtet man ausschließlich Leitungspositionen (SteuerberaterInnen, WirtschaftsprüferInnen), bei 28%, im Bereich Buchhaltung hingegen bei 50%.

Ein/e Interviewpartner/in berichtet, dass KlientInnen ein Gesamtpaket an Dienstleistungen, d.h. neben der Steuerberatung auch die Installation und Wartung eines elektronischen Buchungsprogrammes, angeboten wird; dieser Support trägt dazu bei, dass KlientInnen, die nicht so IT-affin sind, trotzdem eine hohe Bereitschaft aufweisen, auf eine digitale Buchhaltung umzusteigen.

Mehrheitlich wird davon ausgegangen, dass in der Buchhaltung eine Umstellung auf ein elektronisches System leichter funktioniert als in der Lohnverrechnung, die in Österreich eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Detailregelungen aufweist. Lediglich ein/e Interviewpartner/in sieht die digitalen Möglichkeiten eher in der Lohnverrechnung gegeben als in der Buchhaltung, weil hier die Geheimhaltungspflicht einschränkend wirkt.

Eine Studie von Deloitte (2016) zur Automatisierung und Digitalisierung im Rechnungswesen[70] bestätigt diese Befunde der InterviewpartnerInnen: Demnach geben 20% (von 136 befragten österreichischen Unternehmen) an, dass sie einen vollständigen elektronischen Bilanzakt führen, während 50% trotz Digitalisierung ihr Ablagesystem bisher nicht verändert haben.

Grundsätzlich werden elektronische Buchungen seitens der befragten SteuerberaterInnen als Vorteil wahrgenommen. Zu Beginn sind zwar gewisse Investitionskosten erforderlich, etwa die Anschaffung eines Dokumentenscanners bzw. zusätzliche Personalkosten für das Einscannen von Belegen, in Folge ist aber eine hohe Zeitersparnis und Kostenreduktion möglich. Ein/e Befragte/r sieht auch den Vorteil, ein größeres räumliches Einzugsgebiet in Bezug auf potentielle KlientInnen abdecken zu können, wenn Papierbelege wegfallen. Geringere Fehleranfälligkeit, Nachvollziehbarkeit und Transparenz für KlientInnen werden ebenfalls als Vorteile genannt.

Verändern wird sich, so die einstimmige Einschätzung, das Berufsbild in der Steuerberatung. So werden in der Buchhaltung zukünftig bis zu 100 KlientInnen von einem/r Mitarbeiter/in bearbeitet werden können, während jetzt im Durchschnitt 15-20 KlientInnen betreut werden. Bereits jetzt ist es erforderlich, dass Buchungsbelege QR-Codes aufweisen. Diese QR-Codes könnten, so ein Szenario eines/r Befragten, Buchungssätze beinhalten, die dann mit einem Texterkennungsprogramm eingelesen werden. In den letzten Jahren gab es große technische Fortschritte bei Texterkennungs- und Bildverarbeitungsprogrammen, Belege einlesen und vorkontieren ist, wie berichtet wird, bereits jetzt fehlerfrei möglich. Zukünftig könnten auch Bewertungen, Analysen und Controlling-Aufgaben vermehrt automatisiert erfolgen. Grundlage dafür sind Algorithmen, die sich auf vergleichbare Daten stützen, mit der zunehmenden Anzahl an elektronisch verarbeiteten Datensätzen können diese Systeme weiter perfektioniert werden.

Eine weitere Veränderung des Berufsbildes betrifft das erforderliche IT-Wissen. Steuerberatungskanzleien werden vermehrt für ihre KlientInnen auch zu Beratungsstellen für technische Fragen werden, wie z.B. bzgl. Registrierkassen.

Generell wird Beratung und Information als Aufgabenbereich stärker in den Fokus rücken. Die Steuerberatung war zwar immer schon ein Berufsfeld, wo kommunikative Kompetenzen sehr gefragt sind. Mit fortschreitender Digitalisierung werden Steuerberatungskanzleien aber zukünftig noch stärker zu *„Kommunikationszentralen“* für KlientInnen werden, so die Einschätzung. Die Kommunikation wird sich durch die Fülle an Informationen verdichten, wie in einem Interview betont wurde.

[70] Automatisierung und Digitalisierung im Rechnungswesen (2016). Hrsg. v. Deloitte Österreich, Wien, S. 5

KlientInnen werden vermehrt Social Media Kanäle nützen und beispielsweise Anfragen per Sprach- oder Whats App-Nachricht schicken.

Aber auch in der Steuerberatungskanzlei selbst werden sich Kommunikationsstrukturen grundlegend verändern (müssen), so die mehrheitliche Meinung der InterviewpartnerInnen. Der fachliche Austausch mit KollegInnen und Führungskräften wird verstärkt digital erfolgen, das Büro als Arbeitsort wird an Bedeutung verlieren.

MitarbeiterInnen müssen eine gewisse technische Affinität aufweisen bzw. entsprechend gut im Umgang mit digitalen Werkzeugen geschult werden. Ein/e Befragte/r berichtet, dass in der eigenen Kanzlei bereits die Umstellung auf elektronische Kommunikation erfolgt ist: So wird ein Kontaktjournal geführt, E-Mails werden ebenso wie die Stammakten der KlientInnen elektronisch archiviert und alle Besprechungen und Telefonate werden elektronisch dokumentiert. Im Bedarfsfall gibt es Conference Calls zum fachlichen Austausch und bei offenen Fragen, etwa zu Buchungen, wird ein Buchungskonto für unklare Buchungsfälle geführt. Betont wird, dass diese Umstellung auch Zeit braucht und einen Kulturwandel im Unternehmen einläutet.

Bisherige Erfahrungen mit mobiler Arbeit / Telearbeit in der Steuerberatungskanzlei

Alle InterviewpartnerInnen haben bereits Erfahrungen mit mobilen Arbeitszeitmodellen gesammelt, hauptsächlich jedoch in Einzelfällen in den Bereichen Buchhaltung und Lohnverrechnung.

In den meisten Fällen nützen MitarbeiterInnen die Möglichkeit für Home Office-Tage im Zusammenhang mit Betreuungspflichten oder um Pendelzeiten vom Wohn- zum Arbeitsort zu verringern. Zumeist wird Home Office eher von langjährigen MitarbeiterInnen in Anspruch genommen bzw. auch nur solchen MitarbeiterInnen gewährt. So wird beispielsweise von einer Mitarbeiterin berichtet, die ein krankes Kind hat und seit der Rückkehr aus der Karenz einen großen Klienten von zu Hause aus betreut.

Nahezu alle Befragte geben an, dass ausschließlich das Modell einer alternierenden Telearbeit möglich ist, zumeist gibt es auch Einschränkungen, wie viel Arbeitszeit im Home Office erbracht werden kann, die Bandbreite reicht dabei von 10% bis zu 20% der wöchentlichen Arbeitszeit. Führungskräfte bzw. SteuerberaterInnen sind von dieser Regelung zum Teil ausgenommen und haben eine höhere Autonomie in Bezug auf ihren Arbeitsort, wobei hier, wie in einem Interview beschrieben wird, der Grundsatz gilt: Die KlientInnen sollen nicht merken, wo die Arbeit erbracht wird; d.h. die Zufriedenheit der KlientInnen ist der wesentliche Maßstab.

In diesem Zusammenhang wird auch einstimmig betont, dass die Erreichbarkeit der MitarbeiterInnen im Home Office eine wesentliche Grundvoraussetzung für die Inanspruchnahme eines mobilen Arbeitszeitmodells ist. In einer Kanzlei ist dies so geregelt, dass generell für die Anfragen von KlientInnen eine Kernzeit von 9 bis 13 Uhr vorgesehen ist und in diesem Zeitraum auch die Erreichbarkeit im Home Office gewährleistet sein muss. Andere Befragte berichten, dass MitarbeiterInnen im Home Office in das allgemeine Telefonsystem der Kanzlei eingebunden sind und in dieser Form durch unmittelbare Weiterleitung vom Sekretariat für KlientInnen gut erreichbar sind.

Alle InterviewpartnerInnen geben an, dass den MitarbeiterInnen die technische Infrastruktur (Firmen-PC oder -Laptop, sichere Datenverbindung, Telefonlösung etc.) für das Home Office bereitgestellt wird. Dies sei aufgrund des Datenschutzes auch unbedingt erforderlich.

Unterlagen in Papierform können nur im Ausnahmefall ins Home Office mitgenommen werden, zumeist ist ausschließlich die Bearbeitung von elektronisch gespeicherten Dokumenten bzw. Belegen möglich. In einem Fall wird ein versperrbarer Arbeitsraum zu Hause vorausgesetzt.

Eigene Vereinbarungen für „Home Office"-Modelle bestehen bei den befragten Steuerberatungskanzleien nicht; dies sei aufgrund der Vielzahl an unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen bei ihren MitarbeiterInnen auch nicht möglich, so die Rückmeldung, vielmehr wird eine solche Regelung im Einzeldienstvertrag vorgenommen. Datenschutzvereinbarungen sind teilweise in einem Organisationshandbuch festgeschrieben.

Für Arbeitszeitaufzeichnungen gelten im Home Office dieselben Regelungen wie bei der Arbeit am Bürostandort. Ein/e Interviewpartner/in berichtet von einem Gleitzeitmodell mit einem Durchrechnungszeitraum von einem Jahr zum Ausgleich von Überstunden. Ein/e andere/r Befragte/r meint, Überstunden seien generell nicht gerne gesehen und sie/er gehe als Führungskraft mit gutem Beispiel voran.

Generell überwiegen für die Befragten die positiven Erfahrungen mit mobilen Arbeitszeitmodellen in ihren Steuerberatungskanzleien, wobei einstimmig hervorgehoben wird, dass dies ausschließlich für alternierende Telearbeit gilt, weil eine gewisse Anwesenheit im Büro unbedingt erforderlich sei. Dies auch deswegen, weil dem persönlichen Austausch am Bürostandort von allen InterviewpartnerInnen große Bedeutung beigemessen wird, sei es aus Gründen des Teambuilding, sei es, um fachliche Fragen in informellen Gesprächen besprechen zu können. In einer kleineren Kanzlei gibt es beispielsweise einen fixen Anwesenheitstag pro Woche mit einem gemeinsamen Mittagessen und einem anschließenden Jour Fixe.

Einmal wird explizit negativ angemerkt, dass die Qualität der Arbeit leidet, wenn MitarbeiterInnen im Home Office tätig sind, weil gerade in der Lohnverrechnung ad-hoc Entscheidungen gefragt sind, die im persönlichen Austausch mit KollegInnen oder Führungskräften besser getroffen werden können.

Vor- und Nachteile von mobilen Arbeits(zeit)modellen in der Steuerberatungskanzlei

Vorteile

Die Vorteile mobiler Arbeitszeitmodelle überwiegen für die befragten VertreterInnen von Steuerberatungskanzleien klar.

Einerseits wird mobile Arbeit als gutes Instrument für Arbeitszeitflexibilisierung gesehen, sowohl für MitarbeiterInnen, die ihre Arbeitszeit nach privaten Erfordernissen ausrichten können, als auch für KlientInnen und für das Unternehmen. MitarbeiterInnen könnten ihre Arbeitszeit besser mit Betreuungspflichten vereinbaren oder im Sinne einer guten Worklife Balance auch anderen Interessen, wie z.B. ehrenamtlichem Engagement oder einem Hobby, nachgehen. Weiterer Vorteil ist die Möglichkeit, am Wochenende liegengebliebene Arbeiten aufarbeiten zu können, was in der Steuerberatung mit gewissen zyklischen Arbeitsspitzen durchaus vorkommen kann, wie berichtet wird. KlientInnen hingegen erhalten rascher Antworten auf Anfragen, wenn auch von zu Hause aus Arbeit erledigt werden kann. Dies dient einer hohen KundInnenorientierung und stellt aus UnternehmerInnensicht, v.a. für kleinere Kanzleien, durchaus einen Wettbewerbsvorteil dar, birgt aber umgekehrt aus Sicht der MitarbeiterInnen die Gefahr, Arbeitszeiten im Übermaß in den Abend oder ins Wochenende auszudehnen.

Ein zentraler Vorteil, der mehrmals von den InterviewpartnerInnen genannt wurde, ist das ungestörte Arbeiten im Home Office. Es gibt weniger Unterbrechungen und Ablenkungen und komplexere Aufgabenstellungen können so zumeist besser gelöst werden.

Betont wird auch, dass Home Office ein wichtiges Argument im Zusammenhang mit der Suche von qualifiziertem Personal darstellt. Gerade höher qualifizierte MitarbeiterInnen können mit einem solchen Arbeitszeitmodell leichter angesprochen werden, da dies eine höhere Eigenständigkeit bei der Gestaltung von Arbeitsabläufen erlaubt.

Die Möglichkeit für Home Office trägt jedenfalls auch zur Zufriedenheit der MitarbeiterInnen bei, so die Rückmeldung der Befragten.

Die Kosteneinsparung von Büroarbeitsplätzen bzw. Büroflächen wurde als weiterer Vorteil angeführt.

Nachteile

Nachteile, die im Zusammenhang mit Home Office bzw. mobilen Arbeits(zeit)modellen genannt werden, sind einerseits die mögliche Entfremdung und Vereinsamung bei der Arbeit zu Hause. Informelle Kommunikation bzw. soziale Events, die spontan am Arbeitsplatz erfolgen, wie z.B. auf einen gemeinsamen Erfolg anzustoßen, werden ganz wesentlich für das Arbeitsklima im Team erachtet, so die Erfahrung eines/r Interviewpartner/in.

Auch in Bezug auf die Aneignung von fachlichem Wissen ist die Anwesenheit am Bürostandort sehr wichtig, weil gerade im informellen, nicht standardisierten Austausch, etwa in Besprechungen, viel neues Wissen generiert werden kann.

In einem Interview wird weiters darauf hingewiesen, dass die Kinderbetreuung zu Hause während der Home Office-Zeiten jedenfalls geregelt sein muss, weil sonst Nachteile fürs Unternehmen entstehen könnten, wenn die Arbeit von den MitarbeiterInnen nicht mit voller Aufmerksamkeit erledigt werden kann.

Als weiterer Nachteil wurde gesehen, dass Führungskräfte nicht „vor Ort sehen können“, ob die MitarbeiterInnen auch tatsächlich arbeiten. Hier zeigt sich ein traditionelles Führungsverständnis, das noch in vielen Unternehmen vorherrscht und Präsenzarbeitszeit im Büro als wesentlichen Maßstab für die Leistungserfüllung in den Vordergrund stellt.

Zentrale Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die Einführung von mobiler Arbeit / Telearbeit

Die zentralen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen aus Sicht der befragten VertreterInnen von Steuerberatungskanzleien lassen sich zu folgenden Themenbereichen zusammenfassen:

- Home Office ist für **bestimmte Aufgabenbereiche** gut geeignet. Dies trifft etwa auf Routinetätigkeiten bzw. Standardaufgaben, z.B. Buchungen vornehmen oder Rechnungen erstellen, oder Vorbereitungsaufgaben, z.B. Kalkulationen vornehmen, zu. Nicht so gut geeignet, erscheint die Lohnverrechnung als Aufgabenfeld, da hier aufgrund notwendiger Ad-hoc Entscheidungen im Einzelfall Abstimmungen im Team oder mit Führungskräften erforderlich sind.
- Teilweise wird Home Office nur als geeignetes Arbeitsmodell **für erfahrene MitarbeiterInnen** erachtet. Jedenfalls bedarf es bei neuen MitarbeiterInnen im Vorfeld einer guten **Einschulungsphase**, um die Abläufe in der Kanzlei kennenzulernen.
- Eine zentrale Voraussetzung sind **klare Regelungen,** etwa zur Erreichbarkeit während der Home Office-Zeiten. Dabei sollte im Idealfall genau geregelt sein, zu welchen Zeiten im Home Office gearbeitet wird und entsprechend auch eine telefonische Erreichbarkeit für KlientInnen, KollegInnen

bzw. Führungskräfte gegeben ist. Klar festgelegt sollte auch das Ausmaß der Home Office-Arbeitszeiten sein. Ebenso sollte die Kinderbetreuung während der Home Office-Zeiten geregelt sein, wie einige Befragte unterstreichen.

- Einstimmigkeit besteht bei den InterviewpartnerInnen dahingehend, dass **alternierende Telearbeit** mit einem wechselnden Arbeitsort (Home Office und Bürostandort) das optimale Modell darstellt.
- Wesentliche Voraussetzung ist weiters die **Eignung der MitarbeiterInnen** für eine Tätigkeit im Home Office, da ein gewisses Ausmaß an Selbstdisziplin verlangt wird, um Arbeiten zu Hause gut erledigen zu können. MitarbeiterInnen müssten ein höheres Ausmaß an Entscheidungsfreudigkeit und Eigenverantwortung aufweisen, so die mehrheitliche Einschätzung.
- Zentrale Rahmenbedingungen sind darüber hinaus die **Bereitstellung einer technischen Infrastruktur**, die allen Datenschutzerfordernissen entspricht, sowie die ausschließliche Bearbeitung von elektronischen Unterlagen im Home Office.
- Ein/e Interviewpartner/in spricht auch von notwendigen **Veränderungen in der Unternehmenskultur** hin zu einer „digitalen Unternehmenskultur" als wichtigen Rahmen für mobile Arbeits(zeit)modelle. Dies bedeutet insbesondere ein Umdenken in der Führungskultur: Nicht die Anwesenheitszeit sollte für die Messung der Arbeitsleistung der MitarbeiterInnen als Maßstab gelten sondern die Leistungserfüllung und Zielerreichung. MitarbeiterInnen sollten auch dahingehend geschult und auf die Anforderungen einer digitalen Unternehmenskultur vorbereitet werden.
- Als wesentliche Voraussetzung bedarf es einer **Vertrauenskultur** in den Unternehmen, v.a. bei den Führungskräften.

5.3. Erfahrungen arbeitsuchender Frauen mit mobilen Arbeits(zeit)modellen

Im Rahmen der Studie wurden im Zeitraum Februar bis April 2019 auch 3 Fokusgruppen mit insgesamt 26 arbeitsuchenden Frauen durchgeführt. Eine Fokusgruppe fand in Pinkafeld, zwei Fokusgruppen fanden in Stockerau statt. Die Fokusgruppen dauerten rund 2 Stunden.

Die befragten Frauen sind AbsolventInnen bzw. TeilnehmerInnen von arbeitsmarktpolitischen Qualifizierungsmaßnahmen aus den Bereichen Buchhaltung und Lohnverrechnung. Die Wohnorte der Befragten befinden sich in den ländlichen Regionen rund um die Befragungsorte im Burgenland bzw. Niederösterreich.

Leitfragen für die Fokusgruppen waren:

- die bisherigen Erfahrungen der Frauen mit mobiler Arbeit/Telearbeit,
- die Vor- und Nachteile solcher Arbeits(zeit)modelle sowie
- die erforderlichen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen, um mobile Arbeit/Telearbeit in Anspruch zu nehmen.

Die Ergebnisse aus den Fokusgruppen finden sich im Folgenden thematisch zusammengefasst.

Bisherige Erfahrungen mit mobilen Arbeits(zeit)modellen

Rund ein Viertel der Befragten hat bereits Erfahrungen mit Home Office gemacht, die restlichen Frauen berichten von gehörten Erfahrungen aus ihrem persönlichen Umfeld.

Es wurden durchwegs positive Beispiele genannt, bei denen alternierende Telearbeitsmodelle den Frauen eine bessere Vereinbarkeit ermöglichen, dies betrifft insbesondere Mütter mit betreuungspflichtigen Kindern. Auch der Vertriebsbereich wurde genannt, wo ein hohes Ausmaß an autonomer Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung möglich ist.

Als eher negativ wurden Probleme mit der Abgrenzung von Arbeit und Privatleben gesehen. Vielfach, so die Begründung, sind die Übergänge fließend und es wurde oftmals Mehrarbeit am Abend oder am Wochenende geleistet.

Mehrheitlich betont wird, dass eine Tätigkeit im Home Office die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Kinderbetreuungspflichten erleichtern kann, v.a. wenn kein unterstützendes familiäres Netzwerk zur Verfügung steht und Pendelzeiten reduziert werden können.

Vor- und Nachteile mobiler Arbeits(zeit)modelle aus Sicht arbeitsuchender Frauen

Vorteile

Als klarer Vorteil mobiler Arbeits(zeit)modelle wird das höhere Ausmaß an zeitlicher Flexibilität angeführt, Arbeitsaufgaben können auch abends oder am Wochenende erledigt werden. Aus Sicht der Frauen stellt dies aber nicht nur für Arbeitnehmerinnen einen Vorteil dar, sondern ebenso für die Unternehmen, weil Arbeitszeitspitzen ohne zusätzliches Personal gut durch Mehrarbeit im Home Office abgedeckt werden können.

Ein zentraler Vorteil wird im Wegfall von Pendelzeiten gesehen. Die Frauen erhoffen sich dadurch eine Stressreduktion, was weniger Krankenstandstage bedeuten würde. Auch ein pünktlicher Arbeitsbeginn kann im Home Office gewährleistet werden. Außerdem, so wird betont, wäre ein größeres Arbeitszeitausmaß bis zu 30 Wochenstunden auch neben Kinderbetreuungspflichten leichter möglich, wenn die lange Anfahrtszeit zum Arbeitsort teilweise wegfällt. Für Unternehmen würde es, so die Meinung der Befragten, Einsparungen beim Pflegeurlaub mit sich bringen.

Im Home Office erwarten sich die befragten Frauen zum Teil auch mehr Ruhe und weniger Ablenkungen, was ein effizienteres Arbeiten ermögliche.

Die Unternehmen könnten sich auch Kosten bei den Büroräumlichkeiten bzw. den Stromkosten sparen, so die Einschätzung der Fokusgruppenteilnehmerinnen.

Nachteile

Der größte Nachteil für die befragten Frauen ist die Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit. Es wird befürchtet, dass die Grenzen verschwimmen und sich die Arbeitszeit in den Abend hinein verschiebt.

Ein weiterer zentraler Nachteil, den v.a. Befragte mit akademischer Ausbildung anführen, wird in Bezug auf die Karriere im Unternehmen wahrgenommen. Die geringe Präsenz am Bürostandort kann dazu führen, dass man bei einem Karriereschritt „übersehen" wird. Man kann nicht so leicht Vorschläge oder Ideen einbringen, erhält auch weniger unmittelbare Wertschätzung und könnte so auch leichter ersetzbar sein.

Ein paar der befragten Frauen sehen auch die größere soziale Isoliertheit im Home Office als Nachteil und das fehlende Erleben von Teamarbeit, was aus ihrer Sicht zu Ausgrenzung führen kann. Auch das Fehlen einer möglichen Ad-hoc Abstimmung bzw. eines unmittelbaren Austausches im Arbeitsalltag bei allfälligen Fragen wird als Defizit gesehen. Spontan zum Telefon zu greifen oder ein E-Mail zu schreiben wird nicht als vergleichbare Möglichkeit wahrgenommen. Betont wird, dass ein Wechsel von Anwesenheitszeiten im Büro und Home Office-Zeiten das ideale Modell darstellt.

Zentrale Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die Inanspruchnahme von mobiler Arbeit / Telearbeit

Wesentliche Voraussetzung für die befragten Frauen, um eine Home Office Tätigkeit gut ausüben zu können, ist eine entsprechende Einschulungszeit am Bürostandort, vorgeschlagen wird ein Zeitraum von bis zu 5 Monaten. Die meisten Frauen zeigen sich auch bereit, während einer solchen Einschulungsphase täglich etwa nach Wien zu pendeln.

Gewünscht wird auch eine Einschulung in Bezug auf digitale Kompetenzen, um den Anforderungen einer Tätigkeit im Home Office gerecht zu werden.

Weiters braucht es, so der Befund der Fokusgruppenteilnehmerinnen, gewisse Eigenschaften seitens der Arbeitnehmerinnen, um im Home Office gut arbeiten zu können. Dazu gehören Selbstdisziplin und Selbstorganisation.

Ganz wichtig erscheint den befragten Frauen, dass die Kinderbetreuung geklärt ist, *„damit man nicht immer aus der Arbeit herausgerissen wird."*

Eine weitere Grundvoraussetzung ist ein klares Aufgabenpaket, ideal erachtet werden Buchhaltungsaufgaben oder auch Lohnverrechnung - vorausgesetzt die erforderlichen Daten sind elektronisch verfügbar - oder ganz allgemein Vorbereitungstätigkeiten. Bilanzbuchhaltung wird als kein geeigneter Aufgabenbereich für Home Office gesehen.

Klarheit braucht es nach Ansicht der Fokusteilnehmerinnen hinsichtlich des Zeitrahmens im Home Office. Es sollte jedenfalls vorgegeben werden, an welchen Zeiten eine Erreichbarkeit für KlientInnen oder Führungskräfte gegeben sein muss. Eine Interviewpartnerin betont, dass aber trotzdem gewährleistet sein sollte, neben einer Rahmenzeit für Erreichbarkeit die restliche Zeit im Home Office frei einteilen zu können.

Auch die Infrastruktur, die seitens der Unternehmen bereitgestellt wird, stellt für die befragten Frauen eine wichtige Rahmenbedingung dar. Ganz wesentlich sei dabei eine stabile und schnelle Internetverbindung, so die Rückmeldung, dies ist noch nicht in allen ländlichen Regionen selbstverständlich. Eine entsprechend gesicherte Verbindung ist in Bezug auf den Datenschutz aus Sicht der Befragten ebenfalls erforderlich.

Ideal wäre für die Fokusgruppenteilnehmerinnen ein Modell alternierender Telearbeit, wobei die befragten Frauen im Weinviertel eher ein Modell mit 2 Tagen Home Office und 3 Tagen Bürozeit bevorzugen würden, die Befragten im Burgenland eher ein Modell mit 3 Tagen Home Office und 2 Tagen Bürozeiten. Es ist zu vermuten, dass sich diese Differenz auf die erschwerten Mobilitätsbedingungen (d.h. längere Pendelzeiten, ungenügende öffentliche Verkehrsangebote bzw. auch Infrastruktur abseits der Hauptverkehrsrouten) im Burgenland zurückführen lässt.

5.4. Resümee: Mögliches Beschäftigungspotential durch mobile Arbeit

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse aus den Interviews mit den UnternehmensvertreterInnen sowie aus der Befragung der arbeitsuchenden Frauen, dass sich jedenfalls durch mobile Arbeits(zeit)modelle zusätzliches Beschäftigungspotential eröffnet.

Seitens der arbeitsuchenden Frauen liegt durchaus eine hohe Bereitschaft vor, im Rahmen einer alternierenden Telearbeit auch einen Arbeitsplatz in Wien anzunehmen. Positiv gesehen wird, dass damit die Chance auf eine vollzeitnahe Teilzeitarbeit gegeben ist.

Auch die Unternehmen können sich Modelle eines Wechsels von Arbeiten am Bürostandort und im Home Office gut vorstellen und zeigen großes Interesse dadurch qualifiziertes Personal gewinnen zu können.

Zentrale Voraussetzungen sind klare Regelungen und Vereinbarungen, auch ist nicht jeder Aufgabenbereich für ein solches Arbeits(zeit)modell geeignet.

6. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR EINFÜHRUNG MOBILER ARBEITS(ZEIT)MODELLE FÜR UNTERNEHMEN

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen für Unternehmen beruhen auf den Ergebnissen der Literaturrecherche sowie der qualitativen Erhebung und werden als Endprodukt dieses Entwicklungsprojektes auch in Form einer Broschüre für Unternehmen zur Verfügung gestellt.

Grundlegende Voraussetzungen

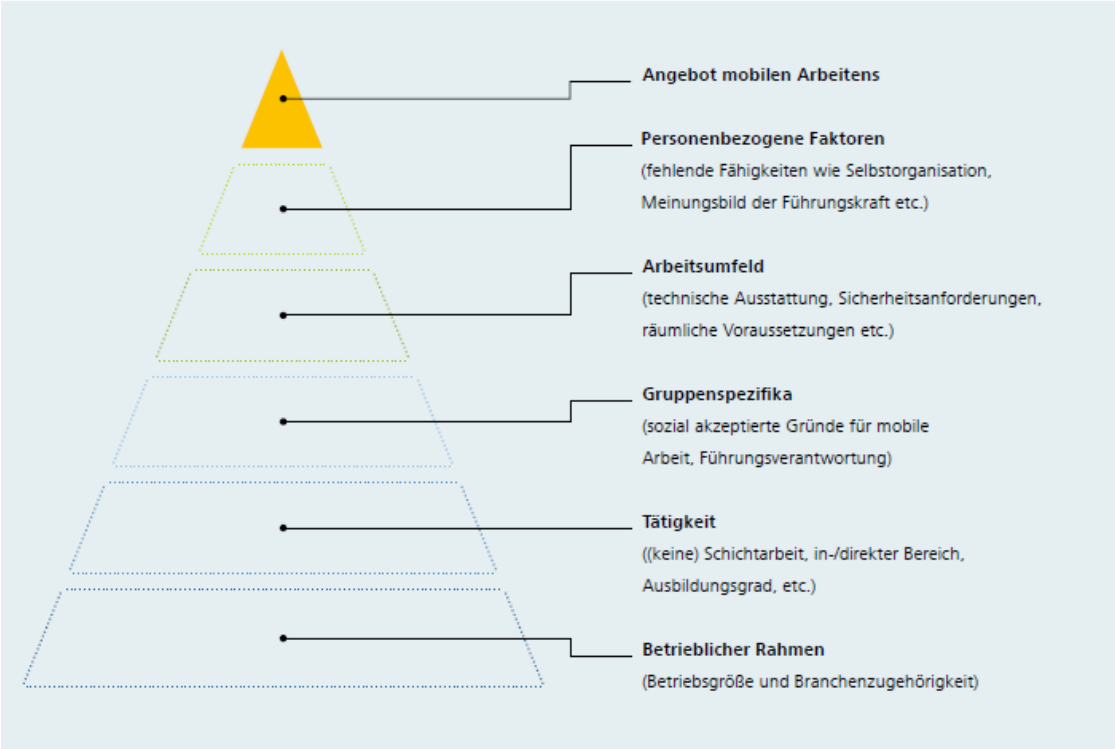
Eine wesentliche Grundvoraussetzung für mobiles Arbeiten ist die Bereitschaft der Unternehmensführung, die Vorteile eines solchen Arbeitsmodells für den Großteil der Belegschaft zu erkennen und die eigene Unternehmenskultur gegebenenfalls entsprechend zu verändern. Wenn es bereits individuelle Lösungen zu mobiler Arbeit bzw. Telearbeit gibt, sollten betriebsübergreifende Regelungen nicht an deren Stelle treten, sondern zur Erweiterung von Handlungsspielräumen führen.

Denkbar wäre die Gestaltung einer Rahmenvereinbarung für ein flexibles Arbeits(zeit)modell, die die grundlegenden Voraussetzungen regelt, und im Einzelfall eine Ergänzung zum Dienstvertrag, die die Details für den/die Mitarbeiter/in und seinen/ihren Aufgabenbereich festlegt. Der Vorteil einer solchen Vorgehensweise liegt darin, dass im Einzelfall konkret im Arbeitsalltag geprüft werden kann, ob sich der jeweilige Arbeitsplatz bzw. Tätigkeitsbereich für mobile Arbeit eignet und ob der/die Mitarbeiter/in den Anforderungen in Bezug auf Selbstorganisation und Selbstmanagement gewachsen ist. Falls sich im Rahmen eines Probezeitraumes herausstellt, dass die Eignung nicht gegeben ist, kann der Vertragszusatz im beiderseitigen Einvernehmen ohne großen Aufwand wieder gestrichen werden. Unabhängig davon sind mit einer Rahmenvereinbarung die zentralen Eckpunkte, wie konkretes Arbeitszeitmodell (z.B. Gleitzeit mit/ohne Durchrechnungszeitraum), Umgang mit Betriebsmittel oder Datenschutzerfordernisse für das gesamte Unternehmen einheitlich definiert.

Eine für alle Seiten funktionierende mobile Arbeit/Telearbeit braucht einerseits solche klaren Rahmenbedingungen und Vereinbarungen und andererseits auch eine funktionierende Kommunikationsstruktur sowie im Arbeitsalltag gut gelebte Kommunikationspraxis im Unternehmen. Damit die Anbindung von Home-Office-MitarbeiterInnen an das Unternehmen im Rahmen der vorhandenen Arbeitsstrukturen (Arbeitsteams, Abteilungen etc.) bestmöglich gewährleistet werden kann, sind fixe Anwesenheitstage an der Betriebsstätte bzw. ein Modell alternierender Telearbeit unbedingt empfehlenswert. Dies gewährleistet den Austausch unter KollegInnen bzw. mit Führungskräften auf einer informellen Ebene. Für das Arbeitsklima und eine langfristige stabile MitarbeiterInnen-Bindung stellen diese regelmäßigen sozialen Begegnungen im Unternehmen eine wichtige Grundlage dar. Von einem Modell einer ausschließlich heimbasierten Telearbeit ist daher eher abzuraten.

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht zentrale Voraussetzungen, die bei der Einführung eines Modells für mobile Arbeit, jedenfalls zu berücksichtigen sind:

Abbildung 5: Voraussetzungen für mobile Arbeit



Quelle: Piele, Christian & Alexander (2017): Mobile Arbeit. Eine Analyse des verarbeitenden Gewerbes auf Basis der IG-Metall Beschäftigtenbefragung 2017. Hrsg. v. IAO, Stuttgart, S. 14

Wesentliche Grundlage für mobile Arbeits(zeit)modelle ist ein geeigneter betrieblicher Rahmen. Nicht in allen Branchen ist ortsunabhängiges bzw. flexibles Arbeiten möglich. Daher wird im konkreten Fall zu analysieren sein, welches Modell tatsächlich eingeführt werden kann.

Aber auch in jenen Branchen, die auf den ersten Blick, die Anwesenheit am Arbeitsplatz erfordern, sei es wegen KundInnenbetreuung wie im Einzelhandel oder der Verwendung spezifischer Arbeitsmittel wie in der Produktion oder im Handwerk gibt es bestimmte Arbeitsbereiche und Tätigkeitsfelder, die im Rahmen eines Home-Office-Tages erledigt werden können.

Unbedingte Voraussetzung für mobile Arbeits(zeit)modelle ist eine grundlegende Offenheit im Unternehmen, insbesondere seitens der Führungskräfte. Es bedarf einer Führungskultur, die geprägt ist von Offenheit und Vertrauen, sowie einer gelebten Fehlerkultur mit Raum für Rückfragen und regelmäßigen Feedback-Gesprächen. Aber auch die MitarbeiterInnen müssen Bereitschaft zeigen, Verantwortung mitzutragen und über ihren unmittelbaren Aufgabenbereich hinaus die Unternehmensziele im Blick behalten.

Die in der nachfolgenden Abbildung beschriebenen Regeln für Unternehmen und Beschäftigte geben eine gute Übersicht über die Themenbereiche, die es bei der Einführung eines mobilen Arbeits(zeit)modells zu berücksichtigen gilt:

Abbildung 6: Arbeit 3.0 aktiv gestalten – Regeln für Unternehmen und Beschäftigte

Regeln für Arbeitgeber	Regeln für Beschäftigte
■ **Klare Vereinbarungen treffen** Flexible Arbeitsmodelle erfordern klare Regeln, damit Vertrauen entstehen kann.	■ **Sich selbst managen** Flexible Arbeitsmodelle verlangen ein hohes Maß an Selbstorganisation. Effizientes Arbeiten und Verlässlichkeit sind unabdingbar.
■ **Mitarbeiterleistung messen** Leistungen sollten möglichst objektiv definiert und gemessen werden. Zielerreichung geht vor Anwesenheit.	■ **Sich selber schützen** Flexible Arbeit darf nicht zur Selbstausbeutung führen. Engagierte Mitarbeiter setzen Grenzen und halten diese ein.
■ **Moderne Technologien für Zusammenarbeit nutzen** Flexible Arbeit sollte durch interne soziale Netzwerke, Blogs oder spezielle Collaboration Tools unterstützt werden.	■ **Sichtbar bleiben** Wer selten im Büro ist, muss stärker darauf achten, dass seine Arbeitsergebnisse und seine Rolle als Teammitglied wahrgenommen werden.
■ **Führung nicht vernachlässigen** Trotz hoher Mobilität der Mitarbeiter darf Führung nicht vernachlässigt werden.	■ **Digitale Kommunikation aktiv und effektiv nutzen** Soziale Medien nutzen, um eigene Leistung und Kreativität darzustellen.
■ **Unternehmenskultur überprüfen** Neue Arbeitsmodelle müssen zur Kultur passen. Veränderungen sorgfältig planen.	

Quelle: Arbeit 3.0. Arbeiten in der digitalen Welt (2013). Hrsg. v. BITKOM, Berlin, S. 32

Möglicher Ablauf eines Projektes zur Einführung mobiler Arbeits(zeit)modelle im Unternehmen

Bei der Einführung eines Modells mobiler Arbeit/Home-Office im Unternehmen empfiehlt sich eine schrittweise Vorgangsweise, die neben organisatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen auch Personalanforderungen und Änderungen in der Unternehmenskultur bzw. internen Kommunikation umfasst.

Im Folgenden werden die Schritte eines solchen Projektablaufes skizziert:

1. Schritt:	Klärung des betrieblichen Rahmens
2. Schritt:	Durchführung von vorbereitenden Maßnahmen: Dies kann beispielsweise eine Befragung der Führungskräfte oder eine MitarbeiterInnenbefragung sein, um den Anteil der Beschäftigten, die mobil arbeiten möchten, sowie deren Erwartungen feststellen zu können.
3. Schritt:	Analyse der Tätigkeiten und Aufgabenbereiche, die für eine mobile Arbeit geeignet sind.
4. Schritt:	Analyse der Abteilungsspezifika und des Führungsverständnisses bzw. der Führungsverantwortung.
5. Schritt:	Festlegung der technischen Rahmenbedingungen (technische Ausstattung, Sicherheitsaspekte, z.B. Datenschutz, räumliche Ausstattung, Kostenersatz für technische Infrastruktur etc.).
6. Schritt:	Definition, welche MitarbeiterInnen sich am besten für mobile Arbeit/Telearbeit eignen (fachliche Anforderungen, soziale Kompetenzen, wie z.B. Selbstorganisation etc.) und Erstellen von Anforderungsprofilen.
7. Schritt:	Reflexion der unterschiedlichen Formen von mobiler Arbeit , die am besten für das Unternehmen geeignet sind (alternierend, ausschließlich, unterschiedliche Arbeitszeitmodelle etc.). Hier empfiehlt es sich, die MitarbeiterInnen einzubinden, entweder durch eine MitarbeiterInnenbefragung oder in Form von Arbeitskreisen, ThinkTanks etc.
8. Schritt:	Erstellung einer betrieblichen Vereinbarung unter Einbeziehung des Betriebsrates (wenn vorhanden).
9. Schritt:	Erstellung eines konkreten Umsetzungsplanes, einer Kommunikationsstrategie und eines bedarfsweisen Einschulungsplanes für die bestmöglichste Nutzung des Modells der mobilen Arbeit/Telearbeit.

Quelle: eigene Darstellung; GPA-djp (Hsg.) (2018); Checkliste Homeoffice/Telearbeit von Kompass Kompetenzzentrum für Karenz und Karriere[71]

[71] https://www.kompass-ooe.at/fileadmin/user_upload/Cluster/NHR/KOMPASS/KOMPASS_2017/KOMPASS_NAVI_Checkliste_Home-Office_Telearbeit_2017.pdf, abgefragt am 22.01.2019

Eckpunkte für eine vertragliche Regelung von mobilen Arbeits(zeit)modellen bzw. Telearbeit

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick, welche Fragen in einer vertraglichen Regelung zu mobiler Arbeit/Telearbeit jedenfalls geklärt werden sollten:

Inhalt der Tätigkeit	Aufgabenbereich; Dauer - unbefristet oder befristet
Arbeitsstätte	Adresse der außerbetrieblichen Arbeitsstätte und Betriebsstätte. Einrichtung des Arbeitsplatzes: Software, Zugang zu Unternehmensserver etc.
Arbeitszeit	Anwesenheitszeit, Rahmenzeit für zeitliche Erreichbarkeit, Pausenzeiten etc.; Führen einer Arbeitszeitaufzeichnung
Eignung der außerbetrieblichen Arbeitsstätte	z.B. Einverständnis des/r Vermieters/in, Arbeitssicherheit, Arbeitsschutzanweisungen des/r Arbeitgebers/in
Zugangsrecht zur außerbetrieblichen Arbeitsstätte	z.B. Arbeitgeber/in, EDV-Administration, Datenschutzbeauftragte/r, Kollege/in etc.
Arbeitsmittel	Schreibtisch, Computer, Drucker, Internet- und Telefonanschluss, Büromaterialien; ausschließliche Nutzung für dienstliche Zwecke; Kostenübernahme, Schutz vor Zugriff Dritter etc
Haftung	Abschluss einer Unfallversicherung für den Fall der Strittigkeit, ob ein Arbeitsunfall vorliegt
Wahrung von Verschwiegenheit und Datenschutz	Passwörter, Zutritt Dritter zum Arbeitsplatz, Daten/Unterlagen von MandantInnen in abschließbarem Schrank oder Raum verwahren
Beendigung der Telearbeit	z.B. bei Wohnungswechsel, Versetzung etc.

Quelle: eigene Darstellung; Telearbeit in der Steuerberatungskanzlei (2014), S. 14f.

Zusammenfassung: Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Die auch in einer Broschüre dargestellten Handlungsempfehlungen für Unternehmen wurden nach folgenden Handlungsfeldern geclustert:

- Handlungsfeld 1 befasst sich mit dem organisatorischen und rechtlichen Rahmen, den es bei der Einführung von mobilen Arbeits(zeit) modellen zu berücksichtigen gilt. Wesentlich erscheint es, im Unternehmen die vorhandenen Organisationsstrukturen und -abläufe zu analysieren und auf dieser Grundlage praktikable Modelle abzuleiten
- Im Handlungsfeld 2 geht es um Unternehmenskultur und Führungsverständnis. Eine offene auf Vertrauen basierende und auf die Vorteile von Digitalisierung ausgerichtete Unternehmenskultur sowie ein Führungsverständnis im Sinne eines „digital leadership", das die MitarbeiterInnen in den Fokus rückt, sind wesentliche Kernelemente.
- Die technische Infrastruktur im Handlungsfeld 3 stellt eine weitere wesentliche Komponente für die Gestaltung mobiler Arbeits(zeit)modelle dar. Hervorzuheben ist, dass ein technischer Support auch für Home Office-MitarbeiterInnen bereitgestellt werden muss.
- Die Schulung der MitarbeiterInnen und Führungskräfte in Bezug auf digitale Kompetenzen, wie im Handlungsfeld 4 beschrieben, sind ein weiterer Erfolgsfaktor, damit mobile Arbeits(zeit)modelle im Unternehmen gut umgesetzt werden können.

HANDLUNGSFELD 1: Organisation & Rechtlicher Rahmen

Organisation – Struktur und Arbeitsabläufe

- ✓ Evaluierung und Anpassen der Organisationsstrukturen und Abläufe (z.B. Kommunikationsstrukturen, Arbeitszeitrahmen)
- ✓ Definition geeigneter Tätigkeitsbereiche, Aufgabenfelder und Arbeitspaketen

Rechtlicher Rahmen

- ✓ Prüfung der möglichen vertraglichen Gestaltung für ein Home-Office-Modell
  - Betriebsvereinbarung (Rahmenvereinbarung zu Arbeitszeit/-ort)
  - Einzelvereinbarung als Ergänzungen im Dienstvertrag
  - Datenschutzvereinbarung oder Betriebsmittelregelung mit Zusatz Home-Office
- ✓ Zentrale Eckpunkte für eine rechtlichen Vereinbarung klären und festlegen:
  - Rahmen für-Office-Zeiten, Erreichbarkeit & Response Time
  - Zeiterfassung & Leistungskontrolle
  - Betriebsmittel (z.B. Nutzung Arbeitsgeräte für privaten Gebrauch – ja/nein)
  - Haftungsfragen & Versicherungsschutz& Datenschutz

HANDLUNGSFELD 2: Unternehmenskultur & Führungsverständnis

Unternehmenskultur

- ✓ Vision, Leitbild und Ziele zu Digitalisierung und mobiler Arbeit
  - Einbindung der Führungskräfte und MitarbeiterInnen
  - Gestaltung eines Change Prozesses u.a. mit Thematisierung mobiler Arbeits(zeit)modelle
- ✓ Interne Kommunikation & Wissensmanagement
  - Commitment für ortsunabhängige Kommunikationsformen
  - Klar geregelte Besprechungszeiten & Zeitfenster für informellen Austausch definieren
  - Verwendung digitaler Tools ermöglichen & fördern

Führungsverständnis & HR-Management

- ✓ Vertrauenskultur & Führen nach Zielvereinbarungen
  - Regelmäßige Feedbackgespräche
  - Fehlerkultur & Offenheit gegenüber Veränderungen
- ✓ People Management & agile HR-Prozesse
  - Kompetenz- und Anforderungsprofile für Home-Office MitarbeiterInnen entwickeln
  - Gestaltung einer Onboarding-Phase mit Fokus auf die Erfordernisse mobiler Arbeit
  - Home-Office-Modell im Personalmarketing einsetzen

HANDLUNGSFELD 3: Technische Infrastruktur

- ✓ Bedarf für technische Infrastruktur ermitteln & bereitstellen
  - Hard - & Software (Laptop/PC, Telefon; digitale Tools)
  - Zugriff auf Firmennetzwerk (Firmenserver, Cloudlösung)
  - Internetanbindung im Home-Office (Breitbandanschluss)
- ✓ Technischen Support bereitstellen

HANDLUNGSFELD 4: Digitale Kompetenzen & Schulungen

- ✓ Schulungsbedarf bei Führungskräften & MitarbeiterInnen erheben
- ✓ Schulungspaket „Digitale Kompetenzen“ erarbeiten
  - Technisches Know How
  - Anwendung von Tools & Programmen
- ✓ Sensibilisierung z.B. in Bezug auf digitale Erreichbarkeit
- ✓ Betriebliche Gesundheitsförderung zur Vermeidung von Risiken mobiler Arbeits(zeit)modelle

7. LITERATURVERZEICHNIS

Ahlers, Elke et. al. (2018): Genderaspekte der Digitalisierung der Arbeitswelt. Arbeitspapier Nummer 311, März 2018. Hrsg. v. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

Arnold, Daniel, Steffes, Susanne, Wolter, Stefanie (2015): Mobiles und entgrenztes Arbeiten. Hrsg. v. ZEW und IAB, Berlin

BITKOM (2013): Arbeit 3.0. Arbeiten in der digitalen Welt. Hrsg. v. Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien, Berlin

Blum, Michael (2917): Flexibilisierung der Arbeit in der Verwaltung 4.0. Chancen, Risiken, Grenzen. Präsentationsunterlage vom 17.05.2017

BMFSFJ (2017a): Nur das Ergebnis zählt! Leitfaden für mobiles Arbeiten in Betrieben. Hrsg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Rostock

BMFSFJ (2017b): Digitale Vereinbarkeit. Home-Office und mobiles Arbeiten-Toolbox für Unternehmen und Beschäftigte mit Familienaufgaben. Hrsg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin

Brenke, Karl (2016): Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. – In: DIW Wochenbericht Nr. 5/2016

Deutscher Steuerberater-Verband e.V. Berlin (Hsg) (2014): Telearbeit in der Steuerberatungskanzlei – Wie Steuerberater durch den Einsatz von Homeoffices Fachkräfte gewinnen und binden können

Doppel, Lena, et. al. (2004): Status Bericht-Auf dem Weg von Telearbeit zu eWork. Zum Stand von Telearbeit und eWork in Österreich vor dem Hintergrund der Entwicklungen in der EU. Im Auftrag des BMWA. Hrsg. v. österreichische Telearbeitsvereinigung, Wien

Eichhorst, Werner, Tobsch, Verena (2014): Flexible Arbeitswelten. Bericht an die Expertenkommission „Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland“. Hrsg. v. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Eurofound (2015): New forms of employment, Publications Office of the European Union, Luxembourg

Eurofound und ILO (Hsg) (2017): Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Luxembourg

GPA-djp (Hsg.) (2018): Irgendwie-Irgendwo-Irgendwann. Zur Gestaltung mobile Arbeit, Wien

Hans Böckler Stiftung (Hsg) (2015): Böckler Impuls 19/2015

Hans Böckler Stiftung (Hsg) (2015): Magazin Mitbestimmung Ausgabe 12/2015

Hans Böckler Stiftung (Hsg) (2017): Telearbeiter sind gestresster. – In: Böckler Impuls 05/2017, Düsseldorf

IG Metall (2017): Ergebnisse der Betriebsrätebefragung, Frankfurt/Main

Kellner, Barbara et.al. (2017): Flexible Working Studie 2017. Vertrauensarbeitszeit, Home Office, Desksharing-Wie flexibel arbeitet Österreich?, Wien

Kompass. Kompetenzzentrum für Karenz und Karriere: KOMPASS to go. Ihre Startbox (2017). Hrsg. v. Business Upper Austria-OÖ Wirtschaftsagentur GmbH, Linz

Ledermaier, Stephanie (2017): Arbeiten jederzeit und überall. - In: AMS info 370. Hrsg. v. AMS Österreich, Wien

Lott, Yonne (2019): Weniger Arbeit, mehr Freizeit? Wofür Mütter und Väter flexible Arbeitsarrangements nutzen.- In: WSI Report Nr. 47, März 2019, Hrsg. v. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

Piele, Christian, Piele, Alexander (2017a): Mobile Arbeit. Eine Analyse des verarbeitenden Gewerbes auf Basis der IG Metall-Beschäftigtenbefragung 2017. Hrsg. v. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organistion (IAO) und Institut für Arbeitswissenschaften und Technologiemanagement der Universität Stuttgart (IAT), Stuttgart

Piele, Christian, Piele, Alexander (2017b): Flexible Arbeitszeiten-Arbeitszeitmodelle und Flexibilitätsanforderungen. Eine Analyse des verarbeitenden Gewerbes auf Basis der IG Metall-Beschäftigtenbefragung 2017. Hrsg. v. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organistion (IAO) und Institut für Arbeitswissenschaften und Technologiemanagement der Universität Stuttgart (IAT), Stuttgart

Risak, Martin: Home Office I-Arbeitsrecht (2016) – In: Zeitschrift für Arbeits- und Sozialrecht (ZAS) 04, Juli 2016, Wien

Schierbaum, Bruno (2003): Telearbeit–Regelung auf Europa-Ebene. – In: Computer-Fachwissen 5/2003

Statistik Austria (Hsg) (2016): Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung. Modul der Arbeitskräfteerhebung 2015, Wien

Statistik Austria (Hsg) (2107): Vorläufige Ergebnisse der Leistungs- und Strukturstatistik 2017 nach Gruppen (3-Stellern) der ÖNACE 2008, Wien

Statistik Austria (Hsg.) (2016): Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung. Modul der Arbeitskräfteerhebung 2015, Wien

Stettes, Oliver (2016): Gute Arbeit: Höhere Arbeitszufriedenheit durch mobiles Arbeiten. – In: IW-Kurzberichte 76/2016

Stoppacher, Peter (2004): Begleitende Evaluierung der Telearbeitsberatung im Südburgenland. Ein Pilotprojekt im Rahmen von Modul 4 der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Frauen und IKT im Burgenland“, Graz

Vogl, Gerlinde (2016): Gesundheit und digitales/mobiles Arbeiten. Die Zukunft der Arbeit – bestimmt mit uns! Strategien & Optionen für die betriebliche Mitbestimmung 4.0. Präsentationsunterlage vom 24.11.2016, Wien

Weber, Gerlinde; Fischer, Tatjana (2012): Gehen oder Bleiben? Die Motive des Wanderungs- und Bleibeverhaltens junger Frauen im ländlichen Raum der Steiermark und die daraus resultierenden Handlungsoptionen; Ländlicher Raum – Ausgabe 05/2012, Online-Fachzeitschrift des Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft; Umwelt und Wasserwirtschaft, Wien

Wissenschaftliche Dienste (Hsg.) (2016): Alternierende Telearbeit. Rechtliche Regelungen und europäischer Forschungsstand in den EU-Mitgliedsstaaten, Deutscher Bundestag, Berlin

Linkliste

http://alemannia-stbg.de/

http://bis.ams.or.at/qualibarometer/berufsfeld.php?id=291&show_detail=1&query

http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2014/04/2007-01080-EN.pdf

http://poststudios.at/

http://www.finanssiala.fi/en/news/Pages/Telework-management-in-the-financial-sector.aspx

https://de.statista.com/prognosen/923317/freiberufliche-wissenschaftliche-technische-dienstleistungen-umsatz-in-oesterreich

https://de.statista.com/statistik/daten/studie/733658/umfrage/nutzung-von-home-office-telearbeit-in-oesterreich/

https://die-kanzleiagentur.de/content/steuerberatung-40-herausforderungen-und-chancen-fuer-steuerkanzleien-durch-die

https://diepresse.com/home/karriere/karrierenews/726115/Gender_Die-Steuerberatung-ist-weiblich

https://pinzhub.at/

https://www.agvbanken.de/agvbanken/_Head/171129_Gemeinsame_Erkl%C3%A4rung_Telearbeit_DE.pdf

https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Landwirtschaft/LaendlicheRaeume/LandZukunft/AbschlussberichtCochemZell.pdf?__blob=publicationFile

https://www.datev-magazin.de/2016-06/kanzleimanagement-2016-06/geld-ist-nicht-alles/

https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2008/telework-in-denmark

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjX-czO2fbdAhVM_KQKHa_8A7kQFjAAegQICRAB&url=https%3A%2F%2Fwww.bmnt.gv.at%2Fland%2Flaendl_entwicklung%2Fzukunftsraum_land_masterplan%2Fmasterplan-laendlicher-raum%2Fmasterplan-leben-am-land%2Fs-13-frauen.html&usg=AOvVaw1TURp0T6j5phT-TZX_Xk7N

https://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/bedarf-nach-neuen-fachkraeften-der-steuerberatung-geht-der-nachwuchs-aus/21044556.html?ticket=ST-1637337-huGZfZMyXjR9hit20w3s-ap6

https://www.iao.fraunhofer.de/lang-de/106-organisationsentwicklung-und-arbeitsgestaltung/forschung/2003-leben-und-arbeiten-in-flexibilitaet-laif.html

https://www.kompass-ooe.at/fileadmin/user_upload/Cluster/NHR/KOMPASS/KOMPASS_2017/KOMPASS_NAVI_Checkliste_Home-Office_Telearbeit_2017.pdf

https://www.ksw.or.at/PortalData/1/Resources/berufsbild/Folder_Berufsbilder_StB_und_WP_190x190.pdf

https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=59e9aaf0-5542-42d5-a2ed-15dd287a8cbd
https://www.nwb.de/de-de/articles/fachbeitraege/frauen%20im%20steuerberaterberuf
https://www.roberthalf.at/presse/home-office-verbessert-kreativitaet-und-produktivitaet
https://www.sbk-sachsen.de/aktuelles/home-office/
https://www.steuerazubi.com/steuerberatung-10-jahre-veraenderung
https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Telearbeit.html
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/deloitte-oesterreich-studie-flexible-working-2017.pdf