

# Homeoffice und mobiles Arbeiten

Organisatorische und rechtliche Herausforderungen  
erfolgreich meistern



**Mandanten-Info**

## **Homeoffice und mobiles Arbeiten**

## Editorial

### 1 Einleitung/Überblick

1.1 Telearbeit und alternierende Telearbeit

1.2 Sonstige Formen mobiler Arbeit

1.3 Rahmenbedingungen und Rechtsgrundlagen für das mobile Arbeiten

### 2 Rahmenbedingungen bei mobiler Arbeit

2.1 Vorgaben zur Arbeitszeit

2.1.1 Dauer und Lage der Arbeitszeit, Arbeitszeitgesetz

2.1.2 Begriff der Arbeitszeit

2.1.3 Höchstarbeitszeit und Ruhezeit, Ruhepausen, Sonn- und Feiertagsarbeit

2.2 Arbeitsschutz

2.2.1 Rechtliche Vorgaben

2.2.2 Umsetzung des Arbeitsschutzes

2.2.3 Anforderungen an Bildschirmarbeitsplätze nach der Arbeitsstättenverordnung

2.2.4 Sanktionen bei Verstößen gegen den Arbeitsschutz

2.3 Rechtliche Fragen zur Überlassung von Arbeitsmitteln

2.4 Unfälle bei mobiler Arbeit, Gesetzliche Unfallversicherung

2.5 Schutz von Geschäftsgeheimnissen und Datenschutz

2.6 Schutz personenbezogener Daten (DS-GVO und BDSG)

### 3 Umsetzung mobiler Arbeit: Rechtliche Grundlagen

3.1 Vereinbarung zum Homeoffice oder mobiler Arbeit

3.2 Beendigung der mobilen Arbeit

## 4 Remotearbeit (Homeoffice, mobiles Arbeiten, Telearbeit) in der Praxis

### 4.1 Führung

#### 4.1.1 Arbeitszeit versus Arbeitsergebnisse

### 4.2 Kommunikation

#### 4.2.1 Praxistipps für erfolgreiche Videokonferenzen

#### 4.2.2 Informelle Kommunikation gewinnt an Bedeutung

#### 4.2.3 Vertrauen in das Team und den Arbeitgeber systematisch stärken

#### 4.2.4 Feedback

### 4.3 Psychosoziale Auswirkungen

#### 4.3.1 Psychischer Stress und Burnout

#### 4.3.2 Psychische Belastungen erkennen und adressieren

### 4.4 Gesundheitsrisiken

### 4.5 Spezielle Remote-Führungs-Situationen

#### 4.5.1 Hybride Kommunikation

#### 4.5.2 Onboarding

## 5 Betriebe mit Betriebsrat

## 6 Fazit

## Editorial

Schon seit vielen Jahren gehören die Arbeitsformen Remotearbeit oder Homeoffice zum Repertoire moderner Unternehmen. Trotzdem hat das Thema durch die Coronavirus-Krise und die ersten Kontaktbeschränkungen rund um den Lockdown im März 2020 einen deutlichen Schub erfahren.

Diese Mandanten-Info gibt Ihnen einen Überblick rund um die Möglichkeiten virtueller Zusammenarbeit. Es klärt über rechtliche Rahmenbedingungen, Notwendigkeiten und Restriktionen auf und zeigt Chancen auf, wie Sie professionell und erfolgreich mobile Arbeitsformen nutzen können.

### 1 Einleitung/Überblick

„Homeoffice“, „Mobile Office“, „mobiles Arbeiten“, „FlexWork“ oder auch technisch gesprochen „Telearbeit“, also das Arbeiten nicht wie üblich im Betrieb des Arbeitgebers, hat durch die Corona-Krise wesentlich an Bedeutung gewonnen. Es scheint nahezu sicher, dass viele Arbeitgeber<sup>1</sup> und Arbeitnehmer auch nach dem Ende der Corona-Krise gerne eine flexiblere Gestaltung des Arbeitsortes, eventuell auch der Arbeitszeit beibehalten möchten.

Aus arbeitsrechtlicher Sicht sind die Möglichkeiten der Arbeit außerhalb der klassischen Organisationsformen in nur sehr geringem Umfang geregelt. So ist z. B. nur der Begriff der Telearbeit gesetzlich im Zusammenhang mit dem Arbeitsschutz in der Arbeitsstättenverordnung (§ 2 Abs. 7 ArbStättV) definiert. Die anderen genannten Begriffe oder Organisationsformen unterliegen dagegen nur wenigen gesetzlichen Vorgaben, was einerseits den Parteien des Arbeitsverhältnisses eine große gestalterische Freiheit einräumt, andererseits aber auch exakte Vereinbarungen oder Vorgaben erfordert, um die Umstände der Arbeitsleistung exakt und verlässlich festzulegen.

Auch wenn zuletzt sogar ein zukünftiger gesetzlicher Anspruch auf Homeoffice diskutiert wurde und als „Zeichen der Zeit“ wohl in naher Zukunft verabschiedet wird, gibt es nur wenige spezifische gesetzliche Vorschriften, sodass die Zulässigkeit des mobilen Arbeitens – in welcher Erscheinungsform auch immer – anhand der allgemeinen gesetzlichen Vorgaben, wie etwa aus dem Arbeitszeitgesetz, der Betriebsverfassung, den Arbeitsschutzvorschriften oder den Datenschutzbestimmungen, zu bewerten ist.

---

<sup>1</sup> In dieser Publikation wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit in der Regel das generische Maskulinum verwendet. Die verwendete Sprachform bezieht sich auf alle Geschlechter, hat ausschließlich redaktionelle Gründe und ist wertneutral.

## 1.1 Telearbeit und alternierende Telearbeit

Der Gesetzgeber hat den Begriff der Telearbeit bereits 2016 in § 2 Abs. 7 Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) definiert.<sup>2</sup>

Telearbeitsplätze sind vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten, für die der Arbeitgeber eine mit den Beschäftigten vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung festgelegt hat. Ein Telearbeitsplatz ist vom Arbeitgeber erst dann eingerichtet, wenn Arbeitgeber und Beschäftigte die Bedingungen der Telearbeit arbeitsvertraglich oder im Rahmen einer Vereinbarung festgelegt haben und die benötigte Ausstattung des Telearbeitsplatzes mit Mobiliar, Arbeitsmitteln einschließlich der Kommunikationseinrichtungen durch den Arbeitgeber oder eine von ihm beauftragte Person im Privatbereich des Beschäftigten bereitgestellt und installiert ist.

Durch die Einrichtung des Telearbeitsplatzes ist der Arbeitgeber seiner Verpflichtung nachgekommen, dem Arbeitnehmer einen funktionsfähigen Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen, d. h. der Arbeitnehmer hat keinen Anspruch (mehr) auf einen betrieblichen Arbeitsplatz.<sup>3</sup>

Telearbeit in Reinform ist in der Praxis relativ selten. Wohl am häufigsten ist Telearbeit in Form der **alternierenden Telearbeit** anzutreffen. Hier ist der Arbeitnehmer abwechselnd an seinem, nach den Vorgaben des § 2 Abs. 7 ArbStättV eingerichteten, häuslichen Arbeitsplatz und an einem betrieblichen Arbeitsplatz tätig.

## 1.2 Sonstige Formen mobiler Arbeit

Im Gegensatz zur Telearbeit ist die Arbeitsform des mobilen Arbeitens bisher gesetzlich nicht geregelt, mangels gesetzlichen Ausschlusses aber auch ohne weiteres zulässig. Generell wird unter mobilem Arbeiten oder auch Mobile Office ein flexibles, ortsungebundenes Tätigwerden an jedem möglichen Ort außerhalb der Betriebsstätte des Arbeitgebers unter Nutzung tragbarer IT-Systeme und sonstiger Kommunikationsmittel verstanden, also gerade nicht das Arbeiten an einem festen häuslichen Arbeitsplatz.<sup>4 5</sup>

Kerngedanke des mobilen Arbeitens aus arbeitsrechtlicher Sicht ist der teilweise oder (in der Praxis selten) vollständige Verzicht des Arbeitgebers, den Arbeitsort des Arbeitnehmers im Rahmen des Weisungsrechts nach § 106 GewO näher zu definieren. Der Arbeitnehmer wird vielmehr in die Lage versetzt, seinen Arbeitsort in eigener Verantwortung festzulegen.

---

<sup>2</sup> Umgangssprachlich wird der Begriff „Telearbeit“ häufig als Oberbegriff für eine ortsungebundene Tätigkeit unter Nutzung von Telekommunikationsmitteln, insbesondere mobilen Rechnern verwendet.

<sup>3</sup> Geck/Hey, Telearbeit | Homeoffice | Mobiles Arbeiten, 1. Auflage 2021, 20

<sup>4</sup> Schöllmann, Mobile Working, Telearbeit, Desksharing, NZA-Beilage 2019, 81

<sup>5</sup> so auch die Definition in der Sars-CoV-2-Arbeitsschutzregel der Arbeitsschutzausschüsse beim BMAS vom 22.02.2021, [https://www.baua.de/DE/Angebote/Rechtstexte-und-Technische-Regeln/Regelwerk/AR-CoV-2/pdf/AR-CoV-2.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.baua.de/DE/Angebote/Rechtstexte-und-Technische-Regeln/Regelwerk/AR-CoV-2/pdf/AR-CoV-2.pdf?__blob=publicationFile&v=6) (Stand: 10.05.2021).

Mobile Arbeit ist keine Telearbeit im Sinne von § 2 Abs. 7 ArbStättV, die Begriffe schließen sich vielmehr gegenseitig aus. Wesentliches Abgrenzungskriterium zwischen mobiler Arbeit und Telearbeit ist die Tatsache, dass dem Arbeitnehmer bei der Telearbeit gerade kein betrieblicher Arbeitsplatz mehr zur Verfügung steht. Mobile Arbeit bietet dem Arbeitnehmer dagegen meist die Option, außerhalb der Betriebsstätte in eigener Verantwortung tätig zu werden, gewährleistet aber auch jederzeit die Arbeitsleistung im Betrieb des Arbeitgebers.

Die Begriffe **mobiles Arbeiten** und **Mobile Office** werden in der Praxis überwiegend synonym verwendet. Dies gilt auch bei der als **FlexWork** bezeichneten Arbeitsform, wobei in dieser Ausgestaltung neben die Freiheit des Arbeitsortes regelmäßig eine höhere Eigensouveränität bei der Lage der Arbeitszeit und oft auch der Arbeitsinhalte hinzutritt. Der Begriff **Homeoffice** ist ebenso wenig gesetzlich definiert. In der Praxis wird mobiles Arbeiten oder FlexWork auch gerne als Arbeit im Homeoffice bezeichnet

### 1.3 Rahmenbedingungen und Rechtsgrundlagen für das mobile Arbeiten

Mit Ausnahme der Verpflichtung aus § 2 Abs. 7 ArbStättV bei Telearbeit, bestehen für die mobile Arbeit keine speziellen gesetzlichen Regelungen. Somit sind die Rahmenbedingungen, die für die Arbeit an einer Betriebsstätte des Arbeitgebers gelten, grundsätzlich auch für die außerbetriebliche Arbeit anzuwenden.

Nach der aktuellen Gesetzeslage haben Arbeitnehmer keinen Anspruch darauf, ganz oder teilweise im Homeoffice oder in einer Form des mobilen Arbeitens beschäftigt zu werden. Im Gegenzug kann der Arbeitgeber aber auch nicht einseitig, gegen den Willen des Arbeitnehmers, mobile Arbeit im Wege des **Direktionsrechts** anordnen.

Da Tarifverträge bisher kaum mobiles Arbeiten vorsehen und die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats (noch) eingeschränkt sind, spielen als Rechtsgrundlage für mobiles Arbeiten daher **individualvertragliche Absprachen** eine zentrale Rolle.

## 2 Rahmenbedingungen bei mobiler Arbeit

### 2.1 Vorgaben zur Arbeitszeit

#### 2.1.1 Dauer und Lage der Arbeitszeit, Arbeitszeitgesetz

Der Arbeitnehmer schuldet nicht einen bestimmten Arbeitserfolg, sondern die Erbringung von Arbeitsleistung während der vereinbarten oder vorgegebenen Arbeitszeit. Der Umfang der vom Arbeitnehmer geschuldeten Arbeitsleistung wird – grundsätzlich unabhängig vom Arbeitsort – durch den Arbeitsvertrag oder auch die Vorgaben eines Tarifvertrags bestimmt. Die Lage der Arbeitszeit, also wann genau der Arbeitnehmer die vereinbarte Arbeitsleistung zu erbringen hat, unterliegt auch bei mobiler Arbeit dem Weisungsrecht des Arbeitgebers nach § 106 S. 1 GewO, soweit nicht durch den Arbeitsvertrag, eine Betriebsvereinbarung oder tarifvertraglich eine Einschränkung erfolgt ist.

Aus dem Gesichtspunkt des Arbeitsschutzes kann der Umfang der Arbeitsverpflichtung nicht völlig frei festgelegt werden. Vielmehr sind Vorgaben, insbesondere aus dem Arbeitszeitgesetz, zur Höchstdauer der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit, zur Einhaltung von Arbeitspausen und Ruhezeiten sowie zur Beschränkung der Arbeit an Sonn- und Feiertagen einzuhalten. Außerdem stehen einem gewählten Betriebsrat die Mitbestimmungsrechte nach § 87 Abs. 1 Nr. 2 und 3 BetrVG zu.

Das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) gilt grundsätzlich für alle Arbeitnehmer in allen Beschäftigungsbereichen, mit Ausnahme der leitenden Angestellten im Sinne von § 5 Abs. 3 BetrVG. Der Anwendungsbereich des Arbeitszeitgesetzes ist nicht auf die Tätigkeit an einer betrieblichen Arbeitsstätte beschränkt. Die zwingenden Regelungen gelten auch im Homeoffice und bei mobiler Arbeit.

### 2.1.2 Begriff der Arbeitszeit

Arbeitszeit ist die Zeit vom Beginn bis zum Ende der täglichen Arbeit ohne Berücksichtigung der Ruhepausen (§ 2 Abs. 1 ArbZG). Unerheblich ist, ob der Arbeitnehmer auch tatsächlich arbeitet. Ausreichend ist, wenn sich der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz bereithält (Verfügbarkeit).

Eine Rufbereitschaft stellt grundsätzlich keine Arbeitszeit dar. Wird vom Arbeitnehmer während des mobilen Arbeitens eine **ständige Erreichbarkeit** erwartet, kann dies möglicherweise als Arbeitszeit im Sinne einer Bereitschaft zu werten sein.

Bereitschaftsdienst liegt vor, wenn der Arbeitnehmer sich an einer vom Arbeitgeber bestimmten Stelle innerhalb oder außerhalb des Betriebs aufzuhalten hat, um seine Arbeit sofort oder zeitnah aufnehmen zu können, sobald es notwendig wird, ohne sich im Zustand wacher Achtsamkeit (Arbeitsbereitschaft) zu befinden. Bereitschaftsdienste sind Arbeitszeit nach § 2 Abs. 1 ArbZG. Rufbereitschaft ist die Verpflichtung des Arbeitnehmers, sich an einem selbstbestimmten, aber dem Arbeitgeber anzugebenden Ort bereit zu halten, um im Bedarfsfall die Arbeit innerhalb einer vorgegebenen Zeitspanne aufzunehmen. Heutzutage wird Rufbereitschaft in der Regel durch die Erreichbarkeit über ein Mobiltelefon gewährleistet. „Echte“ Rufbereitschaft gehört nicht zur Arbeitszeit im Sinne von § 2 Abs. 1 ArbZG. Wird eine **ständige Erreichbarkeit des Arbeitnehmers** gefordert, wird dies in aller Regel auch im Homeoffice oder bei mobilem Arbeiten (nur) Rufbereitschaft darstellen und zählt daher nicht zur Arbeitszeit nach § 2 Abs. 1 ArbZG. Eine andere Beurteilung kann sich ergeben, wenn die ständige Erreichbarkeit mit einer Einschränkung des arbeitnehmerseitigen Aufenthaltsorts verbunden ist.

### 2.1.3 Höchstarbeitszeit und Ruhezeit, Ruhepausen, Sonn- und Feiertagsarbeit

Die werktägliche Arbeitszeit der Arbeitnehmer darf acht Stunden nicht überschreiten (§ 3 S. 1 ArbZG). Sie kann auf bis zu zehn Stunden pro Tag verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden (§ 3 S. 2 ArbZG). Das Arbeitszeitgesetz gibt damit eine durchschnittliche Höchstarbeitszeit von 48 Stunden pro Woche vor.

Arbeitnehmer müssen nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden haben (§ 5 Abs. 1 ArbZG). Ruhezeit ist die Zeit zwischen dem Ende der Arbeit und ihrem Wiederbeginn, in der der Arbeitnehmer zu keiner Arbeit herangezo-

gen wird. Dem Arbeitnehmer ist nach § 5 ArbZG eine „**ununterbrochene**“ **Ruhezeit** von elf Stunden zu gewähren, d. h. sie darf nicht durch Arbeitszeit unterbrochen werden. Eine Tätigkeit, die Arbeitszeit darstellt und damit zu einer Unterbrechung führt, löst nach ihrer Beendigung erneut eine elfstündige Ruhezeit aus. Dies gilt grundsätzlich für jede Unterbrechung, egal aus welchen Gründen sie erfolgt, ob planmäßig oder überraschend, und wie lange sie dauert.<sup>6</sup>

Problematisch und umstritten ist, ob auch **geringfügige Unterbrechungen**, wie zum Beispiel eine abendliche E-Mail um 22.00 Uhr, die zehn Minuten beansprucht, die Ruhezeit im vorgenannten Sinne unterbricht und damit eine erneute elfstündige Ruhezeit ausgelöst wird. Teilweise wird vertreten, dass solch „unerhebliche“ Unterbrechungen keine neue Ruhezeit auslösen würden, was allerdings dem Wortlaut des Gesetzes widerspricht.

Die **Ruhepause** ist von der Ruhezeit zu unterscheiden. Ruhepausen sind im Voraus festgelegte oder zumindest vorhersehbare Zeiten einer Arbeitsunterbrechung von bestimmter Dauer, in denen der Arbeitnehmer von jeglicher Arbeitspflicht befreit ist und sich zu keiner Arbeitsleistung bereithalten muss, sondern frei darüber entscheiden kann, wie er diese Freizeit verbringen will. Bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs bis zu neun Stunden, ist die Arbeit durch eine Ruhepause von insgesamt mindestens 30 Minuten und bei einer Arbeitszeit von mehr als neun Stunden durch eine Ruhepause von insgesamt mindestens 45 Minuten zu unterbrechen (§ 4 S. 1 ArbZG).

### Hinweis

Im Rahmen des mobilen Arbeitens wird der Arbeitgeber nur in seltenen Fällen die Lage der Pause einseitig konkret bestimmen. Um die Vorgaben des § 4 S. 1 ArbZG dennoch einzuhalten, sollte in einer Vereinbarung zum mobilen Arbeiten zumindest ein zeitlicher Rahmen vorgegeben werden, in dem der Arbeitnehmer seine Pausenzeit eigenverantwortlich festlegt.

Arbeitnehmer dürfen an Sonn- und gesetzlichen Feiertagen von 0.00 bis 24.00 Uhr grundsätzlich nicht beschäftigt werden (§ 9 ArbZG). Die Sonn- und Feiertagsruhe ist uneingeschränkt auch bei mobiler Arbeit zu beachten.

## 2.2 Arbeitsschutz

Der Arbeitgeber hat auch bei mobilem Arbeiten den Arbeitsschutz zu gewährleisten, wobei dies in der Praxis teilweise schwierig zu realisieren ist und möglicherweise gegen Grundrechte des Arbeitnehmers verstoßen kann.

---

<sup>6</sup> Baeck/Deutsch/Winzer, Arbeitszeitgesetz, 4. Auflage 2020, § 5 Rn. 13

### 2.2.1 Rechtliche Vorgaben

Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) gilt umfassend für jede Tätigkeit in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis in allen Tätigkeitsbereichen. Es dient dazu, Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu sichern und zu verbessern (§ 1 Abs. 1 S. 1 ArbSchG). Seine Rahmenbedingungen gelten unabhängig davon, wo die Arbeitsleistung erbracht wird. Nach § 3 Abs. 1 S. 1 ArbSchG in Verbindung mit den allgemeinen Grundsätzen in § 4 ArbSchG ist der Arbeitgeber verpflichtet, den Arbeitsschutz durch geeignete technische, organisatorische oder persönliche Schutzmaßnahmen zu gewährleisten. Welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind, hat der Arbeitgeber durch eine Gefährdungsbeurteilung zu ermitteln (§ 5 ArbSchG).

Die Regelungen des Arbeitsschutzgesetzes enthalten nur sehr allgemeine Grundsätze und werden durch verschiedene Arbeitsschutzverordnungen ergänzt, insbesondere die **Arbeitsstättenverordnung** und die **Betriebssicherheitsverordnung**.

### 2.2.2 Umsetzung des Arbeitsschutzes

In der eigenen Betriebsstätte kann der Arbeitgeber die festgestellten erforderlichen Maßnahmen zur Gewährleistung des Arbeitsschutzes in eigener Verantwortung umsetzen. Im Homeoffice oder bei mobiler Arbeit gestaltet sich diese Verpflichtung schwieriger. Das Grundrecht der Unverletzlichkeit der Wohnung (Art. 13 GG) verbietet dem Arbeitgeber ein Betreten der Wohnung und damit einen Zugriff auf den Arbeitsplatz im Homeoffice, wenn der Beschäftigte nicht freiwillig Zutritt gewährt.

Je weiter die Mobilität des Arbeitnehmers reicht, desto weniger kann der Telearbeitsplatz beurteilt werden. Zu konsistenten Ergebnissen gelangt man daher nur, wenn man die Arbeitsschutzpflichten des Arbeitgebers konsequent an seinen rechtlichen und tatsächlichen Möglichkeiten ausrichtet. Soweit im Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer letzterer die wesentlichen Entscheidungen über die Arbeitsbedingungen, bei mobiler Arbeit also über den Arbeitsort trifft, bleiben dem Arbeitgeber in erster Linie organisatorische Schutzmaßnahmen, insbesondere Unterweisungen und Anweisungen zum Arbeitsschutz.<sup>7</sup> Gleichzeitig steigt die Eigenverantwortung des Arbeitnehmers und seine Mitwirkungspflichten nach §§ 15 und 16 ArbSchG.

---

<sup>7</sup> Wiebauer, Arbeitsschutz und Digitalisierung, NZA 2016, S. 1430 ff.

### Hinweis

Auch wenn bei mobiler Arbeit der Eigenverantwortung des Arbeitnehmers zum Arbeitsschutz eine wesentliche Bedeutung zukommt, kann der Arbeitgeber seine Verpflichtung zum Arbeitsschutz nicht vollständig auf den Arbeitnehmer abwälzen. Der Arbeitgeber muss vielmehr den Arbeitsschutz insoweit gewährleisten, als es ihm möglich ist. Hierzu gehören regelmäßige Unterweisungen, konkrete Arbeitsanweisungen und Rahmenvorgaben. Der Arbeitgeber wird stichprobenartig die Einhaltung seiner Vorgaben überprüfen und regelmäßig beim Arbeitnehmer nachfragen müssen, ob bisher unberücksichtigte Gefährdungen aufgetreten sind.

Der Umfang der Arbeitsschutzmaßnahmen hängt dabei auch vom (zeitlichen) Anteil der mobilen Arbeit ab.

### 2.2.3 Anforderungen an Bildschirmarbeitsplätze nach der Arbeitsstättenverordnung

Bei Telearbeitsplätzen muss nach § 1 Abs. 3 Nr. 2 ArbStättV auch der Anhang Nr. 6 berücksichtigt werden. Darin sind spezifische Anforderungen an Bildschirmarbeitsplätze gestellt, wie etwa Grundsätze zur Ergonomie oder die Verpflichtung, die Tätigkeit an Bildgeräten durch andere Tätigkeiten oder regelmäßige Erholungszeiten zu unterbrechen. Auch wenn die Arbeitsstättenverordnung grundsätzlich nicht auf mobiles Arbeiten anzuwenden ist und § 2 Abs. 5 ArbStättV Bildschirmarbeitsplätze auf solche Arbeitsplätze beschränkt, die sich in **Arbeitsräumen** befinden, sind die Vorgaben für mobiles Arbeiten – bei dem üblicherweise ein Notebook überlassen wird – dennoch wohl einzuhalten.

### 2.2.4 Sanktionen bei Verstößen gegen den Arbeitsschutz

Eine wesentliche Bedeutung wird bei Arbeitgebern bei Beurteilung des Wunsches von Arbeitnehmern, einen Teil ihrer Arbeitsleistung im Rahmen mobiler Arbeit erbringen zu dürfen, die Frage haben, **welche Sanktionen drohen, falls Verstöße gegen den Arbeitsschutz vorliegen.**

Die Arbeitsstättenverordnung definiert in § 9 ArbStättV Ordnungswidrigkeiten sowie (bei vorsätzlichen Handlungen und der Gefährdung von Leben oder Gesundheit der Beschäftigten) Straftaten, wenn gegen die Vorgaben in §§ 3a, 4 und 6 ArbStättV verstoßen wird. Diese Sanktionen sind mangels Anwendbarkeit der Arbeitsstättenverordnung für die mobile Arbeit nicht einschlägig. Das Arbeitsschutzgesetz definiert in §§ 25 und 26 ArbSchG selbst keine Ordnungswidrigkeiten oder Straftaten. Das Risiko für Arbeitgeber ist also zumindest insoweit gering.

## 2.3 Rechtliche Fragen zur Überlassung von Arbeitsmitteln

Den Arbeitgeber trifft die Verpflichtung, dem Arbeitnehmer einen funktionsfähigen Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen, damit der Arbeitnehmer die geschuldete Arbeitsleistung erbringen kann. Auch wenn keine unmittelbare gesetzliche Verpflichtung besteht, wird der Arbeitgeber regelmäßig die **technischen Arbeitsmittel** für eine mobile Arbeit zur Verfügung stellen, insbesondere PC bzw. Notebook, Datenträger, Software, Mobiltelefon und sonstige Telekommunikationsmittel, z. B. ein Telefax.

§ 2 Abs. 7 ArbStättV enthält keine Verpflichtung, dem Arbeitnehmer einen häuslichen Arbeitsplatz (auf Kosten des Arbeitnehmers) einzurichten. Vielmehr setzt das Entstehen eines Telearbeitsplatzes i. S. d. § 2 Abs. 7 ArbStättV die Einrichtung des Bildschirmarbeitsplatzes im Privatbereich voraus, d. h. der Telearbeitsplatz entsteht erst dadurch, dass der Arbeitgeber (neben einer entsprechenden Vereinbarung mit dem Arbeitnehmer) die benötigte Ausstattung des Telearbeitsplatzes mit Mobiliar, Arbeitsmitteln einschließlich der Kommunikationseinrichtungen bereitgestellt und installiert hat.

### Hinweis

Der Arbeitgeber sollte die für die mobile Arbeit erforderlichen Arbeitsmittel, insbesondere erforderliche EDV-Ausstattung (Notebook, evtl. benötigte Datenträger, etc.) selbst erwerben und sodann dem Arbeitnehmer zur (kostenfreien) Nutzung überlassen. Damit bleibt der Arbeitgeber Eigentümer der Arbeitsmittel und kann nicht nur deren Herausgabe verlangen, sondern auch die Privatnutzung der Arbeitsmittel oder die Überlassung an Dritte untersagen, sowie konkrete Vorgaben zum Datenschutz machen.

Nutzt der Arbeitnehmer dagegen seine privaten Arbeitsmittel für betriebliche Zwecke, bzw. schafft er die für mobiles Arbeiten erforderlichen Arbeitsmittel sogar auf eigene Kosten an, und stellt er private Räumlichkeiten zur Verfügung, kann er grundsätzlich nach § 670 BGB analog Anspruch auf Aufwendungsersatz haben. Die Beurteilung, ob ein Arbeitnehmer Ersatz seiner für erforderlich gehaltenen Aufwendungen verlangen kann, wenn er einen Teil seiner Arbeitsleistung im häuslichen Arbeitszimmer oder im Rahmen mobilen Arbeitens erbringt, erfolgt aufgrund einer typisierenden Interessenabwägung, je nachdem in wessen Interesse das mobile Arbeiten primär erfolgt.

Der Arbeitgeber kann jederzeit die Herausgabe der überlassenen Betriebsmittel verlangen, nicht nur zum Zeitpunkt der Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Ein Zurückbehaltungsrecht nach § 273 BGB wegen anderer Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis besteht in der Regel nicht.

Egal ob bei einer Tätigkeit im Betrieb des Arbeitgebers, bei mobiler Arbeit oder im Homeoffice besteht das Risiko des Verlusts von Arbeitsmitteln oder, dass solche durch den Arbeitnehmer beschädigt werden. Es stellt sich dann die **Haftungsfrage**. Nach allgemeinen zivilrechtlichen

Grundsätzen steht dem Arbeitgeber als Geschädigtem ein vertraglicher oder deliktischer Schadensersatzanspruch zu. Nach gefestigter Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts kommt dem Arbeitnehmer allerdings die Haftungserleichterung nach dem „**Grundsatz der privilegierten Arbeitnehmerhaftung**“<sup>8</sup> zugute, wenn ein Schaden bei betrieblicher Tätigkeit verursacht wurde. Danach wird ein Schaden unter Berücksichtigung des **Verschuldungsgrades** zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer verteilt.

### 2.4 Unfälle bei mobiler Arbeit, Gesetzliche Unfallversicherung

Die Haftung des Arbeitgebers wegen eines durch einen Arbeitsunfall herbeigeführten **Persönenschadens** ist nach §§ 104 ff. SGB VII eingeschränkt. Danach ist der Unternehmer den in seinem Unternehmen tätigen Arbeitnehmern (Versicherten), sowie deren Angehörigen und Hinterbliebenen, wegen eines durch einen Arbeitsunfall herbeigeführten Personenschadens nur dann schadensersatzpflichtig, wenn der Unternehmer den Arbeitsunfall vorsätzlich herbeigeführt hat. Korrespondierend mit dem überwiegenden Haftungsausschluss des Unternehmers für Arbeitsunfälle unterliegen Arbeitnehmer bei ihrer Tätigkeit und auf bestimmten Wegen dem gesetzlichen Unfallversicherungsschutz, der durch die Berufsgenossenschaften gewährleistet wird.

Bei Arbeitsunfällen im Homeoffice oder bei mobiler Arbeit stellt sich nach Ansicht des Bundessozialgerichts (BSG) zunächst immer die Frage, ob der **Tatbestand einer versicherten Tätigkeit** erfüllt oder der **Schutzbereich der Wegeunfallversicherung** nach § 8 Abs. 2 SGB VII eröffnet ist.

Vom Versicherungsschutz in der gesetzlichen Unfallversicherung gedeckt, ist jedenfalls die – meist mit überschaubaren Risiken für Leib und Leben verbundene – **Arbeit am Schreibtisch**. Zu denken wäre hier z. B. Schnittverletzungen durch eine Schere oder Papier.

Viel häufiger sind aber Unfälle, die sich jenseits des Schreibtischs **im häuslichen Umfeld** ereignen. Hier ist entscheidend, ob der Unfall bei einer den betrieblichen Interessen dienenden Arbeit eingetreten ist oder eine den privaten Interessen dienende Verrichtung im Vordergrund stand.

**Beispiel:** Das Bundessozialgericht hat einen Arbeitsunfall abgelehnt, als eine im Homeoffice beschäftigte Arbeitnehmerin auf dem Weg von ihrem Arbeitsplatz im Dachgeschoss ihrer Wohnung zu ihrer Küche auf der Treppe ausrutschte und sich verletzte.

Anhand der bisherigen Kriterien, nach denen Arbeitsunfälle im Homeoffice durch die Rechtsprechung abgegrenzt wurden, kann auch die **Wahl des Arbeitsorts** eine gewichtige Rolle spielen, sodass ein mobiles Arbeiten an Arbeitsorten, die typischerweise der privaten Freizeitgestal-

---

<sup>8</sup> Wegen der „Aufteilung“ des Schadens nach Verschuldungsgrad auch als „innerbetrieblicher Schadensausgleich“ bezeichnet.

tung dienen, wie z. B. in einem Erlebnisbad, möglicherweise vom gesetzlichen Unfallversicherungsschutz ausgenommen sein könnten.

### 2.5 Schutz von Geschäftsgeheimnissen und Datenschutz

Die Beschäftigung von Mitarbeitern in mobiler Arbeit oder im Homeoffice birgt ein erhöhtes Risiko des unberechtigten Zugriffs auf vertrauliche Unternehmensinformationen durch Dritte. Geschäftsgeheimnis ist eine Information, die weder insgesamt noch in der genauen Anordnung und Zusammensetzung ihrer Bestandteile den Personen in den Kreisen, die üblicherweise mit dieser Art von Informationen umgehen, allgemein bekannt oder ohne Weiteres zugänglich ist und daher von wirtschaftlichem Wert ist **und** die Gegenstand von **den Umständen nach angemessenen Geheimhaltungsmaßnahmen** durch ihren rechtmäßigen Inhaber ist und bei der ein berechtigtes Interesse an der Geheimhaltung besteht. Das Vorliegen eines Geschäftsgeheimnisses setzt deshalb voraus, dass durch den berechtigten Inhaber angemessene Geheimhaltungsmaßnahmen erfolgen. Das wohl wichtigste Mittel eines wirksamen Geheimnisschutzes bei der Arbeit im Homeoffice oder bei mobiler Arbeit, ist eine vertragliche Absicherung, die bereits im Arbeitsvertrag enthalten sein kann oder gesondert in der Vereinbarung zur mobilen Arbeit getroffen wird. Die früher in Arbeitsverträgen übliche Formulierung, der Arbeitnehmer sei verpflichtet Geschäftsgeheimnisse zu wahren, wird hierfür kaum ausreichen. Vielmehr wird der Arbeitgeber für die mobile Arbeit und im Homeoffice konkrete Handlungsanweisungen vorgeben müssen, um den Schutz seiner Geschäftsgeheimnisse zu wahren.

### 2.6 Schutz personenbezogener Daten (DS-GVO und BDSG)

Bei der Arbeit im Homeoffice und sonstiger mobiler Arbeit gelten die Regelungen zum Schutz personenbezogener Daten nach der Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO), dem Bundesdatenschutzgesetz (BDG) und, bei einer Tätigkeit im öffentlichen Sektor, den Landesdatenschutzgesetzen (LDG) genauso, wie bei einer Arbeit an der Betriebsstätte des Arbeitgebers. Als Verantwortlicher im Sinne von Art. 4 Nr. 7 DS-GVO hat der Arbeitgeber die Einhaltung datenschutzrechtlicher Vorgaben zu gewährleisten.

Nach Art. 25 Abs. 2 DS-GVO hat der Verantwortliche geeignete technische und organisatorische Maßnahmen zu treffen, die sicherstellen, dass durch Voreinstellung nur personenbezogene Daten verarbeitet werden, deren Verarbeitung für den jeweiligen bestimmten Verarbeitungszweck erforderlich ist. Diese Verpflichtung gilt für die Menge der erhobenen personenbezogenen Daten, den Umfang ihrer Verarbeitung, ihre Speicherfrist und ihre Zugänglichkeit. Solche Maßnahmen müssen insbesondere sicherstellen, dass personenbezogene Daten durch Voreinstellungen nicht ohne Eingreifen der Person einer unbestimmten Zahl von natürlichen Personen zugänglich gemacht werden.

Zur Gewährleistung dieser datenschutzrechtlichen Voreinstellungen wird der Arbeitgeber als Verantwortlicher unter anderem Maßnahmen zur Benutzer- und Zugangskontrolle zu Datenverarbeitungsanlagen, zur Übertragungs- und Datenträgerkontrolle, zur Datensicherheit (Wiederherstellbarkeit verlorener Daten), ergreifen müssen.

Welche Maßnahmen konkret erforderlich sind, muss für die Situation des Arbeitgebers gesondert im Rahmen geeigneter technischer und organisatorischer Maßnahmen (TOM) bestimmt werden.

### Hinweis

Im Rahmen der Corona-Krise wurden viele Beschäftigte spontan ins Homeoffice entsendet, ohne konkrete Konzepte zum Datenschutz. Die Datenschutzbehörden des Bundes und einiger Länder haben diesen Missstand schnell erkannt und Empfehlungen und Richtlinien veröffentlicht. Arbeitgeber und Arbeitnehmer erhalten dadurch eine Hilfestellung und Orientierung über wichtige technische und organisatorische Maßnahmen (TOM's) für die Einhaltung des Datenschutzes im Homeoffice.

Die Hinweise und Empfehlungen finden sich auf den Internetseiten des Bundesbeauftragten für den Datenschutz und der jeweiligen Landesbehörden.

Als Beispiel können dienen: „Hilfestellung zum Datenschutz im Homeoffice“ der Landesbeauftragten für den Datenschutz Niedersachsen [https://lfd.niedersachsen.de/download/157542/Datenschutz\\_im\\_Homeoffice.pdf](https://lfd.niedersachsen.de/download/157542/Datenschutz_im_Homeoffice.pdf) (Stand: 10.05.2021);

## 3 Umsetzung mobiler Arbeit: Rechtliche Grundlagen

Nach der aktuellen Gesetzeslage haben Arbeitnehmer keinen Anspruch darauf, ganz oder teilweise im Homeoffice oder in einer Form des mobilen Arbeitens beschäftigt zu werden.<sup>9</sup> Im Gegenzug kann der Arbeitgeber aber auch einseitig – gegen den Willen des Arbeitnehmers – mobile Arbeit nicht im Wege des **Direktionsrechts** anordnen.

Für das mobile Arbeiten bedarf es daher einer Rechtsgrundlage. Bisher und nach aktueller Rechtslage spielen dabei Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen nur eine untergeordnete Rolle. Im Wesentlichen werden die Bedingungen mobilen Arbeitens derzeit individualvertraglich, z. B. als Nachtrag zum Arbeitsvertrag festgelegt und/oder als Arbeitsanweisungen des Arbeitgebers einseitig vorgegeben.

### 3.1 Vereinbarung zum Homeoffice oder mobiler Arbeit

Die inhaltliche Ausgestaltung mobiler Arbeit kann stark variieren, von der Vereinbarung echter und ausschließlicher Telearbeit, im Einzelfall zulässiger Arbeit außerhalb der Betriebsstätte bis zu völlig mobilen Formen der Leistungserbringung ohne jegliche Konkretisierung durch den

---

<sup>9</sup> Nach dem Referentenentwurf eines „Gesetzes zur mobilen Arbeit“ soll auch zukünftig kein Rechtsanspruch auf mobiles Arbeiten bestehen, allerdings soll eine Erörterungspflicht des Arbeitgebers eingeführt werden. Mit dem Mobile-Arbeit-Gesetz (MAG) sollen Versicherungslücken beim Unfallversicherungsschutz geschlossen werden.

Arbeitgeber. Ebenso variiert die Gestaltung, ob die mobile Arbeit einen festgelegten Anspruch des Arbeitnehmers oder eine Option darstellen soll, die der jeweiligen Freigabe im Einzelfall bedarf.

Da für mobiles Arbeiten und die Arbeit im Homeoffice – zumindest derzeit noch – keine gesetzlichen Vorgaben bestehen, gibt es für eine entsprechende Vereinbarung natürlich auch **keinen zwingenden Mindestinhalt**. Eine Vereinbarung zu mobiler Arbeit wird regelmäßig ergänzend zum Arbeitsvertrag bzw. erst im laufenden Arbeitsverhältnis als Nachtrag abgeschlossen. Die meisten Arbeitsbedingungen, wie z. B. die Dauer des Erholungsurlaubs oder die Höhe des Arbeitsentgelts werden daher bereits gesondert im Arbeitsvertrag enthalten und unabhängig von der mobilen Arbeit sein. Wesentlicher und damit wegen einer üblichen Abweichung zum sonstigen Arbeitsvertrag „zwingender“ Inhalt einer Vereinbarung zu mobiler Arbeit ist die Angabe des Arbeitsortes, bzw. die Angabe der Art mobiler Arbeit (ausschließliche oder alternierende Telearbeit, wechselnde Arbeitsorte, Angabe des Homeoffice, mobile Arbeit, teilweise zwingender Arbeitsort, etc.) und – weil dies in der Praxis häufig verbunden wird – vom Arbeitsvertrag abweichende Regelungen zur Lage der Arbeitszeit während der mobilen Arbeit. In jedem Falle sollte eindeutig klargestellt sein, ob die mobile Arbeit einen dauerhaften und festen Bestandteil des Arbeitsverhältnisses oder (nur) eine Rahmenoption bildet, die der jeweiligen Freigabe durch den Arbeitgeber im Einzelfall bedarf. Gleichfalls „zwingend“ dürfte die Angabe der Dauer (unbefristet, für einen bestimmten Zeitraum, etc.) sein.

**Fakultativ** können in einer Vereinbarung zu mobiler Arbeit sämtliche Regelungen getroffen werden, die die Art und Weise der Arbeitsleistung konkretisieren.

### 3.2 Beendigung der mobilen Arbeit

Unabhängig vom Fortbestand des Arbeitsverhältnisses können Vereinbarungen zur mobilen Arbeit auch isoliert im gegenseitigen Einvernehmen jederzeit beendet oder neu gestaltet werden.<sup>10</sup> Wie auch für die Vereinbarung der mobilen Arbeit selbst, besteht für eine vertragliche Absprache zu ihrer Beendigung keine spezielle Formvorschrift.

In der Vereinbarung zwischen den Parteien, dass der Arbeitnehmer seine oder einen Teil seiner Arbeitsleistung nicht in einer Betriebsstätte des Arbeitgebers erfüllen muss, sondern im Rahmen mobilen Arbeitens, liegt eine Ausübung bzw. ein teilweiser Verzicht auf die Ausübung des Direktionsrechts des Arbeitgebers zur Bestimmung des Arbeitsortes nach § 106 S. 1 GewO. Erfolgt die Arbeit im Homeoffice oder mobile Arbeit dagegen aufgrund einer (ausdrücklichen oder schlüssigen) Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, kann die **Ausübung des Direktionsrechts eingeschränkt sein**. Die Einschränkung des Direktionsrechts bezüglich des Arbeitsortes durch vertragliche Vereinbarung ist nicht nur für die konkrete Festlegung, z. B. einer Betriebsstätte des Arbeitgebers als Arbeitsort zu beachten, sondern auch umgekehrt: Vereinbaren die Arbeitsvertragsparteien die vollständige oder teilweise mobile Arbeit oder Arbeit

---

<sup>10</sup> Ist im Betrieb des Arbeitgebers ein Betriebsrat gewählt und erfüllt die Beendigung der mobilen Arbeit den Tatbestand einer Versetzung im Sinne von § 99 BetrVG, ist auch bei einer einvernehmlichen Beendigung der Vereinbarung die vorherige Zustimmung des Betriebsrats einzuholen oder durch das Arbeitsgericht ersetzen zu lassen (siehe auch →Kapitel 5)

im Homeoffice, wäre eine dauerhafte Zuweisung der Arbeitsleistung (wieder) an einer Betriebsstätte des Arbeitgebers nicht mehr von seinem Weisungsrecht gedeckt.

Der Arbeitgeber kann sich aber auch in diesem Rahmen wirksam vorbehalten, dass er den Arbeitnehmer vorübergehend oder dauerhaft (wieder) an seiner Betriebsstätte oder an einem anderen Arbeitsort einsetzt. Allerdings muss sich aus der Klausel ergeben, dass die Beendigung der Tätigkeit im Homeoffice oder der mobilen Arbeit durch einseitige Weisung des Arbeitgebers nicht willkürlich erfolgen kann, sondern auch diese Entscheidung nach dem Leitbild des § 106 S. 1 GewO nach billigem Ermessen erfolgen muss.

Die Beendigung der mobilen Arbeit kann – einseitig – auch durch Kündigung in Betracht kommen. Die Kündigung könnte als sog. **Teilkündigung** nur auf die Vereinbarung zur mobilen Arbeit bezogen werden. Nach neuer Rechtsprechung sind Teilkündigungen ausnahmsweise zulässig, wenn dem einen Vertragspartner das Recht hierzu eingeräumt wurde und kein zwingender Kündigungsschutz umgangen wird, d. h. das Äquivalenzgefüge des Arbeitsverhältnisses unverändert bleibt.

Die Bedingungen des Arbeitsverhältnisses können einseitig durch den Arbeitgeber (und auch den Arbeitnehmer) durch **Änderungskündigung** beeinflusst werden. Für die Änderungskündigung gelten daher die Kündigungsfristen, z. B. nach § 622 BGB, die auch für die Beendigung des Arbeitsverhältnisses zu beachten wären. Fällt der Betrieb des Arbeitgebers und das einzelne Arbeitsverhältnis unter den allgemeinen Kündigungsschutz, wäre die Änderungskündigung nur wirksam, wenn sie sozial gerechtfertigt im Sinne von § 1 KSchG ist. Hierfür müssen Gründe in der Person oder im Verhalten des Arbeitnehmers vorliegen oder die Änderungskündigung aus dringenden betrieblichen Erfordernissen gerechtfertigt sein.

Nach den Vorgaben in §§ 14 ff. TzBfG kann das Arbeitsverhältnis insgesamt mit oder auch ohne Sachgrund unter bestimmten Voraussetzungen wirksam befristet werden. Die Befristung einzelner Arbeitsbedingungen ist ebenfalls zulässig, wobei die strengen Voraussetzungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes nicht eingehalten werden müssen. Die Zulässigkeit richtet sich aufgrund der Vorformulierung und ihrer Qualifikation als Allgemeine Geschäftsbedingungen nach der allgemeinen Angemessenheitskontrolle nach § 307 Abs. 1 BGB.

## 4 Remotearbeit (Homeoffice, mobiles Arbeiten, Telearbeit) in der Praxis

### 4.1 Führung

Unter dem Begriff „Remotearbeit“ werden die im →*Kapitel 1.1* definierten Begriffe „Homeoffice“, „mobiles Arbeiten“ sowie „Telearbeit“ im Folgenden der Einfachheit halber gebündelt.

Akzeptieren Sie als Führungskraft möglichst schnell eine mögliche Angst vor „Kontrollverlust“. Seit der Breitenutzung von Social Media, in der alle jederzeit selbst und ungesteuert kommunizieren können, verlieren auch klassische Führungsbeziehungen an Einfluss. Fördern Sie stattdessen konsequent die Autonomie Ihrer Beschäftigten.

Vermeiden Sie in jedem Fall sog. Micro-Management. Ein gut gemeinter Unterstützungswille kann sehr schnell als tiefgreifender Vertrauensmangel interpretiert werden.

Natürlich stellt sich dabei die Frage, wie viel Kontrolle trotzdem sinnvoll und erlaubt ist.

### **4.1.1 Arbeitszeit versus Arbeitsergebnisse**

Im Rahmen von Remote-Führung ohne häufige physische Anwesenheit müssen Führungskräfte ihren Fokus von der Input-Fokussierung (Arbeitszeit, Kapazitätsinvest) auf das Output (Arbeitsergebnisse) schwenken. Mitarbeitende arbeiten u. a. dann motiviert und zielgerichtet, wenn Prozesse und Rahmenbedingungen klar definiert sind. Denn Klarheit erzeugt Sicherheit.

Gerade im Zusammenhang mit Remote-Arbeit sollten insbesondere folgende Punkte geklärt werden:

- Welche generellen Arbeitszeiträume und bewussten Offline-Zeiten gibt es?
- Was gilt bei kurzen Abwesenheiten während der Arbeitszeit?

## **4.2 Kommunikation**

### **4.2.1 Praxistipps für erfolgreiche Videokonferenzen**

Setzen Sie in der Praxis virtuelle Meetings wie Videokonferenzen statt für 60 Minuten lediglich für 45 Minuten an. Beginnen Sie beispielsweise um 10:05 Uhr, um trotz vorhergehender Termine noch ein kurzes Zeitfenster als Pause oder zur Vorbereitung zu ermöglichen. Enden Sie folglich pünktlich um 10:50 Uhr. So haben Sie einerseits noch etwas Puffer (nur in Ausnahmefällen in Anspruch nehmen!) und können ebenfalls zu Folgeterminen, beispielsweise mit Externen, einen zeitlichen Abstand schaffen. Wiederum für kurze Pausen, Vorbereitungen oder einfach den Wechsel des Kommunikationsmediums.

Legen Sie zu Beginn einer Videokonferenz fest, ob bzw. wann die Kamera ausgeschaltet werden kann und soll. Denn nicht immer ist eine laufende Kamera sinnvoll:

#### **Vorteile angeschalteter Videokameras**

- Zusammengehörigkeits-/Teamgefühl,
- Offene Kommunikation gibt Sicherheit,
- Reaktionen der Beteiligten auf Inhalte können zumindest einigermaßen gut eingeschätzt werden und
- Nonverbale Signale wie Daumen-hoch oder das Zeigen von gedruckten Karten mit Emoticons oder Voting-Symbolen ist möglich.

#### **Nachteile angeschalteter Videokameras**

- Dauer-Beobachtungssituation,

- Die Vielzahl der auf einmal wahrgenommenen Bewegungen strengt Auge und Gehirn deutlich stärker an als in einer offline Gesprächssituation in einem Meeting,
- Stärkere Ablenkungsgefahr, v.a. bei unruhigen Hintergründen oder weiteren Personen sowie Haustieren im Bild,
- Benötigtes Datenvolumen kann technische Qualität beeinträchtigen und
- Höherer Stromverbrauch, Kosten.

Effektive Videokonferenzen haben stets eine Moderation sowie ein aktives Zeitmanagement. Erstere steuert das Erteilen von Wortmeldungen, zweitere Person ist verantwortlich für die Einhaltung möglicher kurzer Pausen.

### 4.2.2 Informelle Kommunikation gewinnt an Bedeutung

Dort wo sich bei gleichzeitiger Anwesenheit im Unternehmen zufällige Begegnungen ergeben, fehlen diese in der virtuellen Zusammenarbeit auf Distanz. Die für den Teamzusammenhalt wichtigen Kontakte müssen Sie anderweitig ermöglichen. Dazu können Sie neben selbst organisierten After-Work-Events oder gemeinsamen Guten-Morgen-Meetings auch spezialisierte Dienstleister nutzen, die virtuelle Teamevents anbieten.

### 4.2.3 Vertrauen in das Team und den Arbeitgeber systematisch stärken

Ein remote zusammenarbeitendes Team bedarf eines erhöhten Grades an Vertrauen ineinander.

Auch wenn generell die Empfehlung zu ablenkungsfreien Hintergründen bei Videokonferenzen geht: Private Elemente, wie beispielsweise witzige Kaffeetassen oder von Kindern gemalte Bilder im Hintergrund verleihen der Atmosphäre etwas privateres. Führungskräfte wirken damit nahbarer und häufig vertrauenswürdiger als bei Hochglanz-Hintergründen im Design der Unternehmensmarke.

Gerade in Krisenzeiten entstehen Ängste und Sorgen durch die Unwissenheit, wie es mit dem Arbeitgeber sowie dem eigenen Arbeitsplatz weitergehen wird. Daher sollten Führungskräfte systematisch dafür Sorge tragen, dass das Vertrauen in die Stabilität des Arbeitgebers genährt wird. Das gilt auch für die Sicherheit, dass auch virtuell genügend Zeit und Möglichkeiten für fachliche und persönliche Weiterbildung gewährt werden.

### 4.2.4 Feedback

Darüber hinaus kommt auch dem (wechselseitigen) Feedback bei Remote-Arbeit eine besondere Bedeutung zu. Immer dann, wenn Führungskräfte räumlich von ihren Teams entfernt sind, bedarf es eines zusätzlichen Fokus auf die Rückmeldung bezogen auf die Arbeitsergebnisse Einzelner. Zwischenzeitlich gibt es eine Reihe entsprechender remote Feedback Tools für genau diesen Zweck.

### 4.3 Psychosoziale Auswirkungen

Eine der größten Herausforderungen für längerfristig remote Arbeitende ist das Thema Entgrenzung. Darunter versteht man eine fehlende Trennung von Arbeits- und Privatleben und die damit verbundenen Gefahren – insbesondere für die Gesundheit der Beschäftigten.

Besonders folgende Effekte sind nach einer Befragung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP e. V.) in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)<sup>11</sup> für eine zunehmende Entgrenzung verantwortlich:

- Arbeit zu unüblichen Tageszeiten (66 % der Befragten),
- Überstunden (65 %),
- Fragmentiertes Arbeiten, z. B. morgens und dann wieder abends (51 %) und
- Arbeit am Wochenende (35 %).

Folgende Maßnahmen können helfen, Entgrenzung zu vermeiden oder diese zumindest abzumildern:

- Sensibilisierung der Führungskräfte und Mitarbeitenden zum Thema,
- klares Statement der Unternehmensleitung gegen Entgrenzung,
- Angebote von Schulungen und Beratungen, zum Beispiel durch betriebliche Gesundheitsdienste,
- klare Regelungen zur Arbeitszeit sowie deren Kontrolle und
- gegebenenfalls auch technische Restriktionen hinsichtlich Zeiten, in denen nicht gearbeitet werden kann.

#### 4.3.1 Psychischer Stress und Burnout

Neben des für viele Beschäftigten bereits hohen Anspruches an Selbstorganisation und Selbstführung, kann vor allem die häufig sehr hohe Taktung von virtuellen Terminen (ohne ausreichende Pausen), eine aufgrund der Distanz gefühlte emotionale Isolation oder die fortlaufenden Einblicke in das Privatleben (Kinder, Haustiere, Hintergründe, Geräusche) bei Videokonferenzen, über die Zeit einen hohen Level an psychischem Stress verursachen.

---

<sup>11</sup> Studie Arbeiten in der Coronavirus-Krise Entgrenzung, Fraunhofer IAO, 02/2021.

### 4.3.2 Psychische Belastungen erkennen und adressieren

In einer Remote-Situation ist es deutlich schwieriger, die psychische Belastungssituation von Team-Mitgliedern einschätzen zu können als bei einer offline Zusammenarbeit. Folgende Hinweise des Psychologen Daniel Fodor<sup>12</sup> können Ihnen helfen einzuschätzen, ob Personen, mit denen Sie zusammenarbeiten unter schweren psychischen Belastungen stehen.

Versuchen Sie im Gespräch gezielt auf folgende Veränderungen des Beschäftigten zu achten:

- Reagiert die Person auf Sie und andere mit Klagen, Resignation oder Rückzug?
- Ist die Kommunikation deutlich sarkastischer, aggressiver oder destruktiver als Sie es sonst von der Person kennen?
- Wirkt sie häufiger müde als sonst?
- Stellen Sie eine veränderte Stimmlage fest (unsichere Stimme oftmals ein Zeichen für Überforderung, Unentschlossenheit)?
- Beobachten Sie einen deutlichen Stimmungsabfall bei der Person, zum Beispiel mehr Geiztheit statt Ausgeglichenheit?
- Ist die Videokamera häufig ausgeschaltet?
- Unterlaufen der Person mehr Fehler als sonst, wirkt sie unkonzentriert, abwesend?

Fallen Ihnen diese Warnsignale über einen längeren Zeitraum auf und sehen Sie hier negative Veränderungen, können das laut Fodor Anzeichen für eine starke psychische Belastung sein. Dann sind Sie – gegebenenfalls mit Hilfe professioneller Unterstützung – als Führungskraft besonders gefordert.

---

<sup>12</sup> Hinweise von Daniel Fodor unter: <http://persoblogger.de/2021/04/19/psychischebelastung-im-homeoffice-erkennen-leitfaden-fuer-fuehrungskraefte/> (Stand 10.05.2021).

## 4.4 Gesundheitsrisiken

Intensive Bildschirmarbeit am Remote-Arbeitsplatz birgt folglich zahlreiche Risiken, zum Beispiel

- Schlechte Ernährung,
- Dauerermüdung,
- Bewegungsmangel,
- Psychischer Stress,
- Überlastung,
- Haltungsschäden und
- Depression.

In gleichem Maße müssen Führungskräfte die Beschäftigten unterstützen bzw. zu gegenläufigen Aktivitäten einladen, mit dem Ziel, die generelle Resilienz, sprich Widerstandsfähigkeit der Beschäftigten sowie deren autonome Krisenbewältigungsstrategien zu stärken.

## 4.5 Spezielle Remote-Führungs-Situationen

### 4.5.1 Hybride Kommunikation

Eine in Zukunft immer häufiger auftretende Form der Führungskommunikation wird eine hybride Zusammenarbeit sein. Als hybrid bezeichnet man in diesem Zusammenhang Arbeitssituationen, bei denen beispielsweise ein Teil des Teams vor Ort arbeitet und dort am Meeting teilnimmt, während ein anderer Teil digital remote zugeschaltet ist.

Achten Sie bei hybriden Meetings darauf, dass insbesondere bei remote angebundenen Teammitgliedern zusätzlich zum Audiokanal auch eine Video-Übertragung stattfindet. Die vor Ort Teilnehmenden sollten dabei einen freien Blick auf die digitalen Teilnehmer haben, die bestenfalls sogar über Beamer oder ähnlich deutlich sichtbar sind.

### 4.5.2 Onboarding

Wie bei jedem An-Bord-Holen neuer Beschäftigter gilt auch für das Remote-Onboarding eine möglichst frühzeitige Einbindung in das Team sowie die entsprechenden Prozesse. Dabei hat es sich in der Praxis als hilfreich erwiesen, wenn Führungskräfte „die Neuen“ schon vor dem ersten Arbeitstag aktiv einbinden in Team-Meetings oder auch andere virtuelle soziale Events. Denn aufgrund der räumlichen Distanz ist die Herausforderung beim Vermitteln von Sicherheit und Zugehörigkeit bei neuen Mitarbeitenden deutlich höher als bei der gemeinsamen Arbeit vor Ort im Unternehmen. Führungskräfte sollten dafür Sorge tragen, dass seitens des Teams Einarbei-

tungspaten an die Seite gestellt werden, die spezielle Betreuungs- und Integrationsaufgaben übernehmen.

## 5 Betriebe mit Betriebsrat

Im Homeoffice oder in mobiler Arbeit tätige Arbeitnehmer werden vom Anwendungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes erfasst. § 5 Abs. 1 S. 1 BetrVG bezieht insoweit unter den Begriff „Arbeitnehmer“ im Sinne der Betriebsverfassung neben den im Betrieb tätigen, auch diejenigen Arbeitnehmer ein, die im Außendienst oder mit Telearbeit beschäftigt werden.

Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats im Betriebsverfassungsgesetz sind in den einzelnen Gegenständen unterschiedlich ausgestaltet und reichen von reinen Unterrichts- bzw. Informationsrechten über Beratungs- und Vorschlagsrechte bis hin zur echten Mitbestimmungsrechten, bei denen Maßnahmen nicht gegen den Willen des Betriebsrats durchgeführt werden können bzw. dem Betriebsrat sogar ein Initiativrecht zusteht, er also Maßnahmen vom Arbeitgeber aktiv fordern kann.

Unterrichtungs-, Informations- und Beratungsansprüche folgen insbesondere aus dem allgemeinen Unterrichtsanspruch nach § 80 Abs. 2 BetrVG, aus § 90 Abs. 1 BetrVG (Informations- und Kommunikationstechnik, Gestaltung der Arbeitsprozesse und der Arbeitsabläufe im Homeoffice und der Gestaltung von mobilen Arbeitsplätzen), aus § 92 BetrVG (Personalplanung) oder aus § 92 a BetrVG (Vorschlagsrecht zur Sicherung und Förderung der Beschäftigten). Die Einführung mobiler Arbeit kann im Einzelfall einmal eine Betriebsänderung i. S. v. § 111 BetrVG darstellen und wäre in Unternehmen mit in der Regel mehr als zwanzig wahlberechtigten Arbeitnehmern damit interessenausgleichs- und ggf. sozialplanpflichtig.

Die Einführung und Durchführung einer Tätigkeit im Homeoffice oder mobile Arbeit löst regelmäßig Mitbestimmungsrechte aus § 87 Abs. 1 BetrVG aus, insbesondere im Hinblick auf die Arbeitszeit, die Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu geeignet (bestimmt) sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen, und Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften. Eine generelle Mitbestimmung aus § 87 BetrVG (insb. § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG, „betriebliche Ordnung“) wird bisher abgelehnt. Hier soll zukünftig eine gesonderte Regelung in § 87 Abs. 1 Nr. 14 BetrVG geschaffen werden.

In Unternehmen mit in der Regel mehr als zwanzig wahlberechtigten Arbeitnehmern hat der Arbeitgeber den Betriebsrat nach § 99 Abs. 1 S. 1 BetrVG vor jeder Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung und Versetzung zu unterrichten, ihm die erforderlichen Bewerbungsunterlagen vorzulegen und Auskunft über die Person der Beteiligten zu geben. Er hat dem Betriebsrat unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen Auskunft über die Auswirkungen der geplanten Maßnahme zu geben und die Zustimmung des Betriebsrats zu der geplanten Maßnahme einzuholen.

Bei einem Wechsel von der Arbeit an der Betriebsstätte des Arbeitgebers zu mobiler Arbeit oder umgekehrt ist regelmäßig der betriebsverfassungsrechtliche Begriff der **Versetzung** erfüllt, und zwar unabhängig davon, ob die Einführung der mobilen Arbeit im gegenseitigen Einvernehmen

liegt oder z. B. die Beendigung der mobilen Arbeit durch eine Weisung im Rahmen des Direktionsrechts erfolgt.

Mobile Arbeit bzw. die Arbeit im Homeoffice kann möglicherweise durch Änderungskündigung beendet werden. Vor Ausspruch der Änderungskündigung ist das Anhörungsverfahren nach § 102 BetrVG durchzuführen.

## 6 Fazit

Das Thema Remote-Arbeit wird Unternehmen in Zukunft weiter begleiten. Auch wenn die zukünftige Arbeitswelt vermutlich eher hybrid als komplett remote stattfinden wird, ist die professionelle Gestaltung einer virtuellen Zusammenarbeit von Anfang an wichtig für den Unternehmenserfolg.

Sollten Sie noch individuelle rechtliche oder steuerrechtliche Fragestellungen haben, so nehmen Sie gerne mit dem Rechts- oder Steuerberater Ihres Vertrauens dazu Kontakt auf.

© 2021 Alle Rechte, insbesondere das Verlagsrecht, allein beim Herausgeber DATEV eG, 90329 Nürnberg (Verlag).

Die Inhalte wurden mit größter Sorgfalt erstellt, erheben keinen Anspruch auf eine vollständige Darstellung und ersetzen nicht die Prüfung und Beratung im Einzelfall.

Die enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich oder vertraglich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung der DATEV eG unzulässig.

Eine Weitergabe an Dritte ist nicht erlaubt. Aus urheberrechtlichen Gründen ist eine Veröffentlichung z. B. in sozialen Netzwerken oder auf Internet-Homepages nicht gestattet.

Im Übrigen gelten die Geschäftsbedingungen der DATEV.

Angaben ohne Gewähr

Titelbild: © undrey/www.stock.adobe.com

Stand: Mai 2021

DATEV-Artikelnummer: 12466

E-Mail: [literatur@service.datev.de](mailto:literatur@service.datev.de)