

A woman with curly hair is sitting in a red leather chair, looking at a laptop. She is wearing a green sweater. In the background, there is a white cabinet with blue dishes. The text "So funktioniert mobiles Arbeiten für alle" is overlaid on the image.

So funktioniert mobiles Arbeiten für alle



THE ADECCO GROUP



Inhalt

So funktioniert mobiles Arbeiten für alle

ÜBERSICHT	4
EINLEITUNG	6
AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN.....	9
Durch mobiles Arbeiten aufkommende Ungleichheiten	9
Auswirkungen des mobilen Arbeitens auf die Produktivität	11
Zufriedenheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden.....	12
Führungsstil.....	15
Kosten, Gehälter und steuerliche Auswirkungen des mobilen Arbeitens.....	17
Cybersicherheit und IT-Tools	17
Wichtige Punkte.....	18
BESTEHENDE GESETZGEBUNG	19
Internationale Rahmenbedingungen.....	19
Europäische Vorgaben.....	20
Nationale Vorgaben.....	22
Übersicht	23
EMPFEHLUNGEN ZU RICHTLINIEN UND FAZIT.....	25
ANHANG.....	27
Argentinien.....	27
Österreich	27
Belgien	27
Dänemark	27
Chile	27
Irland.....	28
Italien.....	28
Japan	28
Mexiko.....	28
Niederlande.....	29
Polen.....	29
Portugal	29
Rumänien.....	29
Spanien.....	29
Vereinigtes Königreich.....	30
USA	30

Übersicht

Die COVID-19-Pandemie hat Unternehmen in ihrer Arbeitsorganisation gestört. Umfrageergebnisse deuten darauf hin, dass das mobile Arbeiten bzw. hybride Arbeitsmodelle (d. h. eine Kombination aus Büroarbeit und mobilem Arbeiten) bleiben werden. Die Adecco Group hatte diesbezüglich 8.000 Büromitarbeitende befragt. Davon gaben 74 % an, dass sie sich für die Zukunft eine Mischung aus Büroarbeit und mobilem Arbeiten wünschen.¹ Auch seitens des Managements besteht die Bereitschaft zur Implementierung des alternativen Arbeitsmodells².

Die langfristige Umsetzung von mobilem Arbeiten und hybriden Arbeitsmodellen nach COVID-19 ist jedoch sowohl mit organisatorischen als auch regulatorischen Herausforderungen verbunden. Darauf gehen wir im ersten Teil dieses Whitepapers ein. Es gilt vor allem, die folgenden Hürden zu meistern:



Ungleichheiten

Ohne feste Rahmenbedingungen könnten sich die Ungleichheiten durch das mobile Arbeiten verstärken, da dieses Arbeitsmodell nicht für alle Mitarbeitenden gleichermassen zugänglich ist. Ungleichheiten können auch zwischen Mitarbeitenden entstehen, die wieder an den Arbeitsplatz zurückkehren möchten.



Produktivität

Damit durch das mobile Arbeiten auch die Produktivität steigt, ist unbedingt auf das körperliche und mentale Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu achten.



Kosten, Gehälter und Steuern

Durch das mobile Arbeiten entstehen neue Kosten, wodurch auch eine Neuberechnung der Gehälter und Steuern erforderlich sein kann. Arbeitgebende sollten auf der Unternehmensebene klarstellen, wer welche Kosten zu tragen hat. Und auch das Steuersystem muss an das neue Arbeitsmodell angepasst werden.



Cybersicherheit und IT-Tools

Durch die Verbreitung von mobilem Arbeiten erhöht sich auch die Anfälligkeit der Unternehmen für Cyberangriffe. Daher muss sowohl in IT-Tools als auch in die Umschulung und Weiterbildung der Belegschaft investiert werden, damit die Mitarbeitenden das volle Potenzial des mobilen Arbeitsmodells ausschöpfen können.

Wir erläutern in diesem Whitepaper das regulatorische Umfeld und stellen die relevanten Richtlinien der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) sowie der EU vor. Ausserdem berichten wir von Ländern, in denen mobiles Arbeiten bereits von der Gesetzgebung abgedeckt wird. Wir stellen einen umfassenden Vergleich der länderspezifischen Gesetzgebungen im Hinblick auf das mobile Arbeiten an.

Abgerundet wird die Erörterung durch eine Reihe von Richtlinienempfehlungen, damit mobiles Arbeiten für alle funktioniert. Die Empfehlungen richten sich an Arbeitgebende und Regierungen gleichermassen und sind eine Aufforderung, jetzt entsprechende Massnahmen zu ergreifen, um eine integrative, nachhaltige und sichere Implementierung des mobilen Arbeitsmodells zu gewährleisten.

Empfehlungen

Genauer gesagt **fordern wir Regierungen zu folgenden Massnahmen auf:**

• **Schaffung eines Rechtsrahmens** für mobiles Arbeiten.
Darin sollte Folgendes dargelegt sein:

- **Vertragliche Verpflichtungen:** Welche Bedingungen gelten für mobiles Arbeiten? Sind diese vertraglich oder auf freiwilliger Basis festzulegen? Können diese nachträglich geändert werden? Können Mitarbeitende innerhalb der Rahmenbedingungen mobiles Arbeiten beantragen? Haben Arbeitgebende bei Bedarf die Möglichkeit, einen solchen Antrag abzulehnen, und wenn ja, unter welchen Bedingungen?
- **Rechte und Pflichten der Mitarbeitenden:** Welche Rechte und Pflichten haben Mitarbeitende? Haben Sie ein Anrecht auf mobiles Arbeiten? Sollte das Recht auf Unerreichbarkeit in die Menschenrechte aufgenommen werden? Gibt es eine Rechtsgleichheit?
- **Rechte und Pflichten der Arbeitgebenden:** Welche Rechte und Pflichten haben Arbeitgebende? Können sie von Mitarbeitenden mobiles Arbeiten fordern?
- **Equipment:** Wer sollte die Bereitstellung/Kosten/Installation/Wartung des für das mobile Arbeiten erforderlichen Equipments übernehmen?
- **Kosten:** Wer sollte die mit dem mobilen Arbeiten verbundenen Kosten tragen (Miete, WLAN, Strom usw.)?

• **Überwachung:** In welchem Umfang dürfen Arbeitgebende mithilfe von entsprechender Software die Aktivität der Mitarbeitenden überwachen?

• **Arbeits- und Gesundheitsschutz:** Sind Arbeitgebende für die Einhaltung der Arbeits- und Gesundheitschutzstandards am mobilen Arbeitsplatz verantwortlich?

• **Versicherung:** Müssen Arbeitgebende für Unfälle während des mobilen Arbeitens haften? Welche Orte und Zeiten sind versicherungstechnisch abgedeckt?

• **Beheben von Ungleichheiten:** Förderung von mobilem Arbeiten für unterprivilegierte Gruppen und unterversorgte Bevölkerungsschichten

• **Investition in entsprechende Infrastrukturen:** Schaffung einer Infrastruktur, die die Verbindungskluft zwischen städtischen und ländlichen Bereichen schliesst

• **Anpassung des Steuersystems:** Durch Steuerverhandlungen mit anderen Ländern eine Doppelbesteuerung von mobil Arbeitenden vermeiden und die steuerlichen Abgaben an die durch das mobile Arbeiten neu entstandenen Kosten anpassen (Miete, Heizung, Strom, Verpflegung usw.)

• **Förderung der Umschulung und Weiterbildung:** Durch die Einführung von steuerlichen Anreizen oder direkten Subventionen Unternehmen bei ihren Massnahmen zur Umschulung/Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden unterstützen



Ausserdem fordern wir Arbeitgebende zu folgenden Massnahmen auf:

- **Beheben von Ungleichheiten:** Mitarbeitende sollten durch das Aufschlüsseln und Umgestalten ihrer zu erledigenden Aufgaben in die Lage versetzt werden, vom Ort ihrer Wahl aus arbeiten zu können. Darüber hinaus sollten neue Stellen und Karrierechancen entwickelt werden, die das mobile Arbeiten generell einbeziehen.
- **Investition in entsprechende Infrastrukturen:** Durch die Investition in die IKT-Infrastruktur sollte das

effiziente mobile Arbeiten sichergestellt werden. Auch die Büroflächen sollten durch vermehrt kollaborative Bereiche an das hybride Arbeitsmodell angepasst werden.

• **Umschulung und Weiterbildung:** Die digitale Kluft der Belegschaft sollte ermittelt und geschlossen werden.

• **Anpassung des Führungsstils:** Gefragt sein werden in Zukunft Empathie, Agilität und Kreativität.

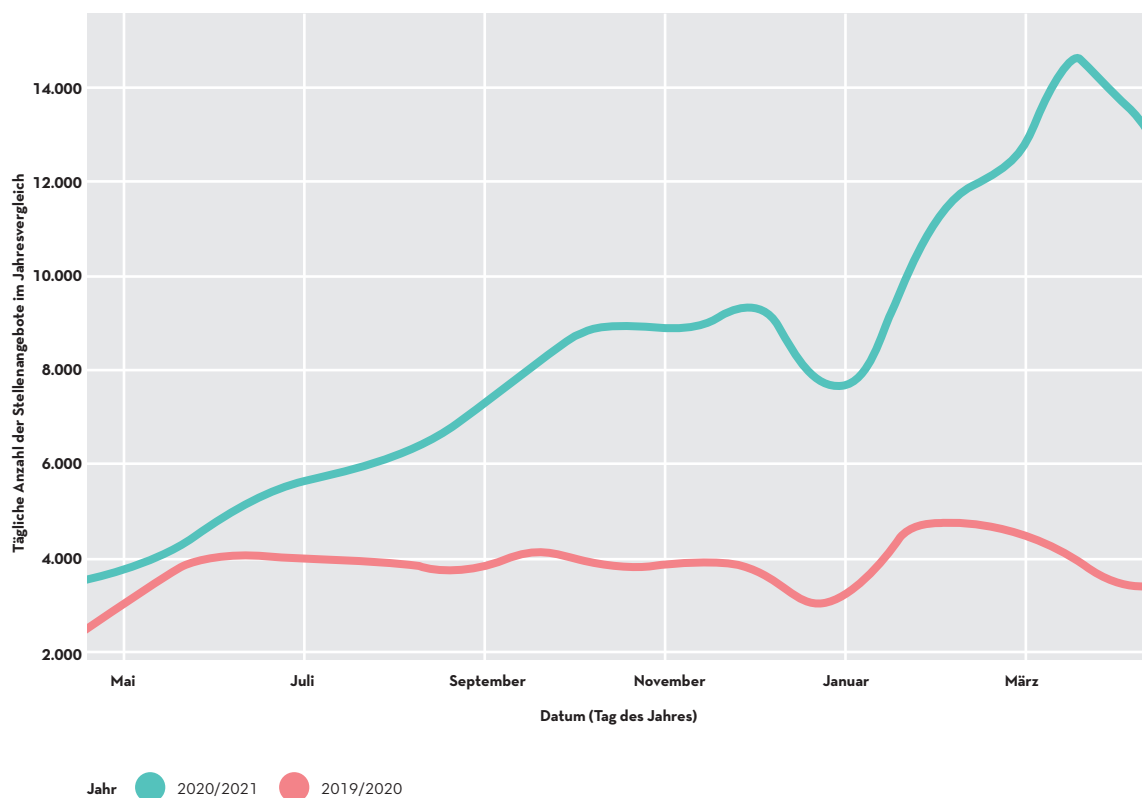
Einleitung

Mobiles Arbeiten, egal ob ausschliesslich oder teilweise, liegt seit mehreren Jahren im Trend. Die COVID-19-Pandemie hat das Phänomen beschleunigt, indem ein Grossteil der arbeitenden Bevölkerung gezwungen war, ihre berufliche Tätigkeit von zu Hause aus fortzusetzen. Dieses gross angelegte gesellschaftliche Experiment des mobilen Arbeitens hat gezeigt, dass zahlreiche Aufgaben tatsächlich ausserhalb der Büroräume des Unternehmens erledigt werden können.

Mittlerweile fordert der Grossteil der Mitarbeitenden hybride Arbeitsmodelle, die mehr Flexibilität, Heimarbeit und kollaboratives Arbeiten im Büro beinhalten. Eine von der Adecco Group durchgeführte Umfrage unter 8.000 Büromitarbeitenden hat ergeben, dass sich 74 % für die Zukunft eine Mischung aus Büroarbeit und mobilem Arbeiten wünschen. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass der Wunsch, dieses Arbeitsmodell langfristig zu implementieren, von allen Generationen, Geschlechtern und Elternstatus geteilt wird³.

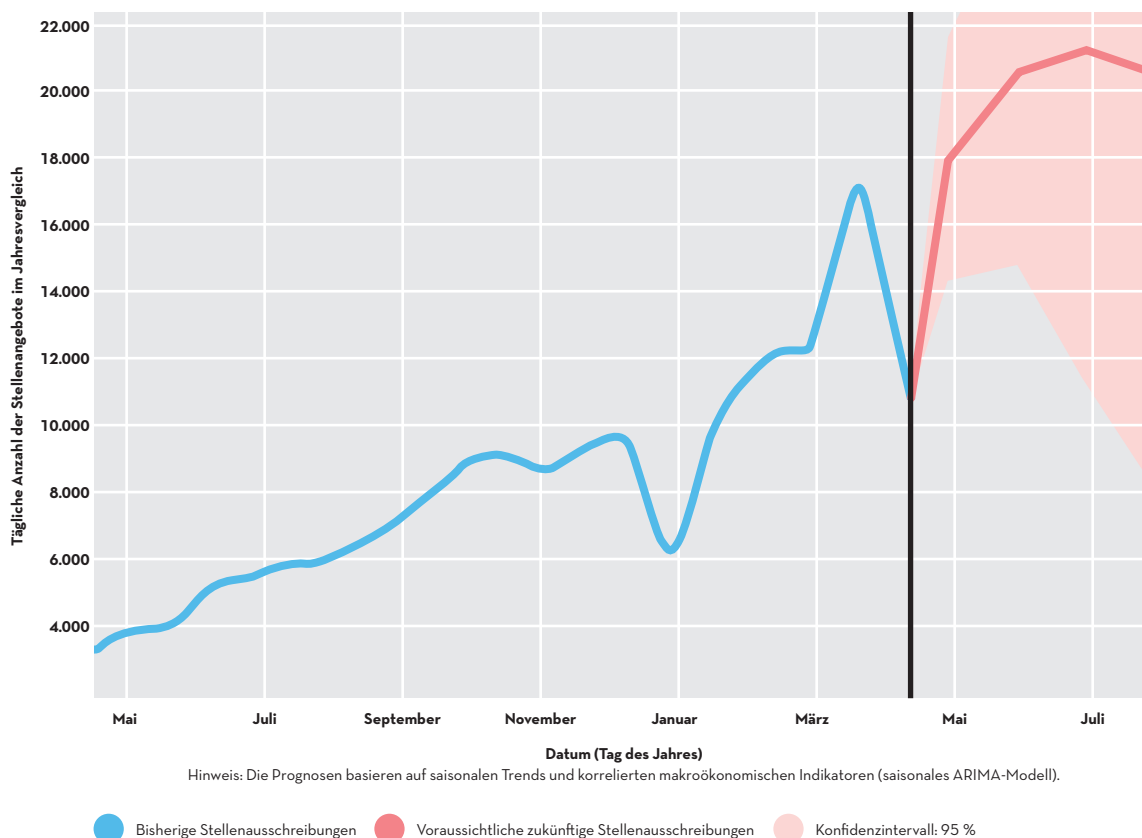
Darüber hinaus stellen wir einen deutlichen Anstieg bei Stellenausschreibungen für mobiles Arbeiten fest⁴. Wie das nachfolgende Diagramm zeigt, hat die Zahl der Stellenangebote 2021, die mobiles Arbeiten beinhalten, gegenüber 2019 stark zugenommen. Laut unseren Prognosen wird dieser Trend vermutlich zunehmen, was im zweiten Diagramm veranschaulicht ist.

Tägliche Anzahl der Stellenangebote mit mobilem Arbeiten im Jahresvergleich



Quelle: Jobfeed von Textkernel. Datenauszug von April 2021

Jobaussichten in Verbindung mit mobilem Arbeiten



Quelle: Kompetenzprognose der Adecco Group, Datenauszug von April 2021

Auf der Managementseite wird mobiles Arbeiten als vorteilhaft erachtet. Insgesamt gehen 89 % der Befragten davon aus, dass hybride Arbeitsmodelle nach der Pandemie zur Norm werden⁴. Auch glauben 79 % der Führungskräfte, dass das Geschäft von der erhöhten Flexibilität profitieren wird⁵. Unsere Daten zu Stellenangeboten und die Ergebnisse zahlreicher Umfragen lassen vermuten, dass mobiles Arbeiten eines der grossen Vermächtnisse dieser Pandemie sein wird.

In diesem Whitepaper befassen wir uns mit der langfristigen Implementierung von mobilem Arbeiten und hybriden Arbeitsmodellen im Zeitalter von COVID-19. Wir definieren mobiles Arbeiten als eine Vereinbarung zwischen Arbeitgebenden und Mitarbeitenden, die es letzteren ermöglicht, ihren Pflichten innerhalb des Rahmens ihres Beschäftigungsverhältnisses von einem anderen

Ort als ihrem Standardarbeitsplatz aus nachzukommen. Wir zeigen ausserdem, dass nicht nur Büromitarbeitende von mobilem Arbeiten profitieren können. Der Wechsel zu diesem neuen Arbeitsmodell ist jedoch mit gewissen organisatorischen und regulatorischen Herausforderungen verbunden. Diese möchten wir im vorliegenden Whitepaper zusammen mit möglichen Lösungsvorschlägen erörtern. Im ersten Teil befassen wir uns mit den voraussichtlichen und potenziellen organisatorischen Hindernisse des mobilen Arbeitens. Im zweiten Teil erörtern wir das regulatorische Umfeld: Wir stellen Länder vor, in denen mobiles Arbeiten bereits von der Gesetzgebung abgedeckt wird, und zeigen, welche IAO- und EU-Richtlinien diesbezüglich relevant sind. Abgerundet wird die Erörterung durch eine Reihe von Richtlinienempfehlungen, damit mobiles Arbeiten für alle funktioniert.

Ein paar Definitionen

Die IAO hat in Ihrem Leitfaden zur Erfassung von Arbeitsstatistiken⁶ die Unterschiede zwischen Remotearbeit, mobilem Arbeiten, Arbeit im Homeoffice und Heimarbeit klar wie folgt definiert. In unserem Whitepaper befassen wir uns hauptsächlich mit der Remotearbeit in Form von mobilem Arbeiten.

Remotearbeit

Remotearbeit bezeichnet eine Vereinbarung zwischen Arbeitgebenden und Mitarbeitenden, die es letzteren ermöglicht, ihren Pflichten innerhalb des Rahmens ihres Beschäftigungsverhältnisses von einem anderen Ort als ihrem Standardarbeitsplatz aus nachzukommen. Die Mitarbeitenden können ihre Aufgaben an unterschiedlichen Orten erledigen, wie etwa in Coworking Spaces oder öffentlichen Bereichen sowie zu Hause.

Mobiles Arbeiten

Mobiles Arbeiten kann als Unterkategorie der Remotearbeit betrachtet werden. Die Mitarbeitenden erledigen ihre Aufgaben remote unter Zuhilfenahme von Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT). Das mobile Arbeiten ist eine spezielle Kategorie, für die persönliche elektronische Geräte erforderlich sind.

Arbeit im Homeoffice

Arbeit im Homeoffice bedeutet, dass die Mitarbeitenden remote von ihrem Zuhause aus arbeiten.

Heimarbeit

Heimarbeiter sind «Mitarbeitende, deren Hauptarbeitsplatz ihr eigenes Zuhause ist»⁷ und die durch Hand- oder Maschinenarbeit ein Produktionsergebnis erzielen.

Aktuelle Herausforderungen

Das mobile Arbeiten bietet sowohl für Mitarbeitende als auch Arbeitgebende (oder andere Arten von Auftraggebern) zahlreiche Vorteile. In diesem Whitepaper möchten wir auf die Herausforderungen und offenen Fragen hinsichtlich der langfristigen Implementierung von mobilem Arbeiten eingehen. Während sich die Arbeitswelt aktuell neu organisiert und strukturiert, gibt es ein paar Aspekte, die Aufmerksamkeit – und vor allem Lösungen – erfordern:

- Durch mobiles Arbeiten aufkommende Ungleichheiten
- Auswirkungen des mobilen Arbeitens auf die Produktivität
- Kosten, Gehälter und steuerliche Auswirkungen des mobilen Arbeitens
- Cybersicherheit und IT-Tools



Remotearbeit und mobiles Arbeiten können interessante Möglichkeiten bieten, wie etwa die verstärkte Autonomie der Mitarbeitenden bei der Organisation ihrer Aufgaben, die verbesserte Inklusion sowie die Reduzierung der CO₂-Emissionen durch den Wegfall des Pendelverkehrs. Doch auch digitale Arbeitsplattformen sind mit Herausforderungen verbunden. Die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben verschwimmen und von Mitarbeitenden wird erwartet, permanent verfügbar zu sein. Während wir unseren Weg aus der Pandemie finden, braucht die Arbeitswelt mehr denn je einen menschenorientierten Ansatz, wie er in der Erklärung zum hundertjährigen Bestehen der IAO befürwortet wird.



Sangheon Lee

Direktor für Beschäftigungspolitik der IAO

Durch mobiles Arbeiten aufkommende Ungleichheiten

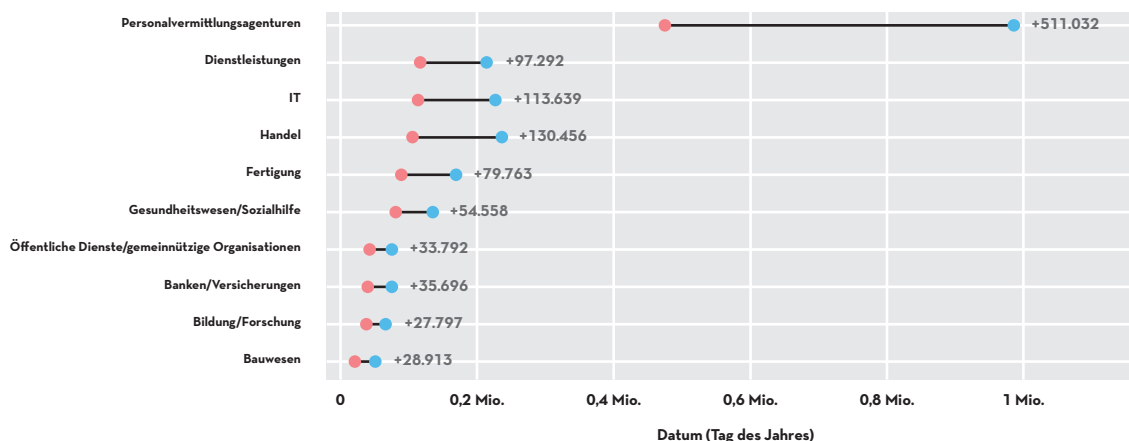
Nicht alle Mitarbeitenden haben die gleichen mobilen Arbeitsmöglichkeiten. Wir beobachten Spaltungen aufgrund verschiedener Faktoren, wie der Branche, der digitalen Kluft und der Bereitschaft zum mobilen Arbeiten.

Genauer gesagt stellen wir fest, dass hochqualifizierte Kandidaten mit grösserer Wahrscheinlichkeit mobile Arbeitsvereinbarungen erhalten. Dies gilt insbesondere in den folgenden Sektoren: Information und Kommunikation (61 % der Mitarbeitenden in diesem Sektor hatten vor COVID-19 mobile Arbeitsvereinbarungen), wissenschaftliche Tätigkeiten (55 %), Finanz- und Versicherungswesen (44 %), Immobilienwesen (44 %) sowie öffentliche Verwaltung (30 %)⁸.

Darüber hinaus stellen wir eine digitale Kluft fest, die den Zugang zu mobilem Arbeiten behindern kann. Diese digitale Kluft entsteht einerseits durch einen ungleichen Zugang zu IKT-Infrastrukturen, deren Stabilität je nach Land variiert und davon abhängt, ob es sich um eine ländliche oder städtische Gegend handelt. Andererseits gibt es eine Kluft bei den digitalen Fertigkeiten der Mitarbeitenden, sprich ihren Kenntnissen im Umgang mit IKT-Tools.

Darüber hinaus hat sich ein Teil der Mitarbeitenden an das mobile oder hybride Arbeitsmodell gewöhnt und möchte dieses gerne beibehalten. Andere hingegen haben zu Hause keine angemessene Arbeitsumgebung und würden lieber wieder an ihren Arbeitsplatz im

Wachstumsstärkste Branchen, die zum mobilen Arbeiten gewechselt haben



Quelle: Jobfeed von Textkernel. Datenauszug von April 2021

Unternehmen zurückkehren. Auch die Genderdimension sollte diesbezüglich nicht vergessen werden. Potenziell neigen Frauen, die bisher vermehrt für häusliche Aufgaben zuständig waren, eher zu mobilem Arbeiten, während Männer tendenziell eher ins Büro zurückkehren möchten. Daher ist es wichtig, eine integrative Verfahrensweise zu finden, um die Einbeziehung und das Wohlbefinden aller sicherzustellen.

Unbedingt erwähnt werden sollte dabei, dass mobiles Arbeiten unabhängig von der Vertragsform möglich ist. Sofern die Tätigkeit dies erlaubt, können Mitarbeitende mobiles Arbeiten ungeachtet ihres Beschäftigungsverhältnisses (angestellt, selbstständig, in Leiharbeit oder als Plattformarbeiter) ausüben. Auf dem Höhepunkt der COVID-19-Pandemie hat die Adecco Group bis zu 40.000 Partner in mobile Arbeitsstellen vermittelt. Dies zeigt, dass Mitarbeitende in flexiblen Arbeitsverhältnissen definitiv auch für mobiles Arbeiten geeignet sind. In der Tat wurde in der Personalvermittlungsbranche im Vergleich zu anderen Branchen statistisch gesehen die grösste Verlagerung zu mobilem Arbeiten verzeichnet (siehe obiges Diagramm).

Bei kürzeren Arbeitsverhältnissen oder Projekten kann jedoch die Frage aufkommen, wer für die Ausstattung der Mitarbeitenden mit angemessenem IT-Equipment zuständig ist. Hier ist nicht nur ein klarer Rechtsrahmen wichtig, sondern auch der kontinuierliche Dialog zwischen Vermittlungsagenturen, Kundenunternehmen und Mitarbeitenden.

Beheben der Ungleichheiten

Kurz gesagt, nicht alle Mitarbeitenden haben die gleichen Möglichkeiten zum mobilen Arbeiten. Daher müssen wir unsere Arbeitsweise überdenken und anpassen.

Schätzungen zufolge können rund 36 % der Arbeitsplätze remote verlagert werden⁹. Für die anderen 64 % sind hybride Arbeitsmodelle möglich. Dies gilt auch für Mitarbeitende in der Fertigung sowie in nichtwissensintensiven Dienstleistungsberufen. Die Mitarbeitenden in diesen Branchen müssen zwar den Grossteil ihrer Arbeitszeit körperlich anwesend sein, aber auch hier gibt es Aufgaben, wie etwa Verwaltungstätigkeiten, die remote erledigt werden können. Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, einen Teil ihrer Aufgaben remote auszuführen – auch wenn dieser Teil noch so gering ist – liegt im Interesse der Arbeitgebenden. Sie tragen damit nicht nur zur Lösung des Problems der Ungleichheit bei, sondern gestalten Stellen auch attraktiver, was dem Talentmangel in manchen Branchen entgegenwirken könnte. Mit anderen Worten, während 36 % der Arbeitsplätze remote verlagert werden können, besteht auch bei bisher «nicht remoten» Tätigkeitsbereichen die Möglichkeit, eine gewisse Stundenzahl von zu Hause aus zu arbeiten.

Auch bei der Entwicklung neuer Stellen und Verträge sollte die Möglichkeit des mobilen Arbeitens einbezogen werden, selbst wenn es nur einen geringen Anteil ausmacht. Neue Technologien schaffen neue Stellen. Wir sollten die Chance nutzen und diese verstärkt für mobiles Arbeiten planen, damit die Zukunft für alle funktioniert.

Generell haben derzeit nicht alle Mitarbeitenden die Möglichkeiten, remote zu arbeiten. Um die Ungleichheit zwischen den Mitarbeitenden nicht zu erhöhen – was auch im Interesse der Arbeitgebenden ist –, sollten die unterschiedlichen Aufgaben ihrer jeweiligen Tätigkeitsbereiche aufgeschlüsselt und so umgestaltet werden, dass möglichst viele davon remote erledigt werden können. Neben den mobilen Arbeitsmöglichkeiten sollten bei den neuen Stellen ausserdem hybride Arbeitsmodelle angeboten werden.

Vorreiter beim mobilen Arbeiten: Irland

Irland ist das erste Land, das eine **Strategie für mobiles Arbeiten** eingeführt hat, um die breite Einführung dieses Modells zu fördern. Die Strategie umfasst einen Massnahmenplan für den Wechsel zu einem hybriden Arbeitsmodell.

Der Massnahmenplan beinhaltet Folgendes:

- Investitionen in neue Infrastrukturen, um die Verbindung in ländlichen Gegenden zu verbessern: Implementierung von High-Speed-Breitbandinternet im gesamten Land sowie eines Remote-Netzwerks in abgelegenen Regionen
- Steuerliche Regelungen zur Förderung des mobilen Arbeitens
- Staatliche Förderung der Umschulung und Weiterbildung von Mitarbeitenden für das mobile Arbeiten: Geplant ist ein Fond, der Unternehmen helfen soll, ihre Mitarbeitenden hinsichtlich der für den Wechsel erforderlichen Fertigkeiten zu schulen.

Darüber hinaus sollen Mitarbeitende in Irland das Recht auf Beantragung von mobilem Arbeiten erhalten.

Auswirkungen des mobilen Arbeitens auf die Produktivität

Wenn mobiles Arbeiten oder hybride Arbeitsmodelle die Norm werden sollen, müssen wir die Art und Weise überdenken, wie wir zukünftig Leistung messen und Teams leiten. Anstatt Leistung wie bisher unter anderem nach Anwesenheit zu messen, wird im Kontext des mobilen Arbeitens ein ergebnisorientierter Ansatz von Vorteil sein. Dabei sind gewisse Hürden zu meistern und entsprechende Richtlinien festzulegen, um sicherzustellen, dass sich durch das mobile Arbeiten auch die Produktivität und das Management verbessern.



Ein flexibles Konzept zum Erhalt des Wohlbefindens der Beschäftigten (und damit ihrer Produktivität) ist ein wichtiges Kriterium für erfolgreiches mobiles Arbeiten. Die Produktivität sollte anhand der Ergebnisse und nicht der Arbeitsstunden gemessen werden.

Mthunzi Mdwaba

Ehemaliger IOE Vice President und derzeitiger stellvertretender Vorsitzender der IAO

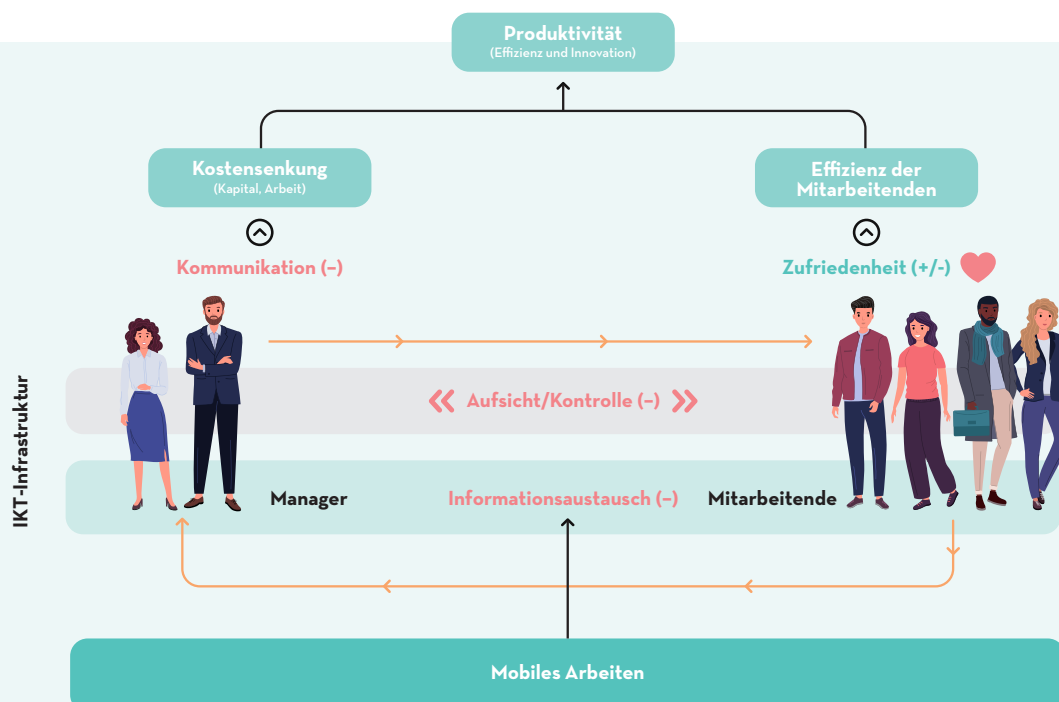


Mobiles Arbeiten beeinflusst die Produktivität in den folgenden drei Bereichen:

- Zufriedenheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden
- Informationsaustausch und Interaktionen
- Führungskompetenzen hinsichtlich mobil Arbeitenden

Die folgende Darstellung ist an das mobile Arbeitsmodell der OECD (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)¹⁰ angelehnt. Sie zeigt, dass die Produktivität durch reduzierte Interaktionen zwischen Kolleginnen und Kollegen und den folglich reduzierten Informationsaustausch sowie das fehlende Zugehörigkeitsgefühl beeinträchtigt werden kann. Das fehlende Zugehörigkeitsgefühl wiegt besonders bei neuen Mitarbeitenden schwer,

die aufgrund der Kontaktbeschränkungen kein ordentliches Onboarding erhalten, sowie bei Juniorpositionen, da der Nachwuchs nur bedingt von erfahrenen Kolleginnen und Kollegen lernen kann. Auf der anderen Seite wird die Produktivität durch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden beeinflusst. Manche sind durch die Arbeit von zu Hause aus zufriedener und motivierter, da beispielsweise die Pendelzeit entfällt und sie ihre Work-Life-Balance verbessern, wodurch wiederum ihre Produktivität steigt. Andere hingegen fühlen sich im Homeoffice einsam und gestresster, was für die Produktivität abträglich ist. Auch die Fähigkeiten der Manager, Teams remote zu führen, sind für die Produktivität des Unternehmens entscheidend. Mit anderen Worten, das Wohlbefinden und die Zufriedenheit sind ausschlaggebend, damit mobiles Arbeiten funktioniert.



Zufriedenheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden

Mobiles Arbeiten kann die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und damit ihre Produktivität erhöhen – aber auch kontraproduktiv sein, wenn ihre mentale und körperliche Gesundheit und Sicherheit nicht gewährleistet sind¹¹.

Die körperliche Gesundheit der Mitarbeitenden kann gefährdet sein, wenn ausserhalb des Büros keine angemessene Arbeitsumgebung besteht. Die ad hoc eingerichteten Homeoffices und IKT-Tools erfüllen möglicherweise nicht die ergonomischen Standards. Dies kann laut eines Berichts von Eurofound¹² vermehrt zu körperlichen Problemen, insbesondere Muskel-Skelett-Erkrankungen, führen.

Auch bei der mentalen Gesundheit der Mitarbeitenden sind durch mobiles Arbeiten starke Beeinträchtigungen möglich. Untersuchungen deuten darauf hin, dass Mitarbeitende, die pandemiebedingt mobil arbeiten, ohne entsprechende Unterstützung eher dazu neigen, Überstunden zu machen, Pausen auszulassen und folglich unter Stress, Angstzuständen, Schlafstörungen, Depressionen und Burn-out leiden. Auch die Vermischung von Privat- und Berufsleben kann sich nachteilig auf das familiäre und soziale Gleichgewicht der Beschäftigten auswirken – unabhängig von ihrem Familienstand oder etwaigen Pflegesituationen¹³.

Das Wohlbefinden der Mitarbeitenden sollte daher bei der langfristigen Implementierung von mobilem Arbeiten im Vordergrund stehen. Zu beachten ist jedoch, dass das mobile Arbeiten nach der Pandemie andere gesundheitliche und mentale Auswirkungen haben wird als zu Pandemiezeiten und dass die beiden nicht verwechselt werden sollten. Durch den Wegfall der Lockdown-Massnahmen werden sich auch einige der pandemiebedingten Herausforderungen auflösen, wie etwa der Heimunterricht oder die fehlenden sozialen Interaktionen. Daher sollte langfristig die Implementierung eines nachhaltigen und integrativen mobilen Arbeitsmodells im Vordergrund stehen.



Wir müssen nach vorne blicken und die Chancen nutzen, um unsere Kultur und Geschäftspraktiken zu transformieren, damit wir in diesem neuen Umfeld weiterhin wettbewerbsfähig sind. Wir haben daher eine Reihe von Grundsätzen entwickelt, die Kollegen und Managern helfen sollen, sich in der sich wandelnden Landschaft zurechtzufinden. Vorrangig ist, wie wir wichtige Aktivitäten priorisieren, um die Unternehmensleistung zu steigern und für das Wohlbefinden unserer wertvollsten Ressourcen – unserer Mitarbeitenden – zu sorgen.

Gordana Landen

Chief HR Officer bei der Adecco Group



Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Mitarbeitenden durch das mobile Arbeiten nicht mehr den gewohnten Zugang zur Büroinfrastruktur haben, die bisher zu ihrem Wohlbefinden und ihrer mentalen und körperlichen Gesundheit beigetragen hat, wie etwa ergonomische Schreibtische und Stühle, gesunde Mittagessen oder soziale Bereiche. Diese Infrastrukturen müssen im Homeoffice rekonstruiert werden. Wir bei The Adecco Group glauben, dass es im Interesse der Arbeitgebenden liegt, eine Arbeitskultur zu fördern, in der Mitarbeitende dazu angeregt werden, in ihr Wohlbefinden zu investieren, und auch das Management auf die Förderung ihrer körperlichen und mentalen Gesundheit achtet. Damit wir dieses Ziel erreichen, ist der offene Dialog zwischen Mitarbeitenden, Management und Sozialpartnern wichtig.

Mylia: Ihr Partner zur Verbesserung des organisatorischen Wohlbefindens

Mylia, das Bestandteil der Schulungsorganisation von Adecco in Italien ist, bietet Consulting-Dienstleistungen für Unternehmen an, um das organisatorische Wohlbefinden zu verbessern.

Die jüngsten Ereignisse haben verdeutlicht, wie wichtig es ist, dass Unternehmen in das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden investieren, da sich dieses massgeblich auf das Wachstum und die Innovationsfähigkeit auswirkt. Zufriedene Mitarbeitende sind in der Tat 13 % produktiver.

Bei Mylia stehen die Menschen im Mittelpunkt. Es befasst sich damit, wie Mitarbeitende und das Unternehmen miteinander interagieren, um das organisatorische Wohlbefinden zu verbessern. Die Produktivität der Mitarbeitenden kann durch Verbesserungen in den folgenden vier Bereichen gesteigert werden:

- Arbeitsumgebung und Sicherheit: der mentale und physische Arbeitsbereich der Mitarbeitenden

- Arbeitsabläufe: die Art und Weise, wie Arbeiten und Aktivitäten organisiert und auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet werden

- Wertschätzung und Koexistenz der Mitarbeitenden: die Art und Weise, wie Mitarbeitende miteinander umgehen, kommunizieren und sich gegenseitig achten

- Innovation: das Mass an Offenheit, um Veränderungen und technologische Entwicklungen annehmen zu können

Die Pandemie hat deutlich gemacht, dass wir unser Verhältnis zum Unternehmen überdenken müssen und emotional intelligente Führungskräfte brauchen. Mylia trägt dazu bei, die Bedürfnisse von Unternehmen zu ermitteln und die damit verbundenen Herausforderungen zu bewältigen, um die Zufriedenheit und die Produktivität der Beschäftigten sicherzustellen.

Die Adecco Stiftung und das Innovationsprojekt zur Förderung der Mitarbeitervitalität

Die Adecco Stiftung entwickelt ganzheitliche innovative Projekte und Lösungen, die die Arbeitswelt verändern können. Das Wohlbefinden der Mitarbeitenden ist heute wichtiger als je zuvor. Mit ihrem Innovationsprojekt zur Förderung der Mitarbeitervitalität will die Stiftung daher ein neues Paradigma schaffen, um Unternehmen darin zu unterstützen, die Gesundheit und die Kompetenzen ihrer Belegschaft ganzheitlich zu verbessern. Das Projekt basiert nicht auf einer einzelnen Anwendung oder Plattform, sondern kombiniert Richtlinien, Verfahren, Kultur, Umgebungen, Technologie und IT-Tools, um die Motivation und Bindung der Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten.

Dieser einzigartige und unkomplizierte Rahmen vereint das Top-Down-Management mit dem Bottom-up-Feedback. Das einfache und klare Mitarbeitervitalitäts-Modell basiert auf vier Elementen des Wohlbefindens: Physis, Psyche, Soziales und Sinn. Das ganzheitliche Modell umfasst alle Elemente und Auslöser von Wohlbefinden. Es kann auf verschiedene Umgebungen angewendet werden und Unternehmen helfen, ihre

Richtlinien basierend auf den realen Bedürfnissen der Mitarbeitenden weiterzuentwickeln bzw. zu verbessern.

Die Methodik des sozialen Innovationsprojekts wurde kodifiziert und durch eigens entwickelte Schulungsmaterialien sowie eine virtuelle Version des Design-Sprints ergänzt. Sie bilden die Basis für alle zukünftigen sozialen Innovationsprojekte.

Führungsstil

Die Führung eines Remoteteams erfordert völlig neue Fertigkeiten. Es gilt nicht mehr nur, die Mitarbeitenden zu führen und zu überwachen, sondern zudem den Teamgeist und die Unternehmenskultur virtuell zu fördern.

Was die Führung und Überwachung anbelangt, müssen Manager die relevanten IT-Tools beherrschen. Zur virtuellen Förderung der Inklusion und des Teamgeists bedarf es emotionaler Intelligenz. Die Pandemie hat gezeigt, dass für Mitarbeitende die sozialen und zwischenmenschlichen Fertigkeiten ihrer Vorgesetzten wichtig sind. Die Ergebnisse einer von der Adecco Group unter 8.000 Büromitarbeitenden durchgeführten Umfrage sprechen eine deutliche Sprache: 74 % der Mitarbeitenden wünschen sich von ihren Vorgesetzten einen Führungsstil, bei dem Empathie und eine unterstützende Haltung im Vordergrund stehen¹⁴. Der Führungsstil muss neu definiert werden. Emotionale Intelligenz ist der neue Goldstandard, worin auf der Führungsebene Aufholbedarf besteht.



MINT-Fähigkeiten sind dabei ausschlaggebend. Wir brauchen zukünftig mehr Empathie, mehr Kreativität und mehr Zusammenarbeit¹⁵.

Alain Dehaze
CEO bei der Adecco Group



Seitens der Unternehmen sind zwei Dinge erforderlich, um Manager mit den richtigen Soft- und Hard-Skills auszustatten. Wichtig ist zunächst die Verbesserung ihrer Kommunikationsstrategie und ihrer Onboarding-Verfahren, um neue Remote-Mitarbeitende erfolgreich in das Team zu integrieren und erfahrene Mitarbeitende zu binden. Des Weiteren sollten Unternehmen in die Umschulung und Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden und Manager investieren. Es gilt sicherzustellen, dass alle die erforderlichen IT-Tools beherrschen und Manager in die Lage sind, Remoteteams zu führen.

Darüber hinaus lassen sich mobile Mitarbeitende nicht mehr wie gewohnt durch das Management kontrollieren und beaufsichtigen. Manche Unternehmen nutzen Tracking-Software, um die Onlineaktivitäten von mobilen Mitarbeitenden zu messen. Doch der Nutzen und die Auswirkungen dieser Tools sind noch unklar. Bei der Adecco Group glauben wir daher, dass ein empathischer Führungsstil, der zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden beiträgt, ein besserer Garant für ihre Produktivität sowie den Schutz ihrer Privatsphäre ist.

Die Implementierung von mobilem Arbeiten kann zum Anlass genommen werden, um Managementpraktiken zu überdenken. Anstatt die Produktivität anhand der geleisteten Arbeitsstunden zu messen, sollten Manager möglicherweise verstärkt auf die Ergebnisse achten. Unternehmen und politische Entscheidungsträger sind zukünftig gefordert, Themen wie die Kontrolle und die Produktivität auf kreative Weise anzugehen. Die Stundenzahlen sollten dennoch weiterhin verfolgt werden, um sicherzugehen, dass die Arbeitszeiten in einem für die Beschäftigten gesunden Rahmen bleiben. Hinsichtlich der Einstellung von Zeitarbeitern könnten ergebnisorientierte Vereinbarungen (speziell beim Outsourcing an eine Fremdunternehmen) zur Norm werden. Doch auch stundenbasierte Verträge werden relevant bleiben.

Ein entsprechender Rechtsrahmen sollte in diesem Zusammenhang sicherstellen, dass der Datenschutz beim Mitarbeiter-Tracking gewahrt bleibt und die Motivation und Bindung der Mitarbeitenden durch innovative Verfahren gefördert werden können.

Der Aktionsplan der Adecco Group: unsere bisherige, gegenwärtige und zukünftige Unterstützung unserer mobil Arbeitenden

Bei der Adecco Group sind wir bestrebt, das Beste aus der neuen Arbeitswelt zu machen, damit sie für alle funktioniert, einschliesslich unserer Partner, Interessensgruppen sowie natürlich unserer Mitarbeitenden.

Um den Übergang zu hybriden Arbeitsmodellen zu erleichtern, haben wir daher innerhalb der Adecco Gruppe neue Ressourcen und Richtlinien eingeführt: das Online-Support-Portal und unseren Leitfaden für die neue Arbeitswelt.

Online-Support-Portal

Dieses Portal ist für alle unsere Mitarbeitenden zugänglich. Sie finden dort nützliche Tools und Ressourcen für das mobile Arbeiten. Angefangen von Tipps zur Produktivitätssteigerung bis hin zu Bewegungs- und Sportprogrammen unterstützt das Portal einen ganzheitlichen Ansatz für das mobile Arbeiten. Hier ein paar der Ressourcen, die Sie dort finden:

- Tipps für das effiziente Management von Remoteteams
- Möglichkeiten zur Weiterbildung und -entwicklung
- Kostenloser Zugang zu Wellness-Apps
- Kostenloser Zugang zu Workout-Videos für zu Hause
- Emotionale Unterstützung

Leitfaden für die neue Arbeitswelt

Im Leitfaden für die neue Arbeitswelt werden fünf Erfolgsprinzipien erörtert. Das sind die fünf Grundsätze:

- **Hybride Arbeitsmodelle:** Das optimale Verhältnis zwischen Büroarbeit und mobilem Arbeiten zu finden, ist wichtig. Bestimmte Arbeiten lassen sich besser vor Ort ausführen. Hierzu zählen unter anderem das Entwickeln neuer Beziehungen, die Teamzusammenarbeit sowie das Onboarding und die Schulung neuer Mitarbeitender.
- **Wohlbefinden:** Wir sorgen mit gezielten Massnahmen für unser eigenes Wohlbefinden und das unserer Kolleginnen und Kollegen.
- **Agiles Arbeiten:** Kunden und Kandidaten stehen bei uns im Mittelpunkt. Zudem demonstrieren wir vorbildliche Verhaltensweisen, die unsere Agilität und Effizienz fördern. Wir bieten fortlaufend Möglichkeiten zur Schulung und Weiterentwicklung, um die Aneignung neuer Führungskompetenzen für eine verstärkt virtuelle Arbeitswelt zu fördern.

- **Erzielen von Ergebnissen – Ziele:** Wir kommunizieren klar unsere KPIs und in welcher Häufigkeit wir die Produktivität, die Effizienz und den Fokus unserer Mitarbeitenden messen, um das gegenseitige Vertrauen zu fördern.
- **Intelligente Planung:** Durch intelligente Planung ermitteln wir den jeweils optimalen Arbeitsplatz. Wir ermöglichen Mitarbeitenden, ihre Bürozeiten effektiv unter Berücksichtigung der Anwesenheit relevanter Kolleginnen und Kollegen zu planen. Wir halten uns an die Betriebszeiten der Adecco Group, um die Verbindung, Geschäftskontinuität und Zusammenarbeit in einer instabilen Arbeitslandschaft weiter zu fördern. Gleichzeitig sind wir uns bewusst, dass flexible Arbeitszeiten mitunter wichtig sind (aufgrund von persönlichen Umständen, Kundenanforderungen, globaler Zusammenarbeit usw.).

Unsere nächsten Schritte:

Wir fördern die neuen Grundsätze durch die folgenden neuen Massnahmen:

- **Umgestaltung unserer Büros:** Wir passen unsere Büroflächen an hybride Arbeitsmodelle an. Vorrangig ist für uns dabei, mehr Möglichkeiten für die persönliche Zusammenarbeit zu schaffen. Daher gestalten wir 70 % unserer Fläche zu Besprechungsräumen und Bereichen für die Zusammenarbeit um.
- **Anschaffung neuer Technologie:** Wir möchten unser Angebot an IT-Tools erweitern, um die Erfahrung von hybriden Arbeitsmodellen zu verbessern.
- **Umschulung und Weiterbildung unserer Mitarbeitenden:** In Zusammenarbeit mit der Adecco Group Academy planen wir Umschulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen. Im Mittelpunkt stehen dabei nützliche Verhaltensweisen für die neue Arbeitswelt, wie etwa ein empathischer Führungsstil, Kreativität und agiles Denken.

Kosten, Gehälter und steuerliche Auswirkungen des mobilen Arbeitens

Die Beschäftigung von mobil Arbeitenden hat Einfluss auf die Berechnung von Gehältern und Steuern. Dabei ist ausserdem zu unterscheiden, ob Mitarbeitende ausschliesslich oder nur teilweise remote tätig sind.

Das mobile Arbeiten ist sowohl mit wiederkehrenden Kosten (für WLAN, Miete, Strom, Heizung usw.) als auch mit einmaligen Aufwendungen für die Einrichtung des mobilen Arbeitsplatzes (Stuhl, Schreibtisch, Hardware, Software usw.) verbunden. Daher sollten entsprechend den Verordnungen des Landes, in dem mobil gearbeitet wird, anhand von speziellen Richtlinien festgelegt werden, welche Kosten jeweils von den Arbeitgebenden und den Mitarbeitenden zu tragen sind und welche steuerlichen Abschreibungsmodelle genutzt werden können. Auch die Versicherungen von Arbeitgebenden und Mitarbeitenden müssen an die Tatsache angepasst werden, dass Arbeiten ausserhalb des Unternehmens ausgeführt werden.

Für Stellen, deren Aufgaben vollständig mobil ausgeübt werden können, würde sich sofort ein globaler Talentmarkt eröffnen. Dies könnte die Lösung für den in vielen Ländern herrschenden Talentmangel

sein, sofern Mitarbeitende mit den erforderlichen Fertigkeiten auch aus anderen Ländern bezogen werden können. Der Zugriff auf einen globalisierten Talentpool bietet Unternehmen vielleicht die Möglichkeit, ihren Personalbedarf anhand einer Reihe von Kriterien zu decken. Dies kann unter anderem auch den Zugang zu Talenten in Niedriglohnländern beinhalten.

Wird ein hybrides Arbeitsmodell genutzt, bei dem die Beschäftigten teils mobil arbeiten und teils im Büro tätig sind, sollte dies steuerlich berücksichtigt werden, um eine Doppelbesteuerung der Mitarbeitenden zu vermeiden. Dies ist speziell für Grenzarbeitnehmer relevant, deren Arbeitsplatz und Wohnsitz sich in unterschiedlichen Ländern befinden. Regierungen sollten daher durch bi- oder multilaterale Verhandlungen die Frage der Doppelbesteuerung klären und den erforderlichen Sozialversicherungsschutz gewährleisten. Dabei sollten auch eindeutige Regeln festgelegt werden, die die vereinfachte Mobilität berücksichtigen. Mitunter sind Mitarbeitende auch am selben Tag in unterschiedlichen Steuerhoheiten tätig. Die gegenwärtigen Steuersysteme sind für diese neue Realität eventuell nicht flexibel genug.

Cybersicherheit und IT-Tools

Die COVID-19-Krise hat verdeutlicht, wie wichtig die richtige (IT-)Infrastruktur und Verwaltung für ein remotes oder hybrides Arbeitsmodell sind. Zahlreiche Aufgaben lassen sich durch geeignete IT-Tools und Technologien erleichtern. Cyberangriffe stellen jedoch weiterhin eine enorme Bedrohung für Unternehmen dar. Sie sind durch die vermehrte mobile Arbeit sogar noch anfälliger geworden, da hierfür der Zugriff auf sensible Daten über Remotenetzwerke erforderlich ist. Damit mobiles Arbeiten langfristig funktioniert, ist der Schutz der Unternehmensdaten vorrangig. Dafür müssen Unternehmen in zusätzliche IT-Sicherheitstools und Mitarbeiterschulungen investieren, um das Sicherheitsbewusstsein zu erhöhen.

Wichtige Punkte

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass wir eine integrative, nachhaltige und sichere Implementierung des mobilen Arbeitsmodells gewährleisten müssen, damit dieses auf lange Sicht funktioniert. Dafür sind neue Investitionen und Richtlinien erforderlich. Es müssen neue IKT-Tools für mobil Arbeitende angeschafft, mobile Arbeitsplätze eingerichtet, Versicherungen angepasst und vor allem Umschulungen und Weiterbildungen der Belegschaft organisiert werden. Wie bereits erwähnt müssen Mitarbeitende und Führungskräfte neue Fertigkeiten erwerben – vorrangig in IT-Management und Cybersicherheit. Die folgenden Bereiche sind gesetzlich zu regeln:



Ungleichheiten

Ohne feste Rahmenbedingungen könnten sich die Ungleichheiten durch das mobile Arbeiten verstärken, da dieses Arbeitsmodell nicht für alle Mitarbeitenden gleichermaßen zugänglich ist. Ungleichheiten können auch zwischen Mitarbeitenden entstehen, die wieder an den Arbeitsplatz zurückkehren möchten.



Produktivität

Damit durch das mobile Arbeiten auch die Produktivität steigt, ist unbedingt auf das körperliche und mentale Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu achten.



Kosten, Gehälter und Steuern

Durch das mobile Arbeiten entstehen neue Kosten, wodurch auch eine Neuberechnung der Gehälter und Steuern erforderlich sein kann. Arbeitgebende sollten auf der Unternehmensebene klarstellen, wer welche Kosten zu tragen hat. Und auch das Steuersystem muss an das neue Arbeitsmodell angepasst werden.



Cybersicherheit und IT-Tools

Durch die Verbreitung von mobilem Arbeiten erhöht sich auch die Anfälligkeit der Unternehmen für Cyberangriffe. Daher muss sowohl in IT-Tools als auch in die Umschulung und Weiterbildung der Belegschaft investiert werden, damit die Mitarbeitenden das volle Potenzial des mobilen Arbeitsmodells ausschöpfen können.

Bestehende Gesetzgebung

Massgebliche internationale Übereinkommen und Gesetzgebungen bilden seit vielen Jahren sowohl global als auch regional in zahlreichen Ländern die Grundlage für die Arbeitsbedingungen (wie etwa Arbeitszeiten sowie die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz).

Internationale Rahmenbedingungen

Auf globaler Ebene gelten für das mobile Arbeiten die folgenden Übereinkommen und Erklärungen:

IAO-Arbeitszeitstandards (1919–1994)¹⁶:

Die Arbeitszeitstandards der IAO umfassen verschiedene zwischen 1919 und 1994 implementierte Instrumente zum Schutz der körperlichen und mentalen Gesundheit der Mitarbeitenden unter gleichzeitiger Sicherstellung einer hohen Produktivität. Die Standards beinhalten Vorgaben für Arbeitsstunden, tägliche und wöchentliche Ruhepausen und den Jahresurlaub.

IAO-Empfehlung 97 zum Gesundheitsschutz der Arbeitnehmenden (1953)¹⁷:

Laut dieser Empfehlung sollte die angemessene Sicherheit des Arbeitsplatzes in der Verantwortung der Arbeitgebenden liegen.

IAO-Übereinkommen 155 über Arbeitsschutz und Arbeitsumwelt (1981)¹⁸:

Dieses Übereinkommen besagt, dass die Mitgliedstaaten nationale Richtlinien für Arbeitssicherheit, Arbeitsschutz und Arbeitsumwelt implementieren und regelmässig überprüfen sollten. Der Arbeitsplatz wird in dem Übereinkommen im weiteren Sinne verstanden und umfasst alle Orte, an denen Arbeitnehmende Aufgaben ausführen müssen.

ILO-Erklärung über grundlegende Rechte bei der Arbeit (1998)¹⁹:

Durch diese Erklärung verpflichten sich die Mitgliedsstaaten ungeachtet ihrer Ratifizierung der jeweiligen Übereinkommen i) die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts zur Führung von Kollektivverhandlungen zu respektieren und zu fördern, ii) Zwangsarbeit zu verbieten, iii) Kinderarbeit abzuschaffen und iv) Diskriminierungen im Bereich der Beschäftigung zu beseitigen und eine gleichwertige Vergütung von Männern und Frauen sicherzustellen.

Europäische Vorgaben

Auf europäischer Ebene gelten für das mobile Arbeiten die folgenden Richtlinien und Vereinbarungen:

Rahmenrichtlinie – Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit (OSHA, 1989)²⁰
EU-Richtlinie bezüglich der Mindestanforderungen an Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit mit Bildschirmausrüstung (1990)²¹
Europäische Rahmenvereinbarung über mobiles Arbeiten (2002)²²
EU-Richtlinie zur Arbeitszeit (2003)²³
Richtlinie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (2019)²⁴
Richtlinie über transparente und vorhersehbare Arbeitsbedingungen in der EU (2019)²⁵
Rahmenvereinbarung der europäischen Sozialpartner zum Thema Digitalisierung (2020)²⁶
Entschließungsantrag des Europäischen Parlaments zum Richtlinienvorschlag für das Recht auf Unerreichbarkeit (2021)²⁷

Diese Richtlinien und Vereinbarungen decken gewisse Bereiche des mobilen Arbeitens ab. Hierzu zählen unter anderem die Arbeitszeiten und -orte, die vorab bekannt sind und vertraglich festgelegt werden. Die OSHA-Richtlinie überträgt Arbeitgebenden ausserdem die Verantwortung für die Bereitstellung eines sicheren und ergonomischen Arbeitsplatzes. Auch die Modalitäten bezüglich der Erreichbarkeit und Unerreichbarkeit wurden schriftlich dargelegt.

Das Europäische Parlament hat im Januar 2021 einen Entschließungsantrag zum Richtlinienvorschlag für das Recht auf Unerreichbarkeit gestellt. Der Antrag verdeutlicht die negativen Auswirkungen, die das mobile Arbeitsmodell haben kann, wenn es nicht reguliert wird. Darin erwähnt werden unter anderem Faktoren, die die mentale Gesundheit von mobil Arbeitenden beeinträchtigen können, wie etwa der Anstieg von Überstunden, die kontinuierliche Erreichbarkeit sowie Übermüdungserscheinungen wie Stress, Angstzustände und Burn-out. Das EU-Parlament möchte daher Arbeitnehmenden das Recht auf konsequenzlose Unerreichbarkeit gewähren und Mindestanforderungen für das mobile Arbeiten einführen. In dem Antrag werden ausserdem die gesundheitlichen Risiken angesprochen, die mit nicht ergonomischen mobilen Arbeitsplätzen einhergehen.

Bei der Adecco Group schliessen wir uns der Meinung an, dass die Digitalisierung speziell durch die pandemiebedingte Beschleunigung wichtige Fragen hinsichtlich der körperlichen und mentalen Gesundheit von Arbeitnehmenden aufwirft. In unserem Bestreben, unsere Mitarbeitenden zu schützen, sollten wir jedoch auch die Vorteile nicht aus den Augen verlieren, die

die neuen Möglichkeiten für Arbeitgebende und Arbeitnehmende gleichermassen bringen. Unserer Ansicht nach bestünde durch ein zu starres EU-Recht auf Unerreichbarkeit die Gefahr, dass nützliche bereits bestehende Tools nicht weiterentwickelt würden. Neben der Regelung der ergonomischen Aspekte des mobilen Arbeitens in der Arbeitsschutz-Rahmenrichtlinie der OSHA wurden in der Rahmenvereinbarung der europäischen Sozialpartner über die Digitalisierung auch bereits die Modalitäten hinsichtlich des Rechts auf Unerreichbarkeit vereinbart. Die EU-Richtlinie zur Arbeitszeit beinhaltet zudem klare Regeln bezüglich der Arbeits- und Ruhezeiten. Daher steht für uns im Vordergrund, sowohl im Einzelfall als auch durch einen formalisierten sozialen Dialog die offene Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften zu fördern.

Was in der aktuellen Debatte vor allem übersehen wird, ist die Bedeutung des mobilen Arbeitens für Leiharbeiter und andere Arbeitskräfte in diversen Beschäftigungsformen. Die Adecco Group hat 2020 gezeigt, dass auch Leiharbeiter von mobilem Arbeiten profitieren können, wenn dieses richtig organisiert wird. Hierfür ist jedoch möglicherweise zusätzliche Unterstützung für Arbeitgebende erforderlich.

Das Fazit ist, dass mobiles Arbeiten ohne gesetzliche Regelung gefährliche Folgen haben kann und die bestehende Gesetzgebung nicht alle Aspekte des mobilen Arbeitens abdeckt, wie wir sie heute nach einem von der Pandemie geprägten Jahr erleben. Wir sehen daher die folgenden Lücken in der aktuellen Gesetzgebung:



Zu behandelnde Themen	Unser Standpunkt
Rechte und Pflichten beim mobilem Arbeiten	Die Richtlinie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben stellt sicher, dass berufstätige Eltern und Betreuungspersonen «flexible Arbeitsvereinbarungen» beantragen. Anderen Beschäftigten wird dieses Recht jedoch nicht zugesichert. Diese Kluft sollte geschlossen werden, obgleich ein solches Recht unserer Meinung nach nicht unilateral zugesprochen werden kann. Bei der Adecco Group glauben wir, dass mobile Arbeitsvereinbarungen in gegenseitigem Einvernehmen zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden getroffen werden sollten.
Gelegentliches mobiles Arbeiten	Der bestehende Rahmen für mobiles Arbeiten deckt nur das «mobile Arbeiten in Vollzeit» ab, nicht aber gelegentliches mobiles Arbeiten. Da die Adecco Group die Einführung hybrider Arbeitsmodelle anstrebt, sollte unserer Meinung nach auch gelegentliches mobiles Arbeiten abgedeckt sein.
Kosten, Gehälter und Steuern	Es gilt zu klären, wer die Kosten für das mobile Arbeiten (Strom, Heizung, Miete usw.) tragen sollte. Die Vergütung und die steuerlichen Auswirkungen des mobilen Arbeitens sind bisher gesetzlich nicht abgedeckt. Gelegentliches mobiles Arbeiten verkompliziert die Sachlage zusätzlich. Die Adecco Group erfüllt alle Vorgaben der nationalen Gesetzgebung und fordert die Regierung auf, Steuerverhandlungen aufzunehmen, um die Doppelbesteuerung von Arbeitnehmenden zu vermeiden, die in unterschiedlichen Steuerhoheiten tätig sind.
Überwachungstools und Privatsphäre	Der Einsatz von Überwachungstools zur Beaufsichtigung von mobil Arbeitenden ist ein äusserst sensibles Thema, bei dem auch der Datenschutz zu berücksichtigen ist.

Das EU-Recht auf Unerreichbarkeit im FOKUS

Während der Entschliessungsantrag des EU-Parlaments für das Recht auf Unerreichbarkeit in manchen Ländern nicht zweckmässig erscheinen mag, haben andere Länder wie **Frankreich, Spanien** und **Italien** den Vorschlag bereits übernommen.

In **Frankreich** ist es seit 2017 Pflicht, das Recht auf Unerreichbarkeit und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu erörtern. Arbeitgebende müssen diesbezüglich Mechanismen zur Regulierung der Nutzung digitaler Tools implementieren.

Spanien hat 2018 in Erweiterung des europäischen Datenschutzgesetzes das Recht auf digitale Unerreichbarkeit eingeführt. Darin wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass das Recht für mobiles Arbeiten und Heimarbeit gilt. Die Umsetzung des Gesetzes muss durch Kollektivverhandlungen auf Branchen- oder Unternehmensebene erfolgen.

In **Italien** können Mitarbeitende seit 2017 eine «Smart Working»-Vereinbarung beantragen, die ihnen eine flexible Planung ihrer Arbeitszeit und ihres Arbeitsorts ermöglicht. Diese intelligenten Vereinbarungen beinhalten auch das Recht auf Unerreichbarkeit.

Nationale Vorgaben

In einigen Ländern wird das mobile Arbeitsmodell bereits durch Gesetze oder Rahmenbedingungen geregelt. Seit dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie sind viele Länder dabei, Gesetze zur Gestaltung des mobilen Arbeitens zu erlassen. In Deutschland und Ungarn werden beispielsweise im Laufe des Jahres 2021 neue Gesetze erwartet.

Wir möchten 16 Länder vorstellen, die in den vergangenen Monaten diverse Vorschriften zur Regulierung des mobilen Arbeitens eingeführt haben²⁸. Während in einigen Ländern bestimmte Gesetze erst infolge der COVID-19-Pandemie geändert wurden, hatten andere den Änderungsbedarf bereits vorhergesehen. Nachfolgend erhalten Sie einen vergleichenden Überblick dieser Regulierungen. Wir gehen darin näher auf die Aufgaben und Pflichten der Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden in den Ländern mit zugänglichen Daten ein.

Vergleichsanalyse

Wir können feststellen, dass mobile Arbeitsvereinbarungen in 13 der insgesamt 16 berücksichtigten Länder im gegenseitigen Einvernehmen zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden getroffen werden. Diese Vereinbarungen müssen in allen Ländern mit Ausnahme von **Argentinien, Österreich, Chile** und **Mexiko** schriftlich festgelegt werden. Darüber hinaus räumen 6 Länder Arbeitnehmenden das Recht ein, eine solche Vereinbarung beim Arbeitgeber zu beantragen. Arbeitgebende sind wiederum verpflichtet, die Anträge zu prüfen und innerhalb einer bestimmten Frist eine begründete Antwort zu geben. Zu erwähnen sei, dass im **Vereinigten Königreich** im Gespräch ist, die flexible Vereinbarung zur Standardoption zu machen.

In **Mexiko, Italien, Polen, Portugal, Spanien** und **den Niederlanden** sind die Bedingungen für die Reversibilität dieser Vereinbarung klar im Gesetz verankert. Andere Länder setzen hingegen auf mobile Arbeitsverträge oder Tarifverträge.

Im Rahmen der Aktualisierung ihrer Gesetzgebung haben fünf Länder (**Italien, Spanien, Argentinien, Chile** und **Mexiko**) das Recht auf konsequenzlose Unerreichbarkeit für Arbeitskräfte aufgenommen. In acht Ländern wurde festgelegt, dass mobil Arbeitende im Hinblick auf Vergütung, Schulung, Karrierechancen, Informationszugang usw. in den Genuss der gleichen Rechte und Chancen wie andere Beschäftigte kommen müssen.

Was die Bereitstellung, Installation und Instandhaltung des erforderlichen Equipments für mobil Arbeitende anbelangt, haben sieben Länder die Verantwortung ausdrücklich an die Arbeitgebenden übertragen. Die Kosten für das mobile Arbeiten müssen hingegen nur in fünf Ländern von den Unternehmen getragen werden. In den anderen Ländern sind diese Aspekte in mobilen Arbeitsverträgen oder Tarifvereinbarungen zu klären.

Belgien und **Italien** sind die einzigen Länder, in denen gesetzlich klar vorgeschrieben ist, dass Arbeitgebende mobil Arbeitende entsprechend versichern müssen. Im **Vereinigten Königreich** wurde die Versicherungsfrage ebenfalls in der Gesetzgebung verankert. Dort müssen jedoch die Arbeitnehmenden selbst sicherstellen, dass ihre Versicherung das mobile Arbeiten abdeckt.

In **Mexiko, Rumänien** und **Spanien** deckt die neue Gesetzgebung auch die Überwachung und die Persönlichkeitsrechte ab. In diesen Ländern ist der Einsatz von Überwachungstechnologie (Video- bzw. Audioüberwachung) zur Überwachung der Mitarbeiteraktivitäten zulässig. Diese Länder betonen, dass dabei die Persönlichkeitsrechte und die Würde der Mitarbeitenden zu wahren sind. Andere Länder überlassen es den Arbeitgebenden oder Sozialpartnern, diesen Aspekt in mobile Arbeitsverträge aufzunehmen.

Drei Regierungen (**Österreich, Irland** und die **Niederlande**) haben steuerliche Anreize und Subventionen eingeführt, um Unternehmen beim Wechsel zu einem hybriden Arbeitsmodell zu unterstützen und das mobile Arbeiten zu fördern. Irland hat zudem einen Investitionsplan zur Verbesserung der für das mobile Arbeiten erforderlichen Infrastrukturen eingeführt. Dieser beinhaltet die Implementierung von High-Speed-Breitbandinternet im gesamten Land sowie eines Remote-Netzwerks in abgelegenen Regionen. Irland ist in der Tat das erste Land, das eine Strategie für mobiles Arbeiten veröffentlicht hat, um die breite Einführung dieses Modells zu fördern.

In den **USA** und **Japan** hingegen wurden keinerlei landesweite Gesetze zum mobilen Arbeiten verabschiedet. In den **USA** wird das mobile Arbeiten überwiegend von den einzelnen Bundesstaaten geregelt. Die japanische Regierung erachtet Gesetzesänderungen derzeit nicht für erforderlich, da mobiles Arbeiten dort trotz der Pandemie noch immer relativ selten ist.

Vergleich von Ländern mit gesetzlichen Regelungen hinsichtlich des mobilen Arbeitens

Bedingungen für mobiles Arbeiten		Rechte und Pflichten der Angestellten			Rechte und Pflichten der Arbeitgebenden					Massnahmen der Regierung			
	Vertraglich geregelt ^A	Auf freiwilliger Basis ^B	Recht auf Beauftragung ^C	Recht auf Unreichbarkeit	Gleiche Rechte ^D	Kosten ^E	Equipment ^F	OSHA ^G	Versicherung ^H	Überwachung ^I	Steuerliche Anreize	Subvention/ Investition	
Argentinien		X		X	X	X	X		X				Argentinien
Österreich		X				X					X		Österreich
Belgien	X	X				X	X		X				Belgien
Chile		X		X	X		X						Chile
Dänemark	X	X						X					Dänemark
Irland	X		X								X	X	Irland
Italien	X	X	X	X	X			X	X				Italien
Japan													Japan
Mexiko		X		X		X	X			X			Mexiko
Niederlande	X	X	X		X		X	X			X	X	Niederlande
Polen	X	X	X		X	X	X	X					Polen
Portugal	X	X	X		X			X					Portugal
Rumänien	X	X					X			X			Rumänien
Spanien	X	X	X	X	X	X	X	X		X			Spanien
VK	X	(x) ^J			X								VK
USA					X			X					USA

A) x = Per Gesetz müssen mobile Arbeitsvereinbarungen zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden schriftlich erfolgen.

B) x = Mobile Arbeitsvereinbarungen müssen auf freiwilliger Basis und im gegenseitigen Einverständnis getroffen werden.

C) x = Mitarbeitende haben das Recht, einen Antrag auf mobiles Arbeiten zu stellen, der vom Arbeitgeber geprüft werden muss. Die Voraussetzungen für die Beantragung einer mobilen Arbeitsvereinbarung können je nach Land variieren.

D) x = Das Gesetz schreibt ausdrücklich vor, dass mobil Arbeitende die gleichen Rechte wie andere Arbeitskräfte in Bezug auf Schulung, Karrierechancen usw. geniessen.

E) x = Arbeitgebende sind gesetzlich zur Erstattung von mobilen Arbeitskosten (WLAN, Strom usw.) verpflichtet. In den anderen Ländern muss die Kostenersatzung im mobilen Arbeitsvertrag geregelt sein.

F) x = Arbeitgebende sind gesetzlich zur Bereitstellung, Installation und Instandhaltung des Equipments (Computer, Software usw.) verpflichtet.

G) x = Arbeitgebende sind gesetzlich verpflichtet, an mobilen Arbeitsplätzen das gleiche Mass an Sicherheit und Gesundheitsschutz wie im Unternehmen zu gewährleisten.

H) x = Arbeitgebende sind gesetzlich verpflichtet, eine ausreichende Versicherungsdeckung für Unfälle an festgelegten mobilen Arbeitsplätzen und während bestimmter Arbeitszeiten zu gewährleisten.

I) x = Arbeitgebende dürfen die Aktivitäten von mobil Arbeitenden mithilfe von IKT kontrollieren und überwachen.

J) Es ist im Gespräch, das flexible Arbeitsmodell zur Standardoption zu machen.

Empfehlungen zu Richtlinien und Fazit

Die COVID-19-Krise hat den im Zuge der technologischen Entwicklung stattgefundenen Wandel der vergangenen Jahre beschleunigt. Statistiken deuten heute darauf hin, dass sowohl Arbeitgebende als auch Arbeitnehmende allgemein ein hybrides Arbeitsmodell bevorzugen, das sowohl mobiles Arbeiten als auch die persönliche Zusammenarbeit umfasst. Ohne entsprechendes Regelwerk kann die Implementierung von mobilem Arbeiten langfristig jedoch negative Folgen haben.

Um alle Vorteile der neuen Arbeitswelt nutzen zu können, fordern wir Regierungen und Arbeitgebende auf, einen entsprechenden Rahmen für das mobile Arbeiten zu schaffen und Mitarbeitende beim Übergang zu diesem neuen Modell zu unterstützen.

Empfehlungen

Genauer gesagt **fordern wir Regierungen zu folgenden Massnahmen auf:**

• **Schaffung eines Rechtsrahmens** für mobiles Arbeiten. Darin sollte Folgendes dargelegt sein:

- **Vertragliche Verpflichtungen:** Welche Bedingungen gelten für mobiles Arbeiten? Sind diese vertraglich oder auf freiwilliger Basis festzulegen? Können diese nachträglich geändert werden? Können Mitarbeitende innerhalb der Rahmenbedingungen mobiles Arbeiten beantragen? Haben Arbeitgebende bei Bedarf die Möglichkeit, einen solchen Antrag abzulehnen, und wenn ja, unter welchen Bedingungen?
- **Rechte und Pflichten der Mitarbeitenden:** Welche Rechte und Pflichten haben Mitarbeitende? Haben Sie ein Anrecht auf mobiles Arbeiten? Sollte das Recht auf Unerreichbarkeit in die Menschenrechte aufgenommen werden? Gibt es eine Rechtsgleichheit?
- **Rechte und Pflichten der Arbeitgebenden:** Welche Rechte und Pflichten haben Arbeitgebende? Können sie von Mitarbeitenden mobiles Arbeiten fordern?
- **Equipment:** Wer sollte die Bereitstellung/Kosten/Installation/Wartung des für das mobile Arbeiten erforderlichen Equipments übernehmen?
- **Kosten:** Wer sollte die mit dem mobilen Arbeiten verbundenen Kosten tragen (Miete, WLAN, Strom usw.)?

• **Überwachung:** In welchem Umfang dürfen Arbeitgebende mithilfe von entsprechender Software die Aktivität der Mitarbeitenden überwachen?

• **Arbeits- und Gesundheitsschutz:** Sind Arbeitgebende für die Einhaltung der Arbeits- und Gesundheitsschutzstandards am mobilen Arbeitsplatz verantwortlich?

• **Versicherung:** Müssen Arbeitgebende für Unfälle während des mobilen Arbeitens aufkommen? Welche Orte und Zeiten sind versicherungstechnisch abgedeckt?

• **Beheben von Ungleichheiten:** Förderung von mobilem Arbeiten für unterprivilegierte Gruppen und unterversorgte Bevölkerungsschichten

• **Investition in entsprechende Infrastrukturen:** Schaffung einer Infrastruktur, die die Verbindungskluft zwischen städtischen und ländlichen Bereichen schliesst

• **Anpassung des Steuersystems:** Durch Steuerverhandlungen mit anderen Ländern eine Doppelbesteuerung von mobil Arbeitenden vermeiden und die steuerlichen Abgaben an die durch das mobile Arbeiten neu entstandenen Kosten anpassen (Miete, Heizung, Strom, Verpflegung usw.)

• **Förderung der Umschulung und Weiterbildung:** Durch die Einführung von steuerlichen Anreizen oder direkten Subventionen Unternehmen bei ihren Massnahmen zur Umschulung/Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden unterstützen

Ausserdem fordern wir Arbeitgebende zu folgenden Massnahmen auf:

- **Beheben von Ungleichheiten:** Mitarbeitende sollten durch das Aufschlüsseln und Umgestalten ihrer zu erledigenden Aufgaben in die Lage versetzt werden, vom Ort ihrer Wahl aus arbeiten zu können. Darüber hinaus sollten neue Stellen und Karrierechancen entwickelt werden, die das mobile Arbeiten generell einbeziehen.
- **Investition in entsprechende Infrastrukturen:** Durch die Investition in die IKT-Infrastruktur sollte das effiziente mobile Arbeiten sichergestellt werden. Auch die Büroflächen sollten durch vermehrt kollaborative Bereiche an das hybride Arbeitsmodell angepasst werden.
- **Umschulung und Weiterbildung:** Die digitale Kluft der Belegschaft sollte ermittelt und geschlossen werden.
- **Anpassung des Führungsstils:** Gefragt sein werden in Zukunft Empathie, Agilität und Kreativität.



Das mobile Arbeiten hat während der COVID-19-Krise exponentiell zugenommen. In Europa stieg der Anteil der mobil Arbeitenden während der ersten Welle der Pandemie von nur 5 % auf 39 %. Mithilfe des mobilen Arbeitens konnten viele Unternehmen und Arbeitnehmende ihre Tätigkeit auch während des Lockdowns fortsetzen. Neben seinen langfristigen potenziellen Vorteilen – wie etwa dem einfacheren und flexibleren Zugang zur Arbeit und der Verringerung der Pendelzeiten – ist das mobile Arbeiten auch mit Herausforderungen verbunden. Es gibt nicht nur Bedenken hinsichtlich des Wohlbefindens der Mitarbeitenden, sondern auch bezüglich ihres ungleichmässigen Zugangs zu mobilem Arbeiten während der Pandemie: Unter den hochqualifizierten Beschäftigten konnten doppelt so viele von zu Hause aus arbeiten, als unter den Mitarbeitenden mit geringeren Fertigkeiten. Letzteren fehlten oft die Grundausrüstung (Breitband oder selbst ein Tablet oder Computer) oder die digitalen Mindestkomponenten. Das mobile Arbeiten wird wahrscheinlich bleiben, wenn auch nicht im gleichen Umfang wie während der Pandemie: Politische Entscheidungsträger und Sozialpartner müssen zusammenarbeiten, um das mobile Arbeiten überall dort zugänglich zu machen, wo dies möglich und für Arbeitnehmende und Arbeitgebende gleichermaßen von Vorteil ist.



Stefano Scarpetta

Director für Employment, Labour and Social Affairs der OECD

Mobiles Arbeiten könnte einen Wendepunkt in der Arbeitswelt darstellen. Mit entsprechenden Richtlinien wird es durch die langfristige Implementierung von mobilem Arbeiten zur Steigerung der Produktivität sowie zur Verbesserung der Work-Life-Balance kommen. Auch der Fachkräftemangel kann sich dadurch reduzieren. Daher ist es entscheidend, den Übergang zu begleiten, um diesen integrativ, fair und rentabel zu gestalten. Die Adecco Group setzt sich dafür ein, dass die Zukunft für alle (mobil Arbeitende und Büroarbeiter) funktioniert. Angesichts dessen fordern wir Sozialpartner auf, sich mit dem Thema zu befassen.



Anhang

Einblick in Länder, die spezielle Gesetze für das mobile Arbeiten verabschiedet haben:

Argentinien

Argentinien hat im August 2020 neue Gesetze zur Regelung des mobilen Arbeitens verabschiedet. Darin geht es unter anderem um Arbeitszeiten, die Verantwortung der Arbeitgebenden hinsichtlich der Bereitstellung des Equipments, den Anspruch der mobil Arbeitenden auf die Erstattung ihrer Kosten sowie Ihr Recht auf Unerreichbarkeit.

Darüber hinaus ist gesetzlich festgelegt, dass mobile Arbeitsvereinbarungen auf freiwilliger Basis getroffen werden. Im Gegensatz zu anderen Ländern haben zudem die Arbeitnehmenden das Recht, die Rückkehr ins Büro zu beantragen. Mobil Arbeitenden sind die gleichen Rechte und Chancen wie Mitarbeitenden zu gewähren, die ihren Pflichten persönlich vor Ort nachkommen. Auch die Vergütung darf nicht unter der von in Unternehmensbüros tätigen Mitarbeitenden liegen. Mobil Arbeitende müssen entsprechend geschult werden. Ausserdem ist die Verwendung von Überwachungssoftware aus Datenschutzgründen untersagt.

Österreich

Im Januar 2021 wurde in Österreich eine Richtlinie zum mobilen Arbeiten eingeführt, die auch einen steuerlichen Anreiz beinhaltet. Laut der Richtlinie müssen mobile Arbeitsvereinbarungen zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden im gegenseitigen Einverständnis getroffen werden. Die mit dem mobilen Arbeiten verbundenen Kosten, etwa für digitale Ressourcen, Computer, Telefon und WLAN-Zugang, sind von den Arbeitgebenden zu erstatten. Arbeitnehmenden ermöglicht die Richtlinie, ihre anteiligen Kosten des mobilen Arbeitens für Strom und Heizung sowie die Ausgaben für Büromöbel steuerlich geltend zu machen.

Belgien

Reguläres mobiles Arbeiten ist hier seit 2008 in einer Tarifvereinbarung geregelt. Demnach muss mobiles arbeiten auf freiwilliger Basis erfolgen und schriftlich zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden vereinbart werden. In der Vereinbarung sind insbesondere die folgenden Punkte festzuschreiben:

- Die Häufigkeit des mobilen Arbeitens
- Die Zeiten, in denen die mobil Arbeitenden erreichbar sein sollten
- Die Orte, an denen mobil gearbeitet wird

Darüber hinaus ist von den Arbeitgebenden das gesamte erforderliche Equipment bereitzustellen und die Kosten für das mobile Arbeiten zu übernehmen (z. B. die Kommunikations- und Anschlusskosten). Ähnlich gelten auch Unfälle an festgelegten mobilen Arbeitsplätzen innerhalb der vereinbarten Arbeitszeiten als Arbeitsunfälle. Schliesslich müssen die Arbeitgebenden mobil Arbeitenden die gleichen Rechte und Chancen wie anderen Arbeitskräften gewähren.

Dänemark

Trotz der Tatsache, dass gelegentliches mobiles Arbeiten in Dänemark bereits vor der Pandemie relativ weitverbreitet war (30 % der Dänen arbeiteten gelegentlich remote), wird dieses Modell überwiegend durch individuelle oder unternehmensspezifische Vereinbarungen geregelt. Die Vertragsbedingungen variieren daher innerhalb der Branche. Der freiwillige Charakter des mobilen Arbeitens ist jedoch klar im Gesetz verankert.

Chile

Im März 2020 hat auch Chile ein Gesetz zur Regelung einzelner Aspekte des mobilen Arbeitens verabschiedet. Darin wurde festgelegt, dass mobiles Arbeiten im gegenseitigen Einverständnis zu vereinbaren ist und dass das Equipment von den Arbeitgebenden bereitgestellt, installiert und instandgehalten werden muss.

Ausserdem haben die Mitarbeitenden weiterhin Zugang zu den Einrichtungen des Unternehmens, um an kollektiven Aktivitäten teilzunehmen. Darüber hinaus bietet das Gesetz Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeiten und Arbeitsorte. Dennoch müssen die Rechte der Mitarbeitenden auf Unerreichbarkeit sowie auf eine tägliche Ruhepause von 12 Stunden am Stück respektiert werden.

Irland

Irland ist das erste Land, das eine Strategie für mobiles Arbeiten eingeführt hat, um die breite Einführung dieses Modells zu fördern. Die im Januar 2021 eingeführte landesweite mobile Arbeitsstrategie «Making Remote Work» sieht die Verabschiedung neuer Gesetze sowie die Etablierung eines Verhaltenskodex vor.

Mitarbeitende in Irland sollen dadurch das Recht auf Beantragung von mobilem Arbeiten erhalten. In Bezug auf die mit dem mobilen Arbeiten verbundenen Ausgaben sieht die Strategie ausdrücklich vor, dass es keine gesetzliche Regelung für die Kostenübernahme gibt. Die Abwicklung und Erstattung der Kosten ist von den Parteien in einer mobilen Arbeitsvereinbarung festzulegen.

Zur Förderung des mobilen Arbeitens soll für Arbeitgebende und Arbeitnehmende eine steuerliche Regelung eingeführt werden.

Um mobiles Arbeiten zu ermöglichen, beinhaltet die Strategie ausserdem Massnahmen zur Verbesserung der Infrastrukturen (Implementierung von High-Speed-Breitbandinternet im gesamten Land sowie eines Remote-Netzwerks in abgelegenen Regionen). Ausserdem sieht sie zur Förderung des mobilen Arbeitens eine steuerliche Regelung für Arbeitgebende und Arbeitnehmende vor. Letztendlich strebt Irland an, 20 % der Tätigkeiten in öffentlichen Einrichtungen mobil arbeitend zu erledigen.

Schliesslich weist die Strategie darauf hin, dass für die effiziente Bewerksstellung von mobilem Arbeiten Umschulungen und Weiterbildungen erforderlich sind. Ausserdem wird darin anerkannt, dass öffentliche Massnahmen erforderlich sind, um die neuen Qualifikationsanforderungen zu erfüllen.

Italien

Italien hat 2017 ein neues Gesetz zum «Smart Working»-Modell verabschiedet. Dieses bietet einen rechtlichen Rahmen für Arbeitnehmende, um ihnen mehr Unabhängigkeit und Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeiten und den Arbeitsort zu gewähren. Das mobile Arbeiten unterliegt diesen Bestimmungen.

Diese «Smart Working»-Vereinbarungen, deren Ziel die verbesserte Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben ist, werden auf freiwilliger Basis und durch individuelle Absprachen zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden getroffen. Die individuelle Vereinbarung muss die folgenden Punkte abdecken:

- Ausserhalb des Firmengeländes zu erledigende Aufgaben

- Nutzungsbedingungen für Computer und mobile Geräte
- Recht auf Unerreichbarkeit, das regelt, zu welchen Zeiten Mitarbeitende nicht erreichbar sein müssen
- Arbeitszeiten
- Überwachung: In der Vereinbarung sollte festgelegt sein, wie die Aktivitäten der Mitarbeitenden überwacht werden.

Darüber hinaus sind Überstunden verboten, da sie den Grundsätzen des «Smart Working» widersprechen. Ähnlich wie in Belgien sind Arbeitnehmende während der Arbeitszeit gegen Unfälle ausserhalb der Büroräume versichert. Mitarbeitende mit einer «Smart Working»-Vereinbarung haben darüber hinaus Zugang zu den gleichen Chancen, Behandlungen und Bezahlungen wie andere Beschäftigte.

Darüber hinaus wurden infolge der COVID-19-Pandemie eine Reihe von Gesetzen und Verordnungen verabschiedet, um öffentlichen Verwaltungen die Möglichkeit zu bieten, auch ohne die derzeit gesetzlich erforderlichen individuellen Vereinbarungen mobiles Arbeiten oder «agile Arbeit» durchzuführen. Die italienische Regierung schuf 2020 die nationale Beobachtungsstelle für agile Arbeit in öffentlichen Verwaltungen. Im zeitgleich eingeführten Organisationsplan für agile Arbeit (POLA) wurden regulatorische und technische Vorschläge sowie Studien und Analyseaktivitäten ausgearbeitet, um die Gestaltung von Empfehlungen für die Umsetzung agiler Arbeit in öffentlichen Verwaltungen zu unterstützen. Dabei werden auch in der Privatwirtschaft erfolgreiche nationale und internationale Best Practices berücksichtigt.

Japan

Mobile Arbeitsvereinbarungen sind in Japan untypisch, da die Anerkennung der Kompetenzen von Mitarbeitenden eng mit der Anzahl der im Büro verbrachten Stunden verbunden ist. Die Zahl der mobil Arbeitenden hat zwar während der COVID-19-Pandemie zugenommen, aber es gab keinen drastischen Anstieg, da der im Mai 2020 verhängte Ausnahmezustand für Unternehmen nicht bindend war. Daher gibt es auf nationaler Ebene keine Rechtsrahmen, die das mobile Arbeiten regeln.

Mexiko

Mobiles Arbeiten wird jetzt speziell durch das mexikanische Federal Labour Law (FLL) für Mitarbeitende geregelt, die mindestens 40 % ihrer Arbeitszeit remote tätig sind.

Laut dem Gesetz sollte das mobile Arbeiten auf freiwilliger Basis erfolgen und von beiden Parteien rückgängig gemacht werden können. Darin wird auch klargestellt, dass die Arbeitgebenden die mit dem mobilen Arbeiten verbundenen Ausgaben, einschliesslich «anteiliger Stromkosten» tragen. Während das Recht auf Unerreichbarkeit «am Ende des Arbeitstages» angegeben ist, werden Ruhezeiten nicht ausdrücklich erwähnt.

Ausserdem erlaubt Mexiko die Video- und Audioüberwachung von Mitarbeitenden «in Ausnahmefällen» und unter Wahrung der Privatsphäre der Mitarbeitenden.

Niederlande

In den Niederlanden haben Arbeitnehmende das Recht, einen Antrag auf mobiles Arbeiten zu stellen, der vom Arbeitgeber geprüft werden muss.

In dieser Vereinbarung muss der Rahmen für das mobile Arbeiten festgelegt sein. Hierzu zählen unter anderem die Verfügbarkeit der mobil Arbeitenden, die Kostenerstattung, der Datenschutz sowie die Kündigungsbedingungen. Mobil Arbeitenden müssen die gleichen Rechte und Chancen wie anderen Arbeitnehmenden gewährt werden. Darüber hinaus liegt es in der Verantwortung der Arbeitgebenden, mobil Arbeitenden einen ergonomischen Arbeitsplatz bereitzustellen. Die Arbeitgebenden sind diesbezüglich verpflichtet, vor Ort zu prüfen, ob die mobilen Arbeitsplätze die OSHA-Standards erfüllen.

In den Niederlanden gibt es darüber hinaus einen zusätzlichen Rechtsrahmen, in dem die mobilen Arbeitsrechte für öffentliche Einrichtungen festgelegt sind. Die niederländische Regierung bemüht sich darüber hinaus, das mobile Arbeiten durch Subventionen etwa für PCs und sonstiges Equipment und die Einführung steuerlicher Vergünstigungen zu unterstützen.

Polen

In Polen haben Arbeitnehmende das Recht, einen Antrag auf mobiles Arbeiten zu stellen, der vom Arbeitgeber geprüft werden muss.

In dieser Vereinbarung muss der Rahmen für das mobile Arbeiten festgelegt sein. Hierzu zählen unter anderem die Verfügbarkeit der mobil Arbeitenden, die Kostenerstattung, der Datenschutz sowie die Kündigungsbedingungen. Mobil Arbeitenden müssen die gleichen Rechte und Chancen wie anderen Arbeitnehmenden gewährt werden. Darüber hinaus liegt es in der Verantwortung der Arbeitgebenden, mobil Arbeitenden ein ergonomisches Arbeitsumfeld zu bieten. Sie können sich zu diesem Zweck auch vor Ort ein Bild der mobilen Arbeitsplätze machen.

Polen zählt zu den wenigen Ländern, die Arbeitgebenden ausdrücklich das Recht einräumen, Mitarbeitenden einen mobilen Arbeitsantrag zu unterbreiten.

Portugal

In Portugal haben Arbeitnehmende das Recht, einen Antrag auf mobiles Arbeiten zu stellen, der vom Arbeitgeber geprüft werden muss.

In dieser Vereinbarung muss der Rahmen für das mobile Arbeiten festgelegt sein. Hierzu zählen unter anderem die Verfügbarkeit der mobil Arbeitenden, die Kostenerstattung, der Datenschutz sowie die Kündigungsbedingungen. Mobil Arbeitenden müssen die gleichen Rechte und Chancen wie anderen Arbeitnehmenden gewährt werden. Darüber hinaus liegt es in der Verantwortung der Arbeitgebenden, mobil Arbeitenden ein ergonomisches Arbeitsumfeld zu bieten. Sie können sich zu diesem Zweck auch vor Ort ein Bild der mobilen Arbeitsplätze machen.

Rumänien

In Rumänien haben Arbeitnehmende das Recht, einen Antrag auf mobiles Arbeiten zu stellen, der vom Arbeitgeber geprüft werden muss.

In dieser Vereinbarung muss der Rahmen für das mobile Arbeiten festgelegt sein. Hierzu zählen unter anderem die Verfügbarkeit der mobil Arbeitenden, die Kostenerstattung, der Datenschutz sowie die Kündigungsbedingungen. Mobil Arbeitenden müssen die gleichen Rechte und Chancen wie anderen Arbeitnehmenden gewährt werden. Darüber hinaus liegt es in der Verantwortung der Arbeitgebenden, mobil Arbeitenden ein ergonomisches Arbeitsumfeld zu bieten. Sie können sich zu diesem Zweck auch vor Ort ein Bild der mobilen Arbeitsplätze machen.

Spanien

In Spanien wurde im September 2020 ein Gesetzesdekret zum mobilen Arbeiten für Arbeitnehmende erlassen, die mindestens drei Monate lang mehr als 30 % ihrer Arbeitszeit remote tätig sind.

Laut dem Gesetz muss die mobile Arbeitsvereinbarung auf freiwilliger Basis erfolgen und von beiden Parteien rückgängig gemacht werden können. Das Unternehmen muss mit allen mobil Arbeitenden eine individuelle schriftliche Vereinbarung treffen, in der die praktischen Einzelheiten des mobilen Arbeitens geregelt sind, einschliesslich Equipment, Arbeitszeiten, Reversibilität, Arbeitsplatz, Überwachungsinstrumente, Kosten usw.

Die Bedingungen hinsichtlich der Verfügbarkeit der Arbeitnehmenden können gegebenenfalls explizit festgelegt werden, da auch das Dekret das Recht auf digitale Unerreichbarkeit vorschreibt und dadurch die Einhaltung der Ruhezeiten gewährleistet. Im Übrigen gelten die Pflichten zur Arbeitszeiterfassung auch für die mobile Arbeitsregelung.

Die Aufwendungen für Equipment, Tools und sonstige Kosten im Kontext des mobilen Arbeitens sind von den Arbeitgebenden zu tragen.

Schliesslich legt das Dekret fest, dass bei der Überwachung der Aktivitäten der mobil Arbeitenden deren Privatsphäre und Würde gewahrt werden müssen.

Vereinigtes Königreich

Ähnlich wie in den Niederlanden, Polen, Portugal und Rumänien haben Mitarbeitende in Grossbritannien und Nordirland das Recht, einen Antrag auf mobiles Arbeiten zu stellen, der vom Arbeitgeber geprüft werden muss. In dieser Vereinbarung muss der Rahmen für das mobile Arbeiten festgelegt sein. Hierzu zählen unter anderem die Verfügbarkeit der mobil Arbeitenden, die Kostenerstattung, der Datenschutz sowie die Kündigungsbedingungen. Mobil Arbeitenden müssen die gleichen Rechte und Chancen wie anderen Arbeitnehmenden gewährt werden.

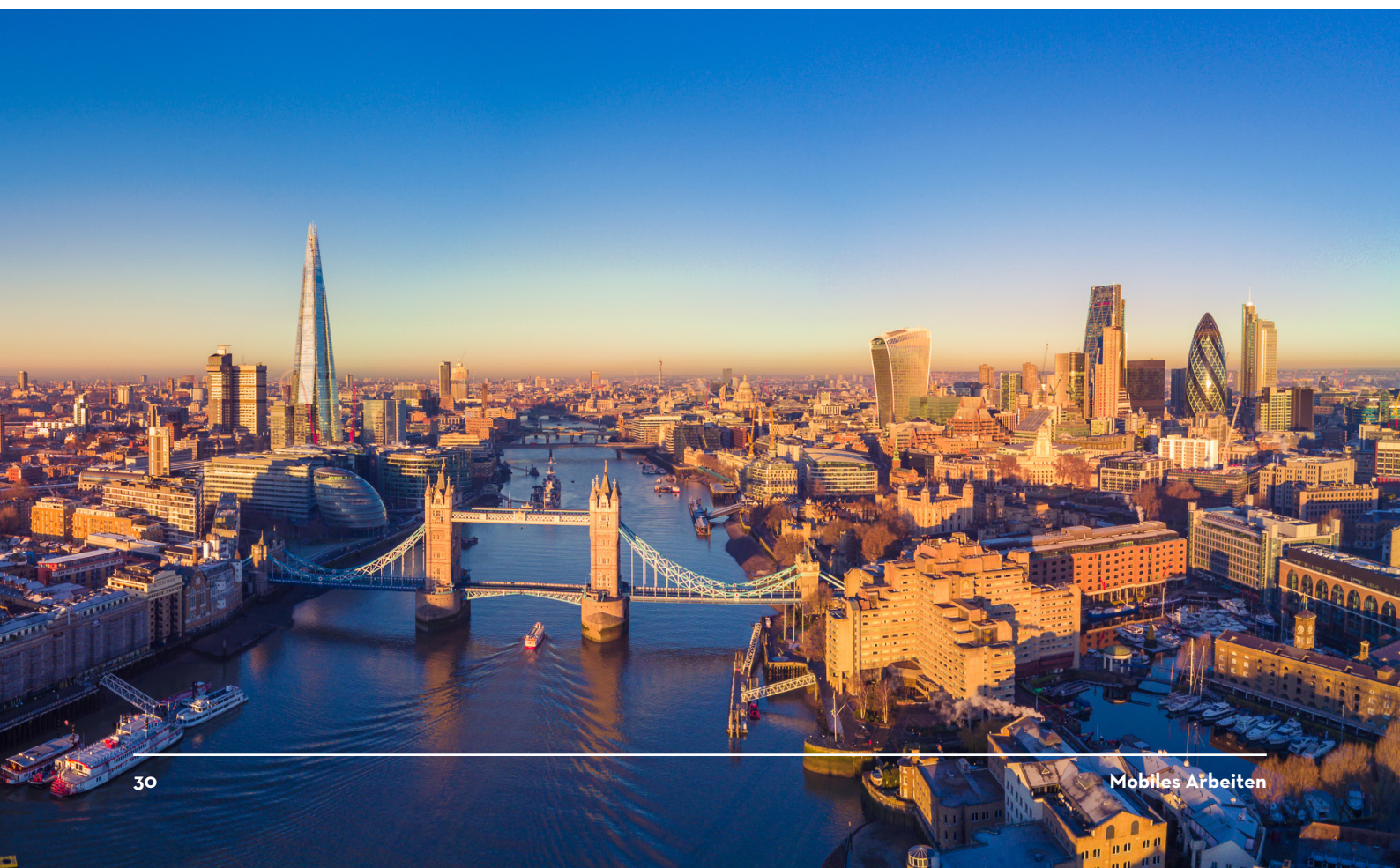
Im Gegensatz zu den anderen Ländern liegt es jedoch in Grossbritannien und Nordirland in der Verantwortung der Arbeitnehmenden, die Erlaubnis für die Arbeit zu Hause bei ihrem Vermieter und der Versicherung einzuholen und sicherzustellen, dass das für das mobile Arbeiten erforderliche Equipment versichert ist.

Es ist im Gespräch, das flexible Arbeitsmodell zur Standardoption zu machen.

USA

In den USA wurde auf Bundesebene kein Rahmen für mobiles Arbeiten eingeführt. Es wurde jedoch klargestellt, dass einige Bundesarbeitsgesetze auch für mobil Arbeitende gelten. Arbeitgebende sind beispielsweise verpflichtet, mobil Arbeitenden ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld sowie einen angemessenen Versicherungsschutz für Arbeitsunfällen zu bieten. Auerdem müssen sie die Chancengleichheit von mobil und Büromitarbeitenden sicherstellen.

Wenn mobil Arbeitende Aufgaben in einem anderen Bundesstaat als demjenigen ausführen, in dem das Unternehmen ansässig ist, gilt die Rechtsprechung des Bundesstaates, in dem die Mitarbeitenden tätig sind.



Referenzen

- 1) Resetting normal: Defining the new era of work: <https://www.adecgroup.com/research-block/reset-normal/>
- 2) <https://www.roberthalf.co.uk/uk-business-believe-hybrid-working-here-stay-following-190-spike-remote-job-postings-start-pandemic>
- 3) Resetting normal: Defining the new era of work: <https://www.adecgroup.com/research-block/reset-normal/>
- 4) <https://www.adecgroup.com/future-of-work/latest-insights/remote-work-is-here-to-stay-12-percent-of-western-european-job-ads-reference-remote-work/>
- 4) <https://www.roberthalf.co.uk/uk-business-believe-hybrid-working-here-stay-following-190-spike-remote-job-postings-start-pandemic>
- 5) Resetting normal: Defining the new era of work: <https://www.adecgroup.com/research-block/reset-normal/>
- 6) https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_747075.pdf
- 7) (IAO 2018, Par. 110)
- 8) https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19046en.pdf
- 9) <https://www.forbes.com/sites/traversmark/2020/04/24/what-percentage-of-workers-can-realistically-work-from-home-new-data-from-norway-offer-clues/?sh=6533d5cd78fe>
- 10) <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99/>
- 11) <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99/>
- 12) https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19032en.pdf
- 13) <https://www.eurofound.europa.eu/publications/blog/covid-19-unleashed-the-potential-for-telework-how-are-workers-coping>
- 14) <https://www.adecgroup.com/research-block/reset-normal/>
- 15) Weitere Informationen finden Sie auch auf: <https://www.adecgroup.com/future-of-work/latest-insights/alain-dehaze-on-bloomberg/>
- 16) <https://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/working-time/lang--en/index.htm>
- 17) https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312435
- 18) https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C155
- 19) <https://www.ilo.org/declaration/lang--en/index.htm#:~:text=The%20ILO%20Declaration%20on%20Fundamental,the%20level%20of%20economic%20development.&text=In%20turn%2C%20their%20observations%20are%20considered%20by%20the%20ILO's%20Governing%20Body.>
- 20) <https://osha.europa.eu/en/legislation/directives/the-osh-framework-directive/the-osh-framework-directive-introduction#:~:text=of%2012%20June%201989%20on,work%20%2D%20%22Framework%20Directive%22.&text=The%20Directive%20obliges%20employers%20to,make%20work%20safer%20and%20healthier.>
- 21) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31990L0270>
- 22) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac10131>
- 23) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32003L0088>
- 24) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32019L1158>
- 25) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32019L1152>
- 26) https://www.etuc.org/system/files/document/file2020-06/Final%2022%2006%2020_Agreement%20on%20Digitalisation%202020.pdf
- 27) <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20210114IPR95618/right-to-disconnect-should-be-an-eu-wide-fundamental-right-meps-say>
- 28) Die vorgestellten Länder sind: Argentinien, Österreich, Belgien, Dänemark, Chile, Irland, Italien, Japan, Mexiko, Niederlande, Polen, Portugal, Rumänien, Spanien, Vereinigtes Königreich und USA.
- 29) <https://www.planetlabor.com/en/hr-practices/quality-of-life-at-work/japan-in-spite-of-the-health-crisis-telework-arrangements-are-slow-to-take-off/>

The Adecco Group

Juni 2021

Kontakt/Fragen:
Group.PublicAffairs@adecgroup.com