28.08.2023

Interviewleitfaden zu Thema:

Stellvertretung Digital
Mögliche Auswirkungen der „Digitalen Verwaltung“ auf die besondere Führungsrolle der Stellvertretung

Informationen zu Beginn

- Mein Name ist Dennis Kussberg und ich führe diese Interview mit Herrn/Frau … (Position) von der Stadt Pforzheim, im Rahmen meiner Bachelorarbeit zum Thema „Stellvertretung Digital – Mögliche Auswirkungen der „Digitalen Verwaltung“ auf die besondere Führungsrolle der Stellvertretung“.

- Nach einem kleinen Einstieg zur Einordnung der/des Interviewten in den Kontext der Organisation und des Aufgabeschwerpunktes werden im Hauptteil offene und geschlossene Schlüsselfragen in Bezug auf die BA relevante Thematik gestellt. Am Ende erfolgt ein Rückblick auf das geführte Interview.

- Das Interview, deren Aufnahme und jegliche Niederschrift wird ausschließlich im Rahmen dieser BA verwendet.

- Frau/Herr … erklärt sich mit der Durchführung und Aufnahme des Interviews einverstanden.

- Die Dauer des Interviews soll 30 Minuten nicht überschreiten

Einstiegsfragen

- Wie lange sind Sie schon in Ihrer Position als Stellvertretung tätig und haben Sie bereits früher eine solche wahrgenommen?

- Welche Haltung nehmen Sie gegenüber der Digitalisierung der Verwaltung ein?
  (eher skeptisch oder befürwortend)
  Mögliche Rückfrage: Was hat Sie am meisten zu dieser Haltung bewegt?

Hauptteil

- Glauben Sie, dass sich Führung in den letzten Jahren besonders stark verändert hat?
  Wenn ja, nennen Sie bitte Faktoren (max. 3), die aus Ihrer Sicht zu dieser Veränderung geführt haben.

- Sehen Sie sich eher als Partner/Co-Pilot ihrer Führungskraft oder als reine Abwesenheitsvertretung Ihrer Führungskraft? Und woran machen Sie ihre Sichtweise fest?
  Mögliche Nachfrage: Könnten Sie sich vorstellen diese Perspektive zu wechseln?

© Dennis Kussberg

- Sind Sie der Meinung, dass sich Ihre Rolle als Stellvertretung bereits durch den Wandel zur digital Arbeitswelt verändert hat?
  Wenn ja, an welchen Stellen fällt es Ihnen besonders auf?

- Denken Sie die Digitalisierung der Verwaltung wird (auch künftig) Auswirkungen auf die Rolle der Stellvertretung haben?

Kommen wir zum Ende des Interviews noch auf eine letzte Fragestellung:

- Wo sehen Sie weiteres Potenzial Ihre Führungskraft bei der Führung auf Distanz (Digitalen Führung) zu unterstützen?

Rückblick

- Ich bedanke mich vielmals für Ihre Bereitschaft an diesem Interview teilzunehmen, sowie für die offenen Beantwortung meiner Fragen und fasse die Ergebnisse wie folgt zusammen …

- Vielen Dank für Ihrer Zeit!

Ausblick

- Abschließend weise ich nochmals daraufhin, dass ich die Ergebnisse dieses Interviews lediglich im Rahmen meiner zu Beginn genannten Forschungsarbeit verwende. Sollte Sie eine anonymisierte Verwendung in der schriftlichen Darstellung wünschen bitte ich Sie dies nun zu äußern.

- Nach Abschluss meiner Forschungsarbeit informiere ich Sie gerne über die Ergebnisse meiner Forschung.

© Dennis Kussberg

Transkriptionsregeln
Der Text wir grundsätzlich übernommen, wie er gesprochen wird
Füllwörter werden ebenfalls erfasst
Färbungen von Dialekt werden korrigiert
Nonverbale Zwischenlaute werden weggelassen
Um Bandwurmsätze zu vermeiden, werden Satzzeichen sinnvoll gesetzt
Höflichkeitspronomina, wie „Sie“ und „Ihnen“ wird großgeschrieben
Der Interviewer wird als IW und die interviewte Person als IP benannt (Differenzierung durch Zahlenwerte bspw. IP1)
Wortdoppelungen werden nicht erfasst
Alle Interviewbestandteile außerhalb der Fragestellungen (Einstiegsfragen und Hauptteil) werden aus mangelnder Relevanz nicht erfasst

Interview	Behörde	Stellvertretung	Bemerkung
1 (IP1)	Stadt Pforzheim	Abteilungsleitung	Studium: Digitales Verwaltungsmanagement (DVM)
2 (IP2)	Stadt Pforzheim	Abteilungsleitung	Derzeit mittelfristige Funktion der Abteilungsleitung
3 (IP3)	Stadt Pforzheim	Amtsleitung	Bereits zweite Vertretung dieser Art
4 (IP4)	Stadt Pforzheim	Abteilungsleitung	Erst kommissarisch dann offiziell

Oberkategorien	Unterkategorien
Digitalisierung der Verwaltung	Pro Kontra
Transformation der Führung	
Die Stellvertretung	Rollenverständnis: heute Rollenverständnis: früher Aufgabenwahrnehmung
Einflussfaktoren	Pandemie Virtuelle/digitale Führung Demografischer Wandel Digitale Arbeitswelt Personalmangel
Prognosen	
Unterstützungspotenzial	

	Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
OK_1	**Digitalisierung der Verwaltung**	Allgemeines Verständnis	„[…] für mich auch die Möglichkeit die Prozesse zu optimieren, zu verbessern, zu beschleunigen.“ (IP2, Zeile 24-25)	
$UK_{1.1}$	Pro	Chancen und Vorteile	„Ich bin ein absoluter Befürworter der Digitalisierung, weil es einfach unendlich viele Chancen bietet, um den Alltag leichter zu gestalten.“ (IP1, Zeile 14-15)	Tendenziell positive Aussagen zur Digitalisierung
$UK_{1.2}$	Kontra	Herausforderungen und Probleme	„Ich finde, dass es ziemlich traurig ist, dass die Stadt da irgendwie meiner Meinung nach zwanzig Jahre hinterher hängt.“ (IP4, Zeile 18-20)	Tendenziell negative Aussagen zur Digitalisierung
OK_2	**Transformation der Führung**	Grundsätzliche Veränderungen im Führungsverständnis	„Ich glaube, die Anforderungen an die Führung haben sich verändert.“ (IP3, Zeile 33)	
OK_3	**Die Stellvertretung**	Wertungsfreie Aussagen zur (Führungs-)rolle der Stellvertretung	„Also ich denke, die Barriere ist ein bisschen geringer, dass einem die Mitarbeiter als stellvertretende Führungskraft was erzählen würden, ihre Meinung äußern, wie, als wenn man möglich der direkte Vorgesetzte ist.“ (IP1, Zeile 96-98)	Aussagen die keinen historischen/zeitlichen Bezug haben

$UK_{3.1}$	Rollenverständnis: heute	Moderne und agile Darstellung	„Ich sehe mich als Partner, als Co-Pilot, meiner Führungskraft.“ (IP2, Zeile 59)	
$UK_{3.2}$	Rollenverständnis: früher	Traditionelle Darstellung	„Ich halte es aber nicht mehr für zeitgemäß.“ (IP3, Zeile 86-87)	Aussagen die eine veraltete Wahrnehmung widerspiegeln
$UK_{3.3}$	Aufgabenwahrnehmung	Durchführung ohne offizielle Befugnisse	„[…] inoffiziell haben wir das tatsächlich einfach beide gemacht, also nicht differenziert, wer Stellvertretung ist und wer nicht.“ (IP1, Zeile 8-9)	
OK_4	**Einflussfaktoren**	Unspezifische Gesichtspunkte	„Ich denke absolut, also gerade dadurch, dass es immer mehr Möglichkeiten gib […].“ (IP1, Zeile 84-85)	
$UK_{4.1}$	Pandemie	Pandemiebedingte Einflussnahme	„Ja, also die Trends, die sich jetzt schon seit Corona zeigen.“ (IP3, Zeile 109)	Aussagen in direkten Bezug zu Corona
$UK_{4.2}$	Virtuelle/digitale Führung	Einwirkungen die zur Führung auf Distanz führen	„[…] das wird glaube ich auch nochmal eine Herausforderung, das Team also quasi virtuell als auch analog zu formen und zu stabilisieren.“ (IP3, Zeile 134-136)	

UK4.3	Demografischer Wandel	Beeinflussung durch den Generationenwechsel	„Der zweite Punkt ist bei mir das Thema Generationenwechsel.“ (IP2, Zeile 36-37)	
UK4.4	Digitale Arbeitswelt: Mobile Arbeit/Homeoffice	Auswirkungen, die sich auf die Mobile Arbeit/Homeoffice zurückführen lassen	„Wenn die Leitung im Homeoffice ist, dann ist eine ganz andere Verantwortung hier in der Führung vor Ort.“ (IP2, Zeile 102-104)	
UK4.5	Personalmangel	Effekte des Personal-/Fachkräftemangels	„Und das zweite ist halt nach wie vor der Personalmangel überall.“ (IP4, Zeile 55)	
OK5	**Prognosen**	Einschätzung weiterer Wirkungsweisen	„Denke ich an die Digitalisierung, die wird auch zukünftig Auswirkungen haben, ja auch auf die Stellvertretung auf jeden Fall.“ (IP2, Zeile 139-140)	
OK6	**Unterstützungspotenzial**	Mögliche, künftige Unterstützung der Führungskraft durch die Stellvertretung	„Also es ist gerade das Thema klare Kommunikation ist ein Punkt, wo ich auf jeden Fall noch Verbesserungsmöglichkeiten sehe.“ (IP2, Zeile 166-168)	Aussagen, die über bereits stattfindende Unterstützleistung hinausgehen oder diese erweitern

Interview mit IP1 vom 29.08.2023

IW: Dann beginnen wir mal mit der ersten Frage zum Einstieg. Wie lange sind Sie schon in der Position der Stellvertretung tätig, und haben Sie bereits vorher schon mal irgendeine Stellvertretung, Stellvertretertätigkeit wahrgenommen, auch vielleicht außerhalb des beruflichen Umfeldes?

IP1: Also, ich bin jetzt tätig seit anderthalb Monaten als Stellvertretung und davor also offiziell, war ich stellvertretende AG-Sprecher/-in im Studium, aber inoffiziell haben wir das tatsächlich einfach beide gemacht, also nicht differenziert, wer Stellvertretung ist und wer nicht.

IW: Okay, super, vielen Dank. Dann gehen wir natürlich ein bisschen in die Richtung Digitalisierung, wie es ja auch in meinem Thema ist. Welche Haltung nehmen Sie gegenüber der Digitalisierung vielleicht mal generell ein, eher skeptisch, oder sind Sie eher ein Befürworter der Digitalisierung?

IP1: Ich bin ein absoluter Befürworter der Digitalisierung, weil es einfach unendlich viele Chancen bietet, um den Alltag leichter zu gestalten.

IW: Sehr schön, also höre ich da raus: Es hat Sie quasi dazu bewegt, da Sie die Vorteile einfach in der Digitalisierung sehen, von Anfang an, und deswegen sind Sie quasi Befürworter/-in der Digitalisierung.

IP1: Genau, ja!

IW: Super, Dankeschön! Dann gehen wir mal ins Eingemachte, und zwar, was meinen Sie denn, glauben Sie, dass Führung sich in den letzten Jahren besonders stark verändert hat? Wenn Sie dieser Meinung sind, dann können Sie ja vielleicht mal ein paar Faktoren, wo Sie glauben, an diesen Stellen hat sich Führung verändert?

IP1: Also ich denke absolut, dass sich Führung in den letzten Jahren verändert hat. Zum einen denke ich viel, gerade durch die Corona Pandemie und dadurch, dass man halt auch teilweise gezwungen war, einfach virtuell zu führen, weil man sich nicht mehr vor Ort treffen konnte. Zum anderen

denke ich, dass es auch einen Generationenwechsel gibt, also gerade in Verwaltung und Wirtschaft, einfach weil jetzt junge neue Leute nachkommen, die auch Führungspositionen innehaben, und sich deswegen der Führungsstil auch noch ein bisschen verändert. Und dann klar die Digitalisierung, die einfach immer weiter voranschreitet und dadurch halt auch die Führung selber verändert und die Möglichkeiten, die man hat.

IW: Super klasse! Dankeschön! Expliziter in die Führungsrolle reingehen? Sie haben ja gerade schon gesagt, dass sie sich quasi aus deiner Sicht verändert hat. Es gibt ja so klassische Rollenbilder: die Führungskraft als reine Abwesenheitsvertretung oder so ein bisschen das moderne Bild eines Partners, eines Co-Piloten, so ein bisschen auf Augenhöhe. Wo würden Sie sich aktuell in Ihrer Stellvertreterposition sehen? Eher auf der Seite der Partner, Co-Piloten oder der Abwesenheitsvertretung?

IP1: Ich würde mich eher als Partner sehen, also auch aktuell. Trotz, dass quasi mein Vorgesetzter anwesend ist, machen wir das trotzdem zusammen. Also wir besprechen uns einmal die Woche, was es Neues gibt, was für Projekte laufen, und selbst wenn ich ja theoretisch nur seine Stellvertretung bin, fällen wir einfach manche Entscheidungen zusammen. Wir diskutieren viel über Sachen, wie man es quasi handhaben soll. Also deswegen würde ich absolut sagen.

IW: Sehr gut, Danke. Könnten Sie sich vorstellen, auch wenn Sie zum Beispiel eine andere Stellvertreterposition hätten, die Perspektive zu wechseln und eine reine Abwesenheitsvertretung zu sein?

IP1: Fände ich persönlich ziemlich schwierig. Also ich denke, es wäre möglich, wenn man keine andere Wahl hätte. Aber ich denke, es ist besser, wenn man das Co-Pilot quasi dabei ist, weil man dann immer auf dem aktuellen Stand ist, nicht für jedes Detail, aber man weiß grob, was passiert, was die aktuellen Themen sind, sodass wenn jemand dann abwesend ist, ich halt im Bilde bin, was ist der Stand, was muss gemacht werden? Wenn ich nur an diesen als Vertretung bin, finde ich, ist es auch schwierig, sich

reinzufinden. Okay, da muss ich erst mal rausfinden, was ist der Stand, was ist das Problem, und dann kann man viel schwieriger eine Lösung finden, quasi als wenn man von Anfang an dabei war, quasi so die ganzen Rahmenbedingungen kennt, und da kann man sie in voller Entscheidungen treffen. Also, wenn ich müsste, würde ich es machen, aber nur sehr, sehr ungern.

IW: Ja, okay, danke, Sie haben es vorhin schon angeschnitten: die Rolle der Stellvertretung. Sind Sie der Meinung, dass sich die vor allen Dingen durch den Wandel zur digitalen Arbeitswelt, vorhin hatten Sie schon mal die Führung auf die Ferne erwähnt, durch Web-Meetings. Sind Sie der Meinung, dass sich dadurch auch die Rolle der Stellvertretung besonders geändert hat?

IP1: Also die Rolle selbst denke ich in gewisser Weise schon, also gerade, dass es halt heute eher in die Richtung geht, dass man auch wirklich Co-Pilot ist und immer zumindest grob in Kenntnis gesetzt ist. Aber hauptsächlich würde ich sagen, halt eher die Aufgaben und die Art und Weise, wie man es erledigt, einfach durch die letzten Jahre und gerade die digitale Arbeitswelt.

IW: Ich fasse für mich nochmal zusammen und hake da noch mal nach, das heißt quasi die eigentliche Tätigkeit, die man in dem Moment ausübt, die hat sich durch die digitale Arbeitswelt einfach verändert, weil es ein anderes „WIE“ ist, wie man diese Aufgaben erledigt, richtig?

IP1: Ja.

IW: Okay, super, danke, dann so einen kleinen Blick in die Glaskugel. Denken Sie, dass die Digitalisierung der Verwaltung auch künftige Auswirkungen auf die Rolle, auch der Stellvertreter haben wird? Dass sich das über das Jetzige hinaus weiterentwickeln wird?

IP1: Ich denke absolut, also gerade dadurch, dass es immer mehr Möglichkeiten gibt und es vielleicht auch immer mehr in die Richtung von der Führung von virtuellen Teams geht, denke ich, dass sich da absolut die Rolle auch noch weiter quasi verändern wird, in der Zukunft.

IW: Super, dann habe ich noch Eine zum Abschluss für Sie. Und zwar sehen Sie irgendwo noch weiteres Potenzial, wie Sie Ihre Führungskraft bei der Führung auf Distanz, also durch die Entfernung, halt Führung ihrer Teams, wo Sie sie noch vermehrt unterstützen können, wo Sie sagen, da kann ich mich als Stellvertretung einfach noch weiter mit einbringen, das könnte man noch weiter ausbauen.

IP1: Also, ich denke zum einen, um Feedback zu geben, also einmal, wie ich das empfinde, was quasi macht, und zum anderen vielleicht auch, wie die anderen Leute mir das Rückspiegeln. Also, ich denke, die Barriere ist ein bisschen geringer, dass einem die Mitarbeiter als stellvertretende Führungskraft was erzählen würde, ihre Meinung äußern, wie, als wenn man möglich der direkte Vorgesetzte ist. Deswegen denke ich, kann man da schon Feedback sammeln und quasi das auch weitergeben an die Führungskraft, wie das halt beim Team ankommt Und ansonsten einfach auch die persönlichen Tipps, also was man vielleicht auch selber schon an Erfahrungen hat oder jemand es selber empfindet, und dass einfach rückspiegelt, dass er die Chance hat, da noch was zu verbessern oder was nachzujustieren, wenn es da was gibt.

Interview mit IP2 vom 29.08.2023

IW: Dann fangen wir an, als erstes mal zwei Fragen zum Einstieg. Zum einen, wie lange sind Sie schon in der Position als Stellvertretung tätig? In der jetzigen und gegebenenfalls auch schon mal vorher?

IP2: Also offiziell bin ich als Stellvertretung seit dem 01.11.2021 tätig, also rund ein dreiviertel Jahre. Durch Die regelmäßige Abwesenheit des vorherigen Vertreters ist die Rolle des Stellvertreters der Abteilung, praktisch schon seit längerem mir zugefallen, und daher war das für mich dann tatsächlich nicht mehr der ganz große Sprung, sondern eigentlich nur noch so, dass man es auf dem Papier umschreibt zum 01.11.2021.

IW: Okay, Dankeschön, dann gehen wir mal in das Thema Digitalisierung; steigen wir mal ein, komme ich zu meiner zweiten Frage. Welche Haltung haben Sie gegenüber der Digitalisierung in der Verwaltung? Sind Sie da eher skeptisch, oder sind Sie da ein klassischer Befürworter?

IP2: Ich bin absoluter Befürworter davon. Hängt sicherlich auch damit zusammen, dass sich bei uns, wie es bei uns in der Abteilung eben in der Arbeit abläuft. Ich sehe, dass wir ohne Digitalisierung natürlich zum einen und sehr, sehr viele Akten einfach haben, tatsächlich also, was sehr zeitaufwendig ist, zum einen das Suchen, zum anderen das Abheften für die Mitarbeiter demotivieren, wenn sie Aktenberge vor sich haben. Zum anderen bin ich der Meinung, durch die Digitalisierung sollte nicht nur die Akten, ist für mich nicht nur Aktenverscannung, und man kann es aus dem Homeoffice erlegen, ist sicherlich ein Punkt. Aber ein anderer Punkt ist einfach für mich auch die Möglichkeit, die Prozesse zu optimieren, zu verbessern, zu beschleunigen. Bisschen zum Thema, das mit künstlicher Intelligenz ein bisschen, ja einfach noch mehr zu verbessern, dass man sich da mehr Arbeitszeit spart, die man eigentlich unnötig im Moment aufwendet.

IW: Okay, Klasse, danke schön! Dann kommen wir nochmal auf den Bereich Führung zurück. Glauben Sie, dass sich generell das Bild von Führung,

Führungskräften in den letzten Jahren besonders stark verändert hat? Wenn dem so ist, dann führen Sie doch bitte mal so an, wo Sie denken: "Okay, durch diese Faktoren hat sich einfach Führung verändert".

IP2: Genau, ich denke zum einen, das ist der Thema Fachkräftemangel. Man muss ganz anders mit Führung heutzutage umgehen, als man es vielleicht noch vor zehn oder fünfzehn Jahren oder noch länger her umgegangen ist. Die Führung ist ja eine ganz andere. Der zweite Punkt ist bei mir das Thema Generationenwechsel. Und das bedeutet nicht nur, man ersetzt ältere Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen durch jüngere Personen, sondern es bedeutet auch, jede Generation an sich selber, bringt neue Werte, Vorstellungen mit und neue Einstellungen zur Arbeit, neue Einstellungen zum Leben, und diese sich klarzumachen. Und auch denen Personen, die es an die Stadt oder ans Unternehmen zu binden gilt, trotz unterschiedlicher Lebensperspektiven, sag ich mal, und auch Lebenspläne ist, glaube ich, eine Sache, die es ganz verändert hat und wo man auch agil, sage ich mal, mitgehen muss in der Führung heutzutage, weil das sonst zu Problem führt. Das dritte Thema ist natürlich das Thema Digitalisierung, klar. Mit dem Thema Digitalisierung gibt es weitaus mehr Möglichkeiten, aber es ist zum Beispiel auch weitaus mehr Kommunikation von Nöten und auch klare Kommunikation, wer wie was wo stattzufinden zu sein hat, genau. Also ist für mich auch ein großer Punkt, warum es sich in den letzten Jahren so geändert hat.

IW: Ich fasse noch mal verständnishalber zusammen. Also die drei Hauptfaktoren, die Sie sehen, sind der Fachkräftemangel, der Generationenwechsel und die Digitalisierung, die einfach dafür besondere Faktoren sind, die die Änderung der Führungsrolle beeinflussen. Okay, super, Dankeschön! Dann, wie sehen Sie sich selber als Führungskraft? Reine Abwesenheitsvertretung, so im klassischen Stil, Führungskraft ist nicht da, und dann übernehmen Sie oder eher in der Verständlichkeit eines Partners, eines Co-Piloten, dauerhaft in den Prozessen mit drin zu sein.

IP2: Ich sehe mich als Partner, als Co-Pilot, meiner Führungskraft. Ich habe schon in der Vergangenheit versucht, immer mal wieder dadurch, dass es der

Vorteil natürlich bei uns da war, dass wir unterschiedliche, ich sag mal, Führungsteam, also aus der Abteilungsleitung und mir bestehend, unterschiedliche Generationen waren, das auch runterzubringen auf die, auf die, sag ich mal, ein bisschen jüngere Generation, die vielleicht eine jüngere Person verständlicher machen kann als eine Person, die schon sehr erfahren ist, schon sehr lange in dem Beruf ist und zum Teil weit weg wird für die Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen, um so vielleicht erst mal grundsätzlich die Stimmung auszuloten im Team und so ein bisschen Fingerspitzengefühl zu bekommen: "Hey, wo ist gerade was los?" Mit dem sollte man sprechen." Umso eben der Führungskraft quasi auch eine Art Vorwarnsystem zu bieten, falls irgendwas ist, dass er dann eben hier mal einschreiten muss, beispielsweise oder auch Sachverhalte zu vermitteln. Ich glaube, jede Person in der Führung, sowohl die Leitung selber als auch die Stellvertretung, hat gewisse Fähigkeiten, und diese Fähigkeiten sollte man auch so nutzen, wie sie liegen. Meistens im besten Fall wissen natürlich die Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen von den Fähigkeiten. Das bedeutet, wenn man jetzt ganz genau die Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen als Beispiel wissen, "hey, ich kenne mich ganz gut, rechtlich aus", dann kann natürlich ich rechtlich etwas denen überzeugender darlegen als eine Führungskraft, die überhaupt nichts mit der rechtlichen Materie zu tun hat. Vielleicht auch gar nichts zu tun haben muss als Leitung, wo man sich um ganz andere Sachen kümmert, wie Personal oder Haushalt oder was auch immer. Und da finde ich, ist eine Art ja Team, einfach die Team Aufteilung sehr sinnvoll, um einfach von jedem die Fähigkeiten und die Stärken gezielt einzusetzen, die Mitarbeiter, Mitarbeiterin am besten mitzunehmen und auch am besten auf diese einzuwirken. Ich lese gerade nochmal, woran machen sie diese Sichtweise fest? Ja, gut, das habe ich, glaube ich, grad geschildert. Sie sich vorstellen, diese Perspektive zu wechseln.

IW: Genau darum geht es noch, dass, wenn nicht vielleicht in dieser Position, sondern generell eine neue Rolle irgendwo, trotzdem als Stellvertreter. Könnten Sie sich an sich vom Feeling her vorstellen zu sagen, "okay, ich

mache auch eine reine Abwesenheitsvertretung, dann halte ich quasi die Stellung". Rein vom Feeling her, ob Ihnen das zusagen würde oder nicht.

IP2: Rein vom Feeling her, weniger. Weniger, weil ich der Meinung bin, dass ich, die Führung als Team sehe, auch gesagt, jeder seine Fähigkeiten einbringt. Natürlich, einer muss am Ende entscheiden, das ist ganz klar, aber ich sehe es trotzdem als Team Aufgabe.

IW: Ja, super, danke schön. Dann komme ich zur nächsten Frage, und zwar sind Sie der Meinung, dass sich die Rolle der Stellvertretung bereits jetzt durch den Wandel zur digitalen Arbeitswelt verändert hat, und wenn ja, woran machen Sie das fest?

IP2: Ja, bin ich, das fängt am Thema Homeoffice schon an. Wenn die Leitung im Homeoffice ist, dann ist eine ganz andere Verantwortung hier in der Führung vor Ort. Man sollte sich da als Stellvertreter und als Führung dadurch, dass man sich beispielsweise nicht mehr jeden Tag sieht, deutlich öfters miteinander sprechen, deutlich klarer miteinander kommunizieren, dass es auch klar ist, dass da nichts untergeht. Es sollte aber auch gegenüber den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen klar sein, was die Rolle ist in dem Moment, und man sollte in dieser Zeit, in der man dann eben ja beispielsweise die Leitung im Homeoffice ist, sollte man schauen, dass man seine Stärken gezielt einsetzt, hier vor Ort, um eben die Person, die an einem anderen Ort gute Arbeit leistet, da auch entlasten zu können und auch zuarbeiten zu können. Also, das ist jetzt das Thema, wo mir das besonders auffällt, wir sind noch nicht ganz so digital gibt noch viel zum Nachholen. Ich denke aber, dass es durchaus je nachdem nochmal, welche Stärken man hat, sich verändern kann. Ja, also, ich bin, wenn ich jetzt unser Onlineterminsystem eben sehe, ist es zwar was, wo ich mich ganz gut damit auskenne, weil ich in der ganzen Schulung war, aber wo es natürlich noch sein kann, dass irgendwann dann sagt: "Okay, das macht jetzt eine Stellvertretung" oder was auch immer, kümmert sich da ein bisschen einfach darum, weil die nochmal technikaffiner ist, was weiß ich nochmal jünger, kann ja durchaus sein. Und das sind dann

auch Punkte, wo man dann sagt, man kann einfach viel mehr teilen, und man kann, finde ich, sehr viel besser die einzelnen Fähigkeiten einsetzen.

IW: Super! Klasse! In dem Zusammenhang, das ist quasi der IST-Stand. Jetzt denken Sie, dass die Digitalisierung in der Verwaltung, so wie sie voranschreitet, sich auch weiterhin auf die Rolle der Stellvertretung auswirken wird?

IP2: Ja, auf jeden Fall, also, was mir gerade noch einfällt, ist natürlich das Thema Transparenz. Wenn , man beispielsweise im Homeoffice ist, ein Punkt, wo man sehr transparent sein muss als Führungskraft, Transparenz auch als Mitarbeiter und Mitarbeiterin, aber das kann man natürlich eher verlangen, aber auch als Führungskraft, wenn die Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen den Eindruck haben, dass der geht jetzt ins Homeoffice und schiebt dort eine entspannte Kugel oder was auch immer, dann ist das natürlich überhaupt nicht gut, sondern man sollte gerade wenn es ums Thema Digitalisierung geht, natürlich sehr transparent damit umgehen und allgemein auch Thema Generationenwechsel, das sehr transparent. Das zu der Frage noch vorher, was mir gerade noch eingefallen ist.

IP2: Denke ich an die Digitalisierung, die wird auch zukünftig Auswirkungen haben, ja auch auf die Stellevertretung auf jeden Fall. Wie gesagt, ich denke, jetzt wird sich sehr viel noch spezialisieren. Ich denke, die Aufgaben der Stellvertretung ist auch hier die, Führung zu untermauern in der Leitung, wie soll ich sagen, Rückenwind zu geben und sie eben auch zu untermauern, weil ja, es ist unglaublich wichtig, hier der Leitung zuzuarbeiten und auch und eben auch zu fördern durch irgendeine Art von Vorwarnung, bevor irgendwas ist, sage ich das durch eine andere Art von Unterstützung. Also ich denke, wichtiger als Stellvertreter ist, wer Stellvertreter auch ist und wie die Kombi ist, vor allem denke ich, das ist ganz entscheidend, also, dass man eine Kombi hat, die durchaus aus unterschiedlichen Komponenten besteht, wo man auch jeder, seine, seine Meinung einbringen kann oder auch soll. Und das ist, glaube ich, das macht ein ganz besseres Team aus Leitung und Stellvertretung als nur. Das ist die reine, sag ich mal, wie haben wir es denn oben genannte?

Abwesenheitsstellvertretung, das ist nur die reine Abwesenheitsvertretung, sondern tatsächlich als Team man sich sieht und man sagt, die und die Komponenten kommen rein, und ich glaube, das wird in Zukunft einfach noch viel, viel mehr kommen, und das wird auch mehr auf die Stellvertretung zukommen, an Aufgaben, an Verantwortung oder alleine, wie gesagt, durchs Thema Homeoffice nochmal. Was ich aber auch gut finde, weil ich denke, das wird so auch zu einem effektiveren Arbeiten führen.

IW: Okay, gut, super, Dankeschön dafür, sehr detaillierte Ausführung. Zum Abschluss des Interviews noch eine letzte Frage. Sehen Sie in Ihrer Arbeit als Führungskraft vor dem Hintergrund Führung auf Distanz, Homeoffice zum Beispiel, wie Sie schon geschildert haben, noch weiteres Potenzial, die Führungskraft besser unterstützen zu können? Beziehungsweise, wenn ja, in welchem Bereich sehen Sie da noch Möglichkeiten?

IP2: Ja, das sehe ich noch. Also es ist gerade das Thema klare Kommunikation ist ein Punkt, wo ich auf jeden Fall noch Verbesserungsmöglichkeiten sehe. Klare Kommunikation ist sowieso wichtig, aber gerade in Zeiten, wenn die eine Person im Homeoffice ist und die andere Person ist hier, ist es noch umso wichtiger. Es kommt dann auch noch darauf an, was es für eine Führungskraft ist. Also wenn die Führungskraft tatsächlich schon ein bisschen älter ist, dann gibt es auch Möglichkeiten, die auch technisch vielleicht ein bisschen, ich sag mal, auch, Vordermann zu bringen oder zu unterstützen, weil ich nicht immer, ist es alles so super einfach. Also ich würde mir auch wünschen, dass, wenn ich dann der Ältere, die Ältere, der ältere Part in dieser Combi bin, dass mich dann durchaus jemand Anschluss gibt und sagt, guckt dir das an, das kannst du so machen. Also ich denke, was einfach, auch die Medien angeht, ist da noch viel, was man verbessern kann. Und ja, Transparenz und Unterstützung immer wieder, ja. Also ich glaube, das muss immer wieder wachsen, und es muss auch vertrauen da sein. Also, die Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen müssen vertrauen bei Führung auf Distanz, und man muss auf der anderen Seite auch den Mitarbeitern, Mitarbeiterinnen vertrauen und denen auch zutrauen, dass

sie eigenverantwortlich handeln, und das ist, glaube ich, aber auch wieder mit der Generation verbunden. Generationenwechsel ist, dass es immer mehr zu einer eigenverantwortlichen kommt, und ich glaube, das ist auch, was, was die Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen schätzen, dann an der Führungskraft und an der Stellvertretung, an dem Team, wenn sie eigenverantwortlich handeln dürfen. Natürlich kommt ohne Qualitätsmanagement gar keine Frage. Aber natürlich, dass man im gewissen Rahmen eigenständig arbeiten kann, eigenständig arbeiten darf, ist das, glaube ich, ein ganz, großer Punkt, um einfach auch den Mensch dort stärker als Mitarbeiter in den Mittelpunkt zu stellen und nicht nur rein auf die Arbeitskraft einzugehen, sondern tatsächlich auch zu sagen: "Hey, mir ist auch der Mensch wichtig", wie ich gesagt habe, Generationenwechsel zum Beispiel, der dahintersteckt, der hier täglich in die Arbeit kommt, Thema Fachkräftemangel, wieder natürlich hier das Gefühl geben, Mitarbeiter, Mitarbeiterin ist wichtig, und ich glaube, das ist bei der Führung unglaublich ist wichtig, dass man zusammen den Mitarbeitern das Gefühl gibt, man kann der Führung vertrauen, und andersherum vertraut man ihnen auch.

Interview mit IP3 vom 29.08.2023

IW: Als kurze Einstiegsfrage. Beginnen wir mal mit dem Bereich der Stellvertretung. Wie lange sind Sie schon in ihrer Position als Stellvertretung tätig, und haben Sie bereits früher eine Stellvertreterposition wahrgenommen?

IP3: Ich bin formell als Stellvertreter seit fünfzehnten Mai diesen Jahres tätig. In der vorherigen Funktion sagte man mir gewisse Vertretungsaufgaben nach, die ich aber nicht offiziell wahrgenommen habe. Diese inoffiziellen Aufgaben habe ich etwa seit 2019 mit der Besetzung meiner damaligen Führungskraft wahrgenommen.

IW: Okay, super, vielen Dank. Das erst mal zur Einordnung. Jetzt der zweite Bereich, der auf das Thema anspielt, und zwar die Digitalisierung. Welche Haltung nehmen Sie ganz persönlich gegenüber der Digitalisierung der Verwaltung ein? Eher skeptisch, oder sind sie eher ein Befürworter?

IP3: Ich würde skeptisches Befürworten sagen, die Ansätze, wie man sie so häufig auch plakativ wahrnimmt, sind mehr Elektronifizierung statt Digitalisierung. In meinen Augen viel aus Kundensicht gedacht, was grundsätzlich nicht verkehrt ist. Es fehlt aber im Wesentlichen noch die elektronischen Eingabemöglichkeiten, die man für Kunden schafft, intern noch so weit zu verarbeiten, dass sie auch einen Mehrwert für die Verwaltung bieten.

IW: Höre ich das so richtig raus? Sie sind quasi schon für den Trend der Digitalisierung, aber Sie sehen die Digitalisierung, wie sie aktuell ist, und teilweise auch wahrgenommen wird, nicht als das eigentliche Ziel der Digitalisierung, wie sie stattfinden sollte. Habe ich das richtig verstanden?

IP3: Ja also, es gibt ein Ziel, und das Ziel begrüße ich. Der Weg dorthin weicht in meinen Augen noch etwas von der Zielerreichung ab.

IW: Okay, super, vielen Dank. Dann gehen wir jetzt ein bisschen in den Schwerpunktbereich rein, und zwar Führung. Dazu meine Frage. Glauben Sie, dass sich die Führung in den letzten Jahren besonders stark verändert hat? Wenn Sie dem so zustimmen können, dann seien sie doch bitte so gut und führen kurz aus, was Ihre Sicht dahin beeinflusst hat.

IP3: Ich glaube, die Anforderungen an die Führung haben sich verändert. Die Führung selbst, das liegt in der Führungskraft, in der individuellen, ob sie diese Anforderungen berücksichtigt und darauf eingeht oder ob sie immer noch in Anführungszeichen in alten Stiefel fährt. Die Faktoren der Veränderung sind aus meiner Sicht wesentlich: Corona und damit auch diese Dezentralisierung durch mobiles Arbeiten, durch Homeoffice, der Generationswechsel insgesamt, also auch der Wunsch und das Selbstverständnis neuer Generationen, Homeoffice nicht mehr überhaupt in Frage zu stellen, sondern es eigentlich als Bedingung oder Voraussetzung zu erkennen. Das sind so die zwei Wesentlichen, dann etwas abgeschlagen, damit einhergehend auch eine Rollenveränderung von Arbeitgeber und Arbeitnehmer oder Dienstherr und Beamter, Beamtin dahingehend, dass wir als Arbeitgeber mehr noch denn je Service und Bereitschaft signalisieren müssen, auch die Anforderungen der Beschäftigten umzusetzen oder dem nachzukommen, um sich überhaupt noch auf dem Personalmarkt behaupten zu können. Es ist also nicht mehr so, dass sie jetzt also auch wirklich sehr plakativ die Anforderungen auf, soweit es geht, nach unten zu schrauben, um dann immer noch jemanden auf den Markt zu bekommen, weil ich es mir leisten kann, sondern es geht gerade in die andere Richtung. Ich muss eigentlich so viel ich kann tun, damit ich überhaupt noch Leute bekomme. Und ich glaube, das ist auch nochmal ein wesentlicher Faktor, der sich auch in der Führung widerspiegelt.

IW: Wenn ich das richtig verstanden habe, der letzte Punkt spielt das so ein bisschen auf die Richtung Fachkräftemangel an, der gerade auch gerade der öffentlichen Verwaltung bevorsteht beziehungsweise schon vorhanden ist?

IP3: Genau also: Fachkräftemangel und damit das veränderte Rollenbild Arbeitgeber, Arbeitnehmer. Wir bewerben uns als Arbeitgeber mittlerweile bei den Beschäftigten.

IW: Super, vielen Dank. Bleiben wir in dem Bereich der Rollen. Es gibt ja auch so Rollen, die man klassisch der Stellvertretung zuschreibt. Sie persönlich, in der aktuellen Rolle ihrer Stellvertretung oder vielleicht auch rückblickend auf die Ausführung der Rolle, die Sie in der Vergangenheit schon getan haben, sehen Sie sich eher als eine reine Abwesenheitsvertretung, so in dem Sinne, Sie vertreten, wenn Ihr Vorgesetzter, dann nicht da ist, oder eher der modernen agilen Führung angelehnt als Partner, Co-Pilot sind quasi dauerhaft im Bilde, was der Führungsgedanke bei den Vorgesetzten ist, und tragen das quasi so mit.

IP3: Also, ich komme eher aus Zweiterem. Die frühere Tätigkeit war wirklich mehr, auch ungewollte Abwesenheitsvertretung, also das Ergänzen von gewissen Defiziten, sag ich jetzt mal. Aktuell fordert meine Führungskraft mehr noch diese Partner und Co-Piloten Tätigkeit ein, was ich sehr erfreulich wahrnehme. Und in dieses Rollenbild, oder damit identifiziere ich mich momentan auch. Also ich bin Abteilungsleitung und zeitgleich aber auch Partner in der Amtsleitung.

IW: Gut, dann würde ich, wenn ich das zusammenfassen darf, meine Nachfrage erübrigen. Nach der Möglichkeit, eine Perspektive zu wechseln, könnten Sie sich quasi, wenn Sie wählen könnten, auch vorstellen, eine Abwesenheitsvertretung der "Co-Piloten-Vertretung", sag ich mal, vorzuziehen? Wenn ich das so richtig rausgehört habe, eher nicht, oder?

IP3: Nee, also, ich finde, das ist auch also diese Abwesenheitsvertretung, das Amtsverwesen, das ist nicht vertreten im klassischen Sinne, also das. Ich gebe zu, dass zum Beispiel auch das Stellenprofil mit dem Ausweisen von fünfzehn bis zwanzig Prozent der Tätigkeiten als Vertretung schon noch so ein bisschen diesen Gedankengang ausweist. Ich halte es aber nicht mehr für zeitgemäß.

IW: Super, Danke für Ihre Einschätzung dahingehend. Bleiben wir in der Rolle der Stellvertretung. Ein Aspekt ist, den Sie vorhin auch angesprochen hatten, war Corona. Durch die Corona-Pandemie, könnte man sagen, das war ja auch ein Katalysator der Digitalisierung. Zumindest sind wir uns alle bewusst, dass sie in gewisser Weise die Digitalisierung in vielen Bereichen angeschoben hat. Sind Sie der Meinung, dass sich die Rolle der Stellvertretung auch durch den Wandel hin zu einer digitalen Arbeitswelt, Online-Meetings verändert hat? Und wenn ja, ist Ihnen das an irgendeiner Stelle der Führungsaufgabe aufgefallen?

IP3: Ich würde eher mittelbar sagen. Ich glaube, dass die Rolle der Führungskraft sich verändern muss, beziehungsweise die Anforderungen damit unweigerlich auch die der Stellvertretung. Dadurch, dass ich ja, aber auch originell Führungskraft bin und diese stellvertretende Amtsleitung noch On-Top mache, oder parallel, nur mittelbar.

IW: Super, Dankeschön! Wir haben jetzt bisher über den Ist-Stand gesprochen, wie es aktuell aussieht, wie es sich aus Ihrer Sicht auch entwickelt hat; bezogen auf meine Fragen. Jetzt dazu die Frage, denken Sie, dass die Digitalisierung der Verwaltung auch künftig Auswirkungen auf die Rolle der Stellvertretung beziehungsweise, wie Sie es gerade gesagt haben, mittelbar, ob es Auswirkungen auf die Führungsrolle generell hat und damit auch auf die Rolle der Stellvertretung?

IP3: Ja, also die Trends, die sich jetzt auch schon seit Corona zeigen. Also, es ist nicht mehr selbstverständlich, dass man durch die Büros geht und dort alle Kolleginnen antrifft und Kollegen, sondern dass man mehr auf neue Führungsformen setzen muss. Das spielt ja so ein bisschen auch in die Folgefrage hinein. Ja, also, um diese geschlossene Frage zu beantworten, ja!

IW: Super! Sie haben gerade schon perfekt übergeleitet zu meiner abschließende Frage, die genau da auch ansetzt. Es geht da ja um Führung auf Distanz quasi, und sehen Sie da weiteres Potenzial, wo Sie in Ihrer Stellvertreter Funktion, wie Sie sie gerade dargestellt haben oder zu Beginn

des Interviews dargestellt haben, Ihre Führungskraft weiter unterstützen können? Gibt es da noch Entwicklungspotenzial?

IP3: Hier aus der konkreten Rolle heraus und mit dieser verwaltungsweiten Strahlkraft, ja. So allgemeiner formuliert, hätte ich gesagt, es geht so ein bisschen darum, welche Vorbilds Funktion übernimmt man. Verhält man sich jetzt so, dass man den Kolleginnen und Kollegen zeigen muss, ist kein Tabu, ins mobile Arbeiten zu gehen, auch da regelmäßige Präsenz virtuell nur noch zu haben. Führen durch Ziele, weniger durch, ja, wie soll ich sagen, in Augenscheinnahme, sondern mehr halt, dass man sagt: „Okay, ich vertraue auch in der Hinsicht darauf, dass eine Beschäftigte, ein Beschäftigter eine Leistung erbringt, auch wenn ich ihn nicht tagtäglich sehe oder sie". Und vor allem geht es auch um diese Bestandspflege eines Teams, das sich vermutlich überwiegend eben vor Corona, also vor einer weitgehenden Wahrnehmung von Homeoffice oder zumindest als Aspekt gefunden hat und jetzt neue Kolleginnen und Kollegen dazukommen, die da vielleicht eben auch durch diese Generationsfrage etwas verbindlicher diese Dinge einfordern, die dann im Team zu integrieren, das wird, glaube ich, auch nochmal eine Herausforderung, das Team also quasi sowohl virtuell als auch analog zu formen und auch zu stabilisieren.

IW: Ja, ergänzend, da würde ich noch mal anschließen, genau an diesem Punkt genau dieser Ansatz, diese Aufgabe, das Ganze zu initialisieren und auch annehmbar zu machen für die Teams. Das würde doch rein von der Logik her zu dem Teamgedanken, zu dem Co-Piloten-Gedanken, Führung in Stellvertretung passen, dass das parallel stattfinden kann und nicht nur in Abwesenheit der Führungskraft. Sehen Sie das auch so?

IP3: Ja, wobei das aus meiner Sicht nicht nur die Führungskraft und die Vertretung betrifft. Also das geht ja eigentlich auf alle Hierarchieebenen über, die in irgendeiner Form eine Vorgesetztenfunktion darstellen, also heißt Sachgebietsleiter, Teamleiter, Abteilungsleitungen, solche Sachen!

Interview mit IP4 vom 29.08.2023

IW: Gut also zu meiner ersten Frage. Wie lange sind Sie denn schon in der Position der Stellvertretung tätig, und haben Sie vor Ihrer jetzigen Tätigkeit als Stellvertretung schon mal irgendwo eine Stellvertretung wahrgenommen?

IP4: Vorher hatte ich noch keine. Ich mache es kommissarisch, seit März 2021 und offiziell seit Ende Dezember 2021.

IW: Also kommissarisch, erst mal nur übergangsweise, und dann quasi offiziell als Stellvertreter.

IP4: Genau, meine Vorgängerin, die Sachgebietsleitung ist schon Elternzeit gegangen. In der Zeit habe ich dann praktisch kommissarisch übernommen und als dann ihre Elternzeit beendet war, konnte ich dann praktisch auch offiziell die Tätigkeit, dann auch auf dem Papier übernehmen.

IW: Okay, super, danke. Dann kommen wir ein bisschen in den Bereich, den ich auch erforsche: Digitalisierung. Wie ist denn grundsätzlich Ihre Haltung gegenüber der Digitalisierung bei der Verwaltung? Sind Sie da eher skeptisch, oder sagen Sie: "befürworten, ja, brauchen wir, müssen wir machen".

IP4: Ich bin absolut zu 100 Prozent dafür. Ich finde, dass es ziemlich traurig ist, dass die Stadt da irgendwie meiner Meinung nach zwanzig Jahre hinterher hängt. Ich sehe schon auch Probleme bei der Einführung. Das wird alles nicht so einfach. Egal, ob E-Akte oder, oder. Es sind ja auch manche Sachen schon angegangen, und ich merke jetzt schon, dass man auf ziemlich viele Hürden stößt. Aber ich denke, die muss man jetzt überwinden. Es bleibt also, ob digital arbeiten oder nicht ist jetzt nicht mehr die Frage. Ich denke, die Frage ist jetzt, wie setzt man es am besten um, und wie setzt man es wirklich schnell um?

IW: Okay, also verstehe ich quasi richtig, dass Sie sagen, auf jeden Fall machen, Sie befürworten. Es ist gerade nur eine gewisse Skepsis, die

Geschwindigkeit, in der es vorangeht, in der Verwaltung, einfach die ist noch nicht so, wie sie eigentlich sein sollten.

IP4: Ganz genau, wobei das halt wieder mal eher Verwaltungsproblem ist als ein digitales Problem. Ich glaube, das ist dann in der freien Wirtschaft doch ein bisschen einfacher, weil da halt auch einfach mehr Geld dafür in die Hand genommen wird. Also, ich merke halt in der Verwaltung ist die Kohle, einfach gar nicht da dafür. Schon allein Akten verscannen und so weiter. Wir hatten unser Geld im Haushalt, jetzt geht es eine andere Abteilung, weil es da mehr drängt und schon ist es wieder auf Eis. So schnell geht es, eine Entscheidung vom Chef.

IW: Super. Dann komme ich mal so ein bisschen zu den Kernfragen, und zwar als erstes aus dem Bereich Führung. Glauben Sie, dass sich Führung grundsätzlich, also nicht speziell nur die Stellvertretung, sondern was Führung einfach angeht, in den letzten Jahren besonders stark verändert hat? Wenn Sie dem so zustimmen können, dann wäre es schön, wenn Sie vielleicht ein, zwei Faktoren nennen könnten, wo Sie sagen, die haben dafür gesorgt, dass sich Führung ganz schön verändert hat.

IP4: Ich denke, verändert haben sich schon. Ich meine, ich habe erst in den letzten drei Jahren überhaupt Führungsverantwortung übernommen. Aber klar, man kriegt ja auch vorher schon mit, was die damaligen Chefs gemacht haben. Ich denke, verändert hat sich schon durch diese ganze Homeoffice Geschichte. Man muss einfach Strukturen in der Abteilung oder im Amt überdenken, neue Prozesse schaffen, und man hat vielleicht auch nicht mehr so direkt den Kontakt zu den Mitarbeitern. Ich meine bei uns ist mittlerweile wieder wenig Homeoffice, aber trotzdem, als die im Homeoffice waren, man musste gucken, dass das Geschäft trotzdem gemacht ist. Das ist eine Sache. Und das Zweite ist halt nach wie vor der Personalmangel überall. Dann bleibt natürlich auch an der Führungskraft deutlich mehr hängen, und man muss sich deutlich mehr Lösungen überlegen, als wenn das Team einfach voll besetzt ist. Und ich glaube, das zieht sich gerade in der Verwaltung gerade

halt extrem durch, weil ich glaube, man kann mit, egal mit welcher Führungskraft man redet, es wird kaum einer sagen, ja, wir sind top besetzt.

IW: Genau also quasi der Fachkräftemangel, den wir in der Verwaltung schon haben und der noch schlimmer werden wird, der ist da ein großer Faktor. Okay, super, Dankeschön! Dann jetzt, bezogen auf Ihre Tätigkeit als Stellvertretung, sehen Sie sich selber in Ihrer Arbeit auch zusammen mit der Führungskraft eher so als die klassische reine Abwesenheitsvertretung? "Okay, Chef, Chefin, ist nicht da, ich halt die Stellung, dass es gerade eben so funktioniert". Oder eher partnerschaftlich, dass man sagt: "Okay, ich bin über die Prozesse, die passieren, die Führungsprozesse, auch so informiert, und wir tauschen uns gegenseitig aus". In welcher Rolle sehen Sie sich da aktuell mehr?

IP4: Ganz klar Zweiteres, also meine Abteilungsleitung und ich wir machen eigentlich alles im Team. Wir arbeiten, wir besprechen auch uns regelmäßig auch über fachliche Themen, die sie gerade bearbeitet, die ich gerade bearbeite, beantrage. Wir setzen wir uns auch zusammen und besprechen so Lösungsansätze immer eigentlich zusammen. Auch Personelle Dinge werden immer zusammen besprochen. Also das war von Anfang an so. Wir haben uns auch Aufgaben mittlerweile so verteilt, dass praktisch jeder das macht, was umso mehr liegt. Wir sind da ziemlich gutes Team, weil wir uns mega gut ergänzen. Von daher ist es nicht so, dass ich sie nur, dass ich nur von der Führung mitkriege, wenn ich sie vertrete. Ich bin aber auch der Meinung, wenn ich nur Infos hab in der Vertretung, kann ich halt auch keine ordentliche Vertretung machen. Ich sollte ja schon, wie so was hier läuft.

IW: Das heißt, was ich daraus gehört habe, sie teilen sich bestimmte Führungsaufgaben schon dauerhaft explizit auf, wo sie sagen: "Okay, das ist eher so dein Fachbereich, das ist eher so dein Fachbereich, das liegt dir mehr", und dann teilen sie sich auf, wer was macht. Und das passiert dauerhaft und nicht nur, wenn einer nicht da ist?

IP4: Genau, ja.

IW: Oh super, das ist schön. Könnten Sie sich vorstellen, jetzt nicht auf Ihrem Posten, aber wenn Sie woanders auf dem Posten wären, so eine reine Abwesenheitsvertretung zu machen, und wenn Sie das machen müssten, wie würden Sie dich dabei fühlen?

IP4: Das ist gar nicht mein Ziel. Also ich finde halt, die Führungskraft wissen, was fachlich läuft. Die sollte auch personell über alles informiert sein, was ist im Team auch keine Ahnung, eine Stimmung auffallen. Also, man hat ja dann doch mal, dass es irgendwie bisschen kriselt im Team oder so, und da muss ich ja als Führungskraft einfach auch mal die Kollegen zugehen, und ich finde, das geht halt nur, wenn man alle Informationen hat, und von daher also nur, eine reine Urlaubsvertretung wäre für mich nicht machbar. Das könnte ich dann machen, wenn ich wieder in der Sachbearbeitung wäre, ja wenn es ganz klare Aufgaben

IW: Ja super, nochmal zurückzukommend auf die Rolle der Stellvertretung. Sind Sie der Meinung, dass der ganze digitale Wandel der Arbeitswelt, Sie haben ja schon einige Punkte angesprochen, wie zum Beispiel Homeoffice, ist ja so ein Riesenthema, dass sich dadurch die Rolle der Stellvertretung auch irgendwie geändert hat? Einfach mal so das Gefühl, selber als Stellvertreter oder auch in den Augen der Mitarbeitenden.

IP4: Das kann ich nicht richtig beurteilen. Wie gesagt, dadurch, dass wir schon von Anfang an so als Team funktionieren und alles eigentlich Hand in Hand erledigt wird und auch alle Entscheidungen gemeinsam getroffen werden, kann ich jetzt da nicht so riesen Änderung feststellen Es ist halt schon klar, man braucht neue Lösungswege, und man muss anders arbeiten im Homeoffice. Aber dass sich da jetzt unsere Sicht verändert hätte oder die der Mitarbeiterin, das kann ich so nicht sagen.

IW: Das heißt, durch das Konzept, was bei Ihnen ja schon praktiziert wird, ist es gar nicht so relevant, ob die Arbeitswelt jetzt digitalisiert ist oder nicht? Von den Abläufen her schon, aber von der reinen Führungstätigkeit ist das bei Ihrem System kein Problem, das da einzubinden, richtig?

IP4: Sehe ich genauso! Ja, also, ich kann mir das schon vorstellen, wenn man nur eine reine Vertretung macht, Urlaubsvertretung, Abwesenheitsvertretung, dass es dann natürlich noch schwieriger ist, wenn die Kollegen nicht mal da sind und nicht mit denen direkt sprechen kann oder so, aber da wir das so nie gemacht haben.

IW: Ja, super, das ist schön zu hören, dass es Bereiche gibt, wo das so ist. Denken Sie grundsätzlich jetzt, wenn Sie zum einen an Ihren Bereich denken, aber auch die Erfahrungen, Sie bisher gemacht haben, dass die weitere Digitalisierung der Verwaltung weitere Auswirkungen auf diese Rolle Führung, Stellvertretung, das alles haben wird, vielleicht auch in Bereichen, wo halt die Vertretung nicht so ist, wie sie bei Ihnen ist.

IP4: Mit Sicherheit ja, also es gibt ja auch immer mehr, irgendwie Stellen-Sharing oder so, was ich grundsätzlich gut finde. Aber man merkt halt schon, die Vernetzung muss dann halt wirklich extrem gut stattfinden, weil der Informationsaustausch muss halt da sein, und ich finde halt, es ist einfacher, wenn ich jetzt hier einen Anruf habe, der für uns beide interessant sein kann, dann laufe ich kurz vor zu meiner Chefin und spreche mit der kurz drüber und sag: "Hey, da kam die Anfrage, das könnte uns demnächst um die Ohren fliegen", ist vielleicht einfacher, als wenn ich es jedes Mal erst mal in eine E-Mail verfassen muss oder kurz anrufen muss oder so. Ich glaube, da muss man sich wirklich sehr, sehr gut organisieren, wenn man weniger persönlichen Kontakt hat.

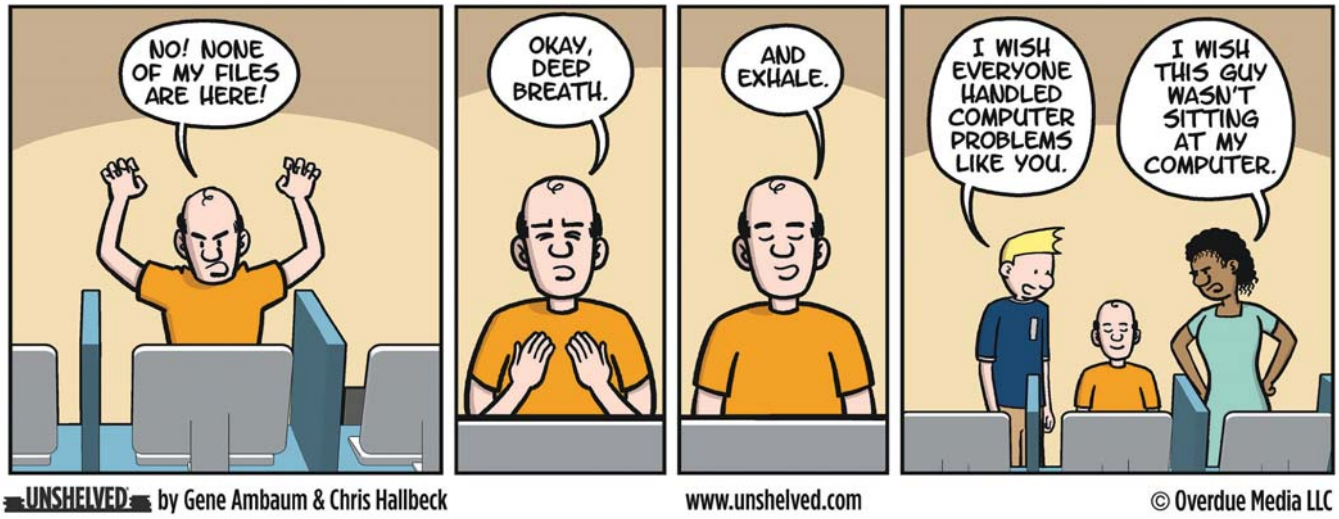
IW: Okay, ja, quasi so ein bisschen zielt es ja darauf ab, dass man dann andere Tools nutzt, Möglichkeiten, wie man trotzdem die Kommunikation irgendwie halten kann. Verstehe ich das so richtig?

IP4: Ja, ich bin sicher, die gibt es, aber man muss halt erst mal die richtigen Tools für sich finden. Also, wir merken jetzt gerade auch, ich versuche auch immer, digitaler zu arbeiten. Manche Sache gehen klar. Ohne E-Akte ist man natürlich eingeschränkt, aber man muss auch für sich selber, für die eigene Arbeitsweise halt erst die richtigen Tools, die richtigen Prozesse finden, und

ich glaube, das wird die nächsten Jahre halt die große Herausforderung sein, insbesondere für Führungskräfte.

IW: Okay, super, Dankeschön! Dann komme ich jetzt schon zu der letzten Frage, die ich habe, und zwar geht es darum, nochmal explizit, Sie quasi und Ihrer Führungskraft. Sehen Sie irgendwo noch Potenzial, auch wenn sie schon ein relativ ausgefeiltes System haben, wie sie zusammenarbeiten, wo Sie sagen, da könnten Sie Ihre Führungskraft noch weiter unterstützen, gerade wenn es darum geht, Führung auf Distanz? Ihre Führungskraft ist zum Beispiel regelmäßig im Homeoffice und so, wo Sie sagen: "Okay, da kann ich gewisse Dinge mitteilen, kommunizieren, da kann ich noch besser werden".

IP4: Sicherlich also, wir haben schon viel Kontakt, auch telefonisch, woran wir gerade für das ganze Team arbeiten, und ich denke, das wirkt sich auch auf uns aus, eben mehr Wissenstransfer, unsere anderen Dokument weiter ausbauen und so. Weil ich merke schon, wenn ich da nicht da bin, ich mache halt viel Sachbearbeitung und meine Führungskraft mich vertreten muss in der Sachbearbeitung, dann ist dann schon manchmal so, dass sie unsicher ist, weil sie natürlich das nicht täglich macht. Die andere Richtung ganz genauso, wenn ich sie vertreten muss, sie ist wirklich mal nicht ansprechbar für mich im Urlaub, in der Krankheit oder sonst was, dass ich schon viel nach meiner Lösungen suchen muss oder nach den Unterlagen, die ich dafür brauche, oder so. Da sehe ich schon noch ziemlich viel Entwicklungspotenzial. Eben das ganze Digital gestalten, dass ich wirklich mit einem Suchbegriff alles finden kann, was es dazu gibt, und nicht in fünfzehn Ordnern was suchen muss.



Das A und O einer guten Stellenbeschreibung

Stellenbeschreibung für Beschäftigte in Archiven, Bibliotheken und Dokumentationseinrichtungen – Tagesseminar der BIB-Landesgruppe Baden-Württemberg zusammen mit Ver.di

Im Juli fand das um einige Wochen wegen Unfall der Referentin Christa Walz verschobene Tagesseminar über Stellenbeschreibungen in Stuttgart bei Ver.di statt. Hanna Binder von Ver.di hieß die Gäste willkommen und Armi Roth-Bernstein von der Arbeitsgruppe für Beschäftigte in Archiven, Bibliotheken und Dokumentationseinrichtungen (ABD) und gleichzeitig Vorstand der BIB-Landesgruppe Baden-Württemberg begrüßte sie ebenfalls und sprach die Freude der Arbeitsgruppe über die neue VKA EGO aus: »Endlich sind wir die besonderen Bibliothekstarifmerkmale los!«

Christa Walz führte zunächst assistiert durch die langjährige Stuttgarter Personalratsvorsitzende Iris Kräutl die Teilnehmerinnen durch das Dickicht der verschiedenen geltenden Tarifverträge und in die formalen Rechtsbegriffe ein. Auf einmal waren die meisten nicht mehr so sicher, ob ihnen tatsächlich die Tätigkeiten, die sie tagtäglich ausüben, jemals offiziell übertragen worden sind. Sind doch viele – vor allem in den Öffentlichen Bibliotheken – aus Freude an der Sache stets bereit, neue Aufgaben zu übernehmen. Diese finden erst dann, wenn die Ergebnisse überzeugen, Eingang in die Stellenbeschreibungen, wenn überhaupt. Viele Kolleginnen verbringen sogar ein ganzes Berufsleben ohne eine Stellenbeschreibung. Spätestens aber, wenn sie besser eingruppiert werden möchten, ist diese unumgänglich. Damit alleine ist es natürlich nicht getan, aber ohne geht es gar nicht.

Am Nachmittag verteilten sich die Teilnehmerinnen in verschiedene Kleingruppen, um sich jeweils an einer Stellenbeschreibung zu versuchen, die ihnen besonders auf den Nägeln brannte. Konkret arbeiteten sie sich ab an den Tätigkeiten einer Fachangestellten für Medien und Informationsdienste (FaMI), die Lektorate übernimmt und Klassenführungen macht.

Besonders erhitzte die Gemüter eine Stellenbeschreibung einer Stellvertretung in einer größeren Mittelstadtbibliothek. Über die Wertigkeit einzelner Aufgaben wie zum Beispiel die Personalentwicklung gingen die Ansichten ebenfalls auseinander. Überhaupt scheint die Funktion einer Stellvertretung ein sehr schwieriger Eingruppierungsfall zu sein, angefangen von der Frage, ob es sich um eine bloße Abwesenheitsvertretung oder eine ständige Stellvertretung handelt, was oft nicht geklärt ist.

Alle Beispiele wurden hinterher eingesammelt, um mögliche Hinweise auf tatsächliche Personen zu vermeiden. Es ist aber andererseits klar, dass es bald erforderlich sein wird, Übereinkünfte nach der neuen VKA EGO zu entwickeln, damit nicht überall stets das Rad neu erfunden werden muss. Besonders erfreulich war, dass einige Teilnehmerinnen das Tagesseminar explizit besuchten, um Kenntnisse zu erwerben, mit denen sie erhoffen, für die eigenen Mitarbeiterinnen Höhergruppierungen zu erreichen.

Armi Roth-Bernstein-Wiesner
Vorstand Landesgruppe
Baden-Württemberg

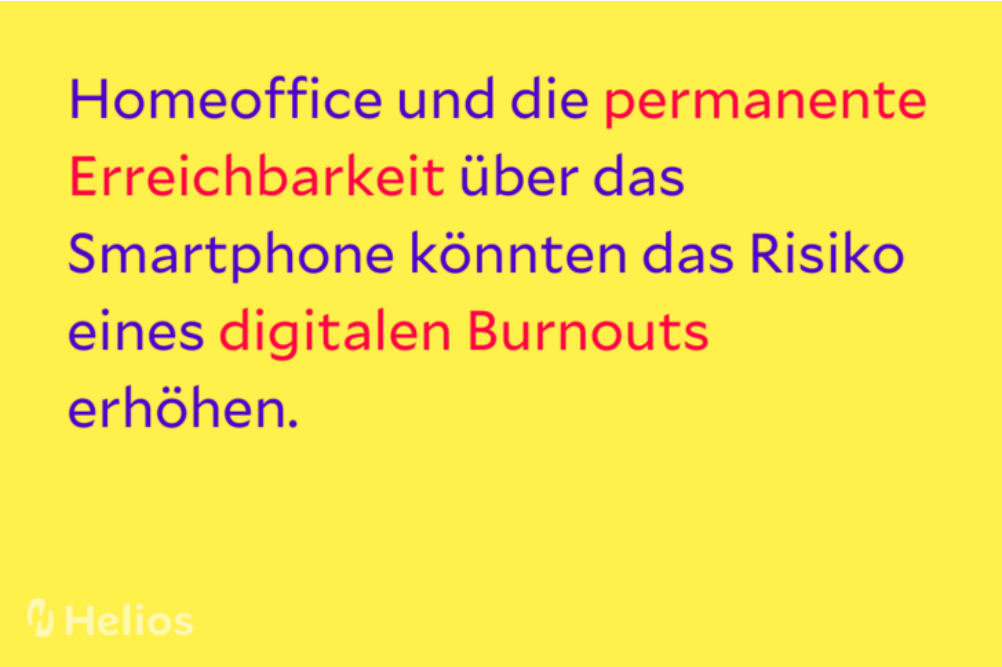
DIGITALER BURNOUT

Wie die ständige digitale Erreichbarkeit unser Arbeitsleben verändert

Sobald wir eine E-Mail, eine SMS oder eine Nachricht bei Whats App erhalten, sehen wir rot. Denn ob privat am Frühstückstisch als auch beruflich im Büro oder Homeoffice – neue Nachrichten werden uns oftmals mit Hilfe von kleinen Ziffern in roten Kreisen angezeigt.

TEILEN

Die Signalwirkung der roten Farbe kennen wir aus anderen Bereichen unseres Lebens. Meist wird sie in einem Kontext verwendet, in welchem wir **Acht geben** sollten oder uns eventuell sogar **vor Gefahren schützen** müssen. Begleitet wird das Eintreffen einer neuen Nachricht zudem häufig von einem **Signalton**, der uns zusätzlich dazu verleitet, die Benachrichtigung auf dem Handy oder dem Computer am besten sofort zu lesen. Die ständige Erreichbarkeit führt wiederum dazu, dass wir Sorge haben, etwas zu verpassen, sobald das Smartphone einmal nicht sofort griffbereit ist.



Die digitale, ständige Erreichbarkeit kann großen Stress verursachen | Grafik: Helios Gesundheit

Die Folge? Viele Menschen fühlen sich in der digitalen Welt zunehmend gestresst und unter Druck gesetzt – sowohl im Umgang mit Freunden und der Familie als auch am Arbeitsplatz. Zudem sind digitale Geräte wie Handy, Laptop und Tablet besonders während der anhaltenden Corona-Pandemie für eine Großzahl von Arbeitnehmern zu einem virtuellen Schreibtisch geworden – und befinden sich damit im Dauereinsatz. Wie die ständige digitale Erreichbarkeit unser Arbeitsleben verändert, lässt sich an der in vielen Unternehmen aktuell geltenden Homeoffice-Regelung besonders deutlich beobachten. Wir haben genauer hingeschaut.

Home Office in Corona-Zeiten: Wenn aus dem Feierabend Bereitschaftsdienst wird

Die Corona-Krise hat in vielen Unternehmen ein neues Bewusstsein für flexible Homeoffice-Lösungen herbeigeführt. Hätte das digitale Arbeiten eine Großzahl an Arbeitgebern vor einigen Jahren aufgrund fehlender technischer Voraussetzungen noch vor ein großes Problem gestellt, funktioniert die digitale Vernetzung durch Home Office-Arbeitsplätze heutzutage relativ problemlos. Führungskräfte und Mitarbeiter werden mit Smartphones, Laptops und entsprechenden Zugängen ausgestattet, sodass ein effektives Arbeiten fortan auch vom heimischen Schreibtisch aus jederzeit möglich ist.

Der Haken: Das kleine, aber bedeutende Wort "jederzeit". Denn durch die fehlenden Präsenzeiten im Büro und die Verlagerung des Arbeitsplatzes in das eigene Homeoffice besteht zunehmend das Risiko, dass die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben immer weiter verschwimmen. Von einer **stabilen Work-Life-Balance** kann an diesem Punkt oftmals nicht mehr die Rede sein. Eine Entwicklung, der Forscher und Wissenschaftler dramatische Folgen attestieren – tragen ein erhöhter Leistungsdruck sowie Unzufriedenheit und Überforderung doch bereits ohne den Einsatz digitaler Tools maßgeblich zu psychischen Leiden wie einem Burnout oder einer Depression bei. Im Falle eines besonders hohen Konsums digitaler Medien sprechen Experten zudem bereits seit einigen Jahren von einem **digitalen Burnout**.

Werden digitale Burnouts durch das Arbeiten im Homeoffice nun also tatsächlich noch begünstigt?

Darüber sind sich Forscher und Experten uneinig. Nicht von der Hand zu weisen sind allerdings die sowohl technischen als auch mentalen Herausforderungen, vor die viele Arbeitnehmer im heimischen Büro gestellt werden. Einige der Faktoren, die Mitarbeiter im Homeoffice zunehmend unter Druck setzen, sind beispielsweise:

- **Die ständige Erreichbarkeit:**
  Arbeitnehmer, die von zuhause aus arbeiten, sind oftmals dem Druck ausgesetzt, ständig digital erreichbar sein zu müssen. Ob per E-Mail, per Videoanruf oder im gemeinsamen Team-Chat mit den Kollegen und dem Chef - die Anforderung, Aufgaben, Anfragen und Absprachen jederzeit zu bearbeiten und zu beantworten, kann die Konzentration und damit die Effektivität der Beschäftigten auf Dauer mehr mindern statt steigern.
- **Die digitale Leistungsüberwachung:**
  Während der Chef oder die Teamleiterin im Büro jeden Mitarbeiter schnell und auf direktem Weg persönlich ansprechen kann, ist dies im Home Office nicht möglich. Ob ein Arbeitnehmer tatsächlich acht Stunden vor dem Computer sitzt, lässt sich ebenfalls nur mit

entsprechender technischer Ausstattung nachvollziehen. Die Ungewissheit, ob und inwiefern die eigene Leistung virtuell überprüft wird, kann jedoch dennoch für Stress und permanenten Druck bei den Mitarbeitern, die mit dem Modell Remote Work arbeiten, sorgen.

- **Die Beschleunigung der Arbeitsleistung:**
  Dank Smartphone, Tablet und Laptops sind Arbeitnehmer nicht mehr an einen festen Arbeitsplatz gebunden und können in Home Office dauerhaft auf ihren Arbeitsbereich zugreifen. Zudem können Sie in kurzer Zeit mehr Informationen aufnehmen, da diese über verschiedene Kanäle eingespielt werden. Während Mitarbeiter also noch an einem Projekt arbeiten, erreichen sie parallel schon die Informationen für eine neue Aufgabe. Folglich wachsen besonders im Home Office die To-do-Listen und der Druck steigt - während die Qualität der Arbeitsleistung möglicherweise leidet.

Home Office – so klappt's:

Um die Arbeit im Home Office für jeden Mitarbeiter möglich, aber auch bestmöglich erträglich zu machen, sollten Arbeitgeber klare Regelungen treffen und ihre Beschäftigten somit vor den Risiken eines digitalen Burnouts schützen. Schließlich können dem Thema Home Office bei all den teils gefährlich anmutenden "Nebenwirkungen" einige positive Effekte und Vorteile nicht abgesprochen werden. Denn mittels eines verantwortungsbewussten und richtigen Umgangs mit Smartphone, Tablet und Computer kann die Homeoffice-Lösung Unternehmen entlasten und sie zudem flexibler und innovativer machen.

Diese Maßnahmen schützen

Wenn Arbeitgeber ihren Beschäftigen zugestehen, vom Home Office aus zu arbeiten, sollten sie auf regelmäßige Absprachen zur Arbeitszeit, zu dem richtigen Verhalten am virtuellen Arbeitsplatz und der Grenze zwischen Arbeit und Privatleben bestehen. Arbeitnehmer können sich vor den Risiken eines eventuellen digitalen Burnouts zudem durch einige kleine, aber effektive Maßnahmen schützen. So ist besonders das Smartphone einer der verbreitetsten Zeitfresser, der für Ablenkung und damit für eine verminderte Konzentration sorgt. Zu diesem Ergebnis kam auch der Informatikprofessor Alexander Markowetz, der gemeinsam mit seinem Team eine App entwickelt hat, die das Verhalten von Smartphone-Nutzern analysiert. Das Ergebnis ist ebenso eindeutig wie erschreckend: Im Durchschnitt befassen sich viele Nutzer etwa drei Stunden täglich mit ihrem Handy.

UNSER TIPP:

Verbannen Sie das private Smartphone aus dem Arbeitszimmer und teilen Sie sich täglich eine bestimmte Anzahl an Minuten zu, in denen Sie Nachrichten und Benachrichtigungen auf Ihrem digitalen Gerät lesen. Wir geben zu – für die Umsetzung dieser Maßnahme ist ein hohes Maß an Selbstdisziplin notwendig.

> Allerdings nimmt Ihr Job einen großen Teil Ihres Lebens ein und sollte Ihre Gesundheit folglich nicht beeinträchtigen – ganz gleich, ob Sie im Büro oder im Home Office arbeiten.

Mehr zum Thema Burnout

- **Modekrankheit Burnout? Von wegen! (https://www.helios-gesundheit.de/praevention/news/detail/news/modekrankheit-burnout-von-wegen/)**
- **Interview mit Dr. Moser: "Ein Burnout kann zum lebenslangen Begleiter werden, wenn man nicht frühzeitig handelt." (https://www.helios-gesundheit.de/praevention/news/detail/news/ein-burnout-kann-zum-lebenslangen-begleiter-werden-wenn-man-nicht-fruehzeitig-handelt/)**

ZULETZT AKTUALISIERT AM 03.03.2021

Mehr zum Thema

ALLES ZUM ERSCHÖPFUNGSSYNDROM

Burnout

Burnout-Erkrankungen werden aufgrund unserer modernen Arbeits- und Lebensweise immer häufiger diagnostiziert. Flexwork, Homeoffice und die damit verbundenen Änderungen in Beruf, Alltag und Privatleben verschärfen diesen Trend zusätzlich. Unsere Experten erklären Hintergründe und geben Tipps, um der Erschöpfungsdepression vorzubeugen.

ANZEICHEN UND SYMPTOME DER ERSCHÖPFUNGSDEPRESSION

Modekrankheit Burnout? Von wegen!

(/magazin/burnout/news/modekrankheit-burnout-von-wegen/)

EIN INTERVIEW MIT DR. MARKUS MOSER

"Ein Burnout kann zum lebenslangen Begleiter werden, wenn man nicht frühzeitig handelt."

(/magazin/burnout/news/burnout-syndrom-vorbeugen/)

TESTEN SIE IHR EIGENES STRESSLEVEL

Stresstest – wie gestresst sind Sie wirklich?

(/magazin/burnout/news/stresstest/)

GESUNDE STRESSBEWÄLTIGUNG DURCH MEHR ACHTSAMKEIT

Wieder bewusst(er) leben: Achtsamkeit als Anti-Stress-Garant?

(/magazin/burnout/news/wieder-bewusster-leben-achtsamkeit-als-anti-stress-garant/)

zum Dossier (/magazin/burnout/) →

Das könnte Sie noch interessieren

© Foto: Markus Mainka - stock.adobe.com

ZURÜCKHALTUNG EMPFOHLEN

Aspartam: Wie (un)gesund ist der Süßstoff?

(/magazin/ernaehrung/news/aspartam/)

„ES IST KEINE WUNDERSPRITZE FÜR EINE SCHNELLE DIÄT, KANN ABER EINE ADIPOSITASTHERAPIE SINNVOLL ERGÄNZEN."

Wegovy: Hype oder echte Ergänzung zur Behandlung von Adipositas?

(/magazin/adipositas/news/wegovy-hype-oder-echte-ergaenzung-zur-behandlung-von-adipositas/)

© Foto: Syda Productions - stock.adobe.com

FREIZEITKRANKHEIT ERKLÄRT

Leisure-Sickness-Syndrom: Warum man im Urlaub krank wird

(/magazin/mentale-gesundheit/news/leisure-sickness-syndrom/)

Beitrag aus der Fachzeitschrift „innovative Verwaltung“, Ausgabe 5/2003
Infos unter: iV-Redaktion, Postfach 12 54, 53622 Königswinter, Tel. (0 22 23) 90 54-83,
E-Mail: mic-redaktion@t-online.de, Internet: www.innovative-verwaltung.de.
© 2003 Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden

Die stellvertretende Leitung – Funktion ohne klares Profil

Diffuser Aufgabenbereich zwischen Leitung und Beschäftigten

Aufgaben und Rollen der Vertreter/innen von Führungskräften sind vielfach ungeklärt. Das Verständnis vom „Chef auf Zeit“ ist so vielfältig wie widersprüchlich. Oft ist die Stellvertretung Puffer zwischen Leitung und Mitarbeitern. Konflikte sind vorprogrammiert, wenn die Rolle der Vertretung nicht eindeutig geklärt ist.

Stellvertretende Leitungskräfte gibt es in allen Organisationen. Ihre Aufgaben und Rollen sind vielfach ungeklärt. In der Praxis bewegen sie sich zwischen „Lückenbüßer“, „Ausputzer“ (der die ungeliebten Aufgaben erledigt) und Vertrauensperson der Führungskräfte bei wichtigen Entscheidungen. Es gilt also, die Schwierigkeiten der Rollengestaltung vorzustellen, die sich aus der Funktion der „stellvertretenden Leitung“ ergeben können. Betrachtet wird die Rolle von Stellvertretern, die in der Linie eingebunden sind (Gruppenleitung wird von Gruppenmitglied vertreten). Mit Hilfe eines Fragenkatalogs (siehe Kasten S. 27) können die Rollen und Aufgaben im Arbeitsfeld „Stellvertretung“ mit dem oder der Vorgesetzten und auch mit den Kollegen/innen geklärt werden.

Sucht man im Internet nach Literatur zum Thema „Rolle und Aufgaben von Stellvertretern“, erzielt man keine Treffer, man gelangt allenfalls noch zu Versicherungsvertretern. Man findet allgemeine Literatur zur Aufgabe der Führung und Leitung, viele Seiten mit Personendaten in der Funktion „Stellvertretende Leitung“ und auch einige Stellenangebote. Auf Literatur kann also nicht zurückgreifen, wer sich in dem komplexen Feld der Vertretung schlau machen will, um seine Rolle professionell zu gestalten.

Das offensichtlich vernachlässigte Thema „Stellvertretung“ stellt sich im Alltag der Verwaltungen durchgängig als Problemfeld dar. In Urlaubszeiten bleiben wichtige Vorgänge liegen, die Vertretung des Arbeitsbereiches in Sitzungen erfolgt mangelhaft, und die zu vertretende Führungskraft findet nach der Rückkehr einen überfüllten Schreibtisch vor. Bei nicht vorhersehbaren Abwesenheitszeiten ist dies noch gravierender, da eine geordnete Übergabe gänzlich fehlt.

Vertretung als Aufgabe der Personalentwicklung

Auch für die Personalentwicklung stellt sich also die wichtige Frage, wie die Funktion „stellvertretende/r Leiter/in“ ausgeübt werden soll. Für Führungskräfte

Renate Jirmann

Ralf Hilgenstock
Beide Autoren sind Organisationsberater, Personalentwickler und Inhaber der Dialoge Beratungsgesellschaft, Bonn

gibt es mittlerweile in vielen Verwaltungen Führungsleitlinien bzw. Anforderungsprofile. Für die Vertreter/innen gelten diese Leitlinien aber meist nicht, sie werden auch nur im Ausnahmefall auf die Arbeit als Führungskraft und „Manager/in“ einer Gruppe oder Abteilung vorbereitet. So bleibt den Mitarbeitern/innen die schwierige Aufgabe, ihr Rollen- und Aufgabenprofil für die Vertretungsfunktion selbst zu definieren und abzustimmen. Damit wird auch versäumt, die Stellvertreterrolle systematisch als Bewährungsprobe für die Übernahme künftiger Führungsaufgaben zu nutzen.

Zwischen allen Stühlen

In einer hierarchisch gegliederten Organisation hat die stellvertretende Leitung oft die schwierigste Rolle inne. Man ist normalerweise Mitarbeiter/in und manchmal auch der Boss. Man sitzt zwischen den Stühlen, darf mal entscheiden, mal wieder nicht.

Die meisten ungeklärten Fragen, die Stellvertreter/innen in einem Workshop benannten, lauteten:

- Wie trete ich gegenüber Kollegen/innen auf, wenn ich in der Vorgesetztenfunktion bin?
- Wie verändert sich die Rolle im Team, wenn ich Stellvertreter/in werde?
- Wie verhalte ich mich in Konflikten, wenn ich zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten stehe?
- Wie kann ich „Führung“ lernen?
- Wie erreiche ich Transparenz vom Vorgesetzten über fachliche Entscheidungen?
- Wie kann ich erreichen, dass ich in Entscheidungen mit einbezogen werde?
- Wie verhalte ich mich gegenüber dem Vorgesetzten, wenn ich eine Entscheidung getroffen habe, die er nicht getroffen hätte?
- Wie kann man den Informationsfluss mit dem Vorgesetzten verbessern oder gestalten? Welche Informationen brauche ich, um in Abwesenheit des Vorgesetzten Entscheidungen treffen zu können?

Beschäftigte, die eine Vertretungsfunktion übernommen haben, merken bald, dass sie auch dann, wenn sie in der Rolle der „normalen“ Mitarbeiterin/des Mitarbeiters sind, nicht mehr den gleichen Kontakt zu den Kollegen/innen finden. Sie gehören plötzlich „zum anderen Lager“. Kollegen/innen werden vorsichtiger im Umgang, die Distanz wird größer, die Vertrautheit und Vertraulichkeit nimmt ab.

Für die Zeit der Vertretungsaufgaben haben sich die meisten kein Bild davon gemacht, wie sie diese Rolle gestalten und sich darauf vorbereiten wollen: Sollen sie sich verhalten wie der Chef? Oder ganz anders? Aber wie?

Falls der oder die eigene Vorgesetzte kein Vorbild ist und andere Erfahrungen mit positiven Führungsbildern nicht gemacht wurden, fängt die schwierige Arbeit an, sich von allen negativen Bildern abzugrenzen. Man weiß, wie man nicht handeln will – und muss sich mühsam ein positives Führungsverhalten überlegen. Da auf vielen Ebenen Unsicherheiten über die Gestaltung der temporären Führungsrolle bestehen, wurde ein Fragenkatalog zusammengestellt, mit dem die (vermuteten) Erwartungen an die „Leistung“ als Vertreter/in analysiert werden können.

Die Rolle als Vertreter/in – Erwartungsanalyse

Das Verständnis der Rolle als Vertreter/in definieren die Mitarbeiter/innen aus den verschiedenen Erwartungen, die an sie gestellt werden. Daran richten sie ihr Handeln aus. Nur: Die Erwartungen, die an sie gestellt werden, sind meist nicht ausgesprochen. Es macht also Sinn, von sich aus Fragen an die verschiedenen beteiligten Gruppen zu stellen, um ein Handeln nicht nur auf Vermutungen aufzubauen. Mit Hilfe des Fragenkatalogs (siehe Seite 27) lässt sich das Beziehungs- und Erwartungsgeflecht aufhellen.

Definition der Rolle von Vertretern/innen

In der Arbeit mit Mitarbeitern/innen, die eine Vertretungsfunktion innehaben, wurden deren Vorgesetzte/r befragt, wie er oder sie die Arbeit seiner Vertretung definiert. Einige der Befragten haben sich nach eigenen Aussagen dabei zum ersten Mal Gedanken darüber gemacht, wie sie sich die Aufgabenerledigung ihres Vertreters bzw. ihrer Vertreterin vorstellen. Die Antworten aus einer Verwaltung könnten kaum unterschiedlicher sein:

- Die Aufgabenstellung wird als „reine Abwesenheitsregelung“ angesehen.
- Der/Die Stellvertreter/in muss in das Aufgabengebiet der Leitung involviert sein, um im Vertretungsfall tätig zu werden. Wichtig ist eine gut durchdachte Informationsstruktur, um der Stellvertretung Sicherheit für eigene, qualifizierte Entscheidungen zu geben. Die Leitung erwartet die Bereitschaft, im Notfall Sonderaufgaben zu übernehmen, und Interesse für alle Verwaltungsgebiete. Entscheidungen von der Stellvertretung werden von der Leitung akzeptiert.
- Fachliche Vertretung bei Abwesenheit und ständige Sonderaufgaben innerhalb eines abgestimmten Handlungsrahmens
- Abwesenheitsvertretung in nur einem Aufgabenbereich (nicht Vertretung der gesamten Referatsleitung)
- Offiziell gibt es keine stellvertretende Leitung. Der Vorgesetzte beauftragt situativ eine Mitarbeiterin mit dieser Funktion.
- Stellvertreter informiert Vorgesetzten über Vorgänge in der Gruppe, und bei seiner Abwesenheit trifft er Entscheidungen innerhalb der Gruppe und gegenüber weiteren Vorgesetzten.
- Stellvertreter ist Vertrauensperson in allen dienstlichen Belangen. Er oder sie übernimmt auch bei Anwesenheit des Vorgesetzten „kleinere“ Führungsaufgaben, um sich in die Führungsaufgaben einzuarbeiten. Stellvertreter/in ist erste/r Ansprechpartner/in bei der Bewältigung der dienstlichen Aufgaben und bei Problemen in der Arbeitsgruppe.

Die Rollenbeschreibung und das Aufgabenspektrum bewegt sich zwischen der

Vertretung von Teilbereichen der Aufgaben des Chefs/der Chefin, und der Vertretung (nur) als Abwesenheitsvertretung mit geringen Entscheidungsbefugnissen. Oder es herrscht ein Verständnis von Vertretung, das auch eine kontinuierliche Aufgabenübernahme einschließt – bis hin zu der Ansicht von Vertretung als Vorbereitung auf eine Führungsfunktion.

Die Unterschiedlichkeit der Aussagen zeigt, dass auch die Führungskräfte unsicher sind, wie sie mit ihrer Vertretung umgehen sollen und wie sie am sinnvollsten für die Verwaltung gestaltet sein könnte.

Probleme der Stellvertreter/innen

Wenn Rolle und konkrete Aufgaben nicht mit dem Vorgesetzten abgesprochen werden, kommt es schnell zu „Auswüchsen" in der Rollengestaltung, wie die beiden folgenden Beispiele aus der Praxis zeigen:

- **Vertreterin als „Puffer":** Die Vertreterin wird vom Vorgesetzten als Sprachrohr und als Puffer „benutzt". Sie wird dazu gedrängt, bestimmte Themen in der Gruppe zu klären, damit der Vorgesetzte nicht mehr mit seinen Mitarbeitern/ innen reden muss. „Schau du doch, wie für die Aufgabe xy die Stimmung ist, wer damit Probleme haben könnte ...". Er delegiert (unausgesprochen) seine Führungsaufgaben an seine Vertreterin. Umgekehrt benutzt die Gruppe die Stellvertreterin, die Anliegen der Gruppe zum Chef zu tragen und für die Gruppe zu werben. Die Vertreterin wird immer stärker zum Nadelöhr, die Kommunikation wandert in immer größerem Maße zwischen dem Vorgesetzten und der Gruppe über sie. Der Vorgesetzte hat einen bequemen Weg gefunden, vielen seiner Führungsaufgaben aus dem Weg zu gehen. Die Gruppe hat einen bequemen Weg, ihre Anliegen beim Chef nicht selbst verhandeln zu müssen. Die Vertreterin versucht nun, es beiden Seiten recht zu machen.
  Erst mit der Klärung der Entwicklung ihrer Rolle kann sie mit klarem Kopf ihre Aufgabe reflektieren, Schwerpunkte setzen und diese mit dem Vorgesetzen und ihren Kollegen/innen besprechen.
- **Vertreterin als „Handlangerin" des Chefs:** In diesem Fall „benutzt" der Vorgesetzte seine Vertreterin, um Dinge zu tun, für die er angreifbar wäre oder nicht mutig genug ist. Im konkreten Fall gibt die Vertreterin an Kunden, die sich wegen einer Verwaltungsentscheidung beschweren wollten, Namen und Adressen von Politikern weiter. Im Prinzip ist das Verhalten nicht schädlich, doch wenn der Vorgesetzte dies getan hätte, wäre er eher angreifbar gewesen als seine Vertreterin.

Wertvolle Tipps für die Praxis

Die benannten Rollenprobleme können in der Verwaltung wirkungsvoll bearbeitet werden. Jede stellvertretende Leitungskraft kann selber den Klärungsprozess vorantreiben:

In zwei Gesprächen erörtern Sie mit den Kollegen/innen auf der einen Seite und der/dem Vorgesetzten auf der anderen Seite die Ergebnisse aus der Erwartungsanalyse. Zur Vorbereitung sollten Fragen zur besseren Gestaltung der Zusammenarbeit in der Vertretungszeit zusammengestellt werden. Die Gespräche bieten die Möglichkeit, gegenseitige Rollenanforderungen zu klären und ganz konkrete Handlungsschritte zu vereinbaren.

Die Personalabteilung kann im Rahmen von Fortbildungsveranstaltungen und über verschiedene Gremien für den Erfahrungsaustausch das Thema „stellvertretende Leitung" aus dem Dornröschenschlaf erwecken und so den Raum für Klärung schaffen. Bei der Entwicklung oder Überarbeitung von Führungsleitlinien sollten dann die Stellvertreter/innen stärker in den Blick genommen werden.

Weitere Informationen erhalten Sie bei **Renate Jirmann und Ralf Hilgenstock** ✆ **(02 28) 9 77 46-0, E-Mail: info@dialoge.net.**

Fragenkatalog zur Rolle der Vertretung

- Wer hat (unausgesprochene) Erwartungen an mich?
- Welche Erwartungen haben die verschiedenen Gruppen/Personen (z. B. Vorgesetzte, Kollegen) an mich?
  - an mein Verhalten?
  - an die Gestaltung der Kommunikation?
  - an mein fachliches Wissen?
  (dies jeweils als Mitarbeiter/in und als Vertreter/in)
- Welche Erwartungen habe ich an die verschiedenen Personen/Gruppen?
- Welche Handlungen resultieren aus diesen Erwartungen?
- Welche Erwartungen von wem sind mir bewusst?
- Welche Interessen vermute ich hinter den Erwartungen?
- Was muss ich mit wem klären?
- Was passiert, wenn ich nichts kläre?
- Mit wem könnte ich in der Zukunft Konflikte bekommen – und welche?
- Gibt es Leitungsaufgaben, die ich dauerhaft wahrnehmen kann/soll?
- Was erwarten andere Mitarbeiter/innen anderer Abteilungen, die von meinem Handeln betroffen sind?
- Was erwartet die Führungsspitze, wie Führungsaufgaben auf Zeit wahrgenommen werden sollen?

HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG

Analyse der Chancen von Coworking-Spaces als Instrument gegen die stagnierenden Einwohnerzahlen in standortschwachen Kommunen

Proseminararbeit

im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst – Public Management

vorgelegt von

Dennis Kussberg
Hunnenweg 10
75438 Knittlingen

Studienjahr 2021

Seminarleiter: Prof. D. Leißner
Lehrbeauftragter: W. Garrecht

Vorwort

Die vorliegende Proseminararbeit wurde im Rahmen meines Studiums an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg verfasst.

Die Proseminararbeit befasst sich mit Coworking-Spaces als Chance für den ländlichen Raum und mit der Fragestellung, wie und unter welchen Voraussetzungen durch die Einrichtung von Coworking-Spaces stagnierenden Einwohnerzahlen, insbesondere im ländlichen Raum entgegengewirkt werden könnte.

„Genderhinweis: Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen oder diversen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.“

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Proseminararbeit unterstützt und motiviert haben.
Zunächst möchte ich mich bei Herrn Professor Dirk Leißner und Herrn Wolfgang Garrecht für gute Einarbeitung in die Grundthematik und Hilfestellung bei der Entwicklung des Themas bedanken. Ebenfalls bedanke ich mich bei Herrn Kevin Lindauer, welcher mir mit seinem Fachwissen als Digitalisierungsbeauftragter der Stadt Pforzheim zur Seite stand. Abschließend möchte ich mich bei meiner Frau bedanken, die mir mein Studium durch ihre Unterstützung ermöglicht.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort II
Abkürzungsverzeichnis IV
Abbildungsverzeichnis V
1. Einleitung 1
2. Das „Dorfbüro“ als Mittel gegen Abwanderung 4
2.1 Zielsetzung Coworking-Space 4
2.2 Bedarfsanalyse 4
2.3 Chance im ländlichen Raum 5
2.4 Voraussetzungen für Coworking-Spaces 6
2.5 Zielgruppe 7
2.6 Zwischenfazit I 8
3. Die „Landidylle“ wirtschaftlich nutzbar machen 9
3.1 Definition Landidylle 9
3.2 Wirtschaftsnutzen 9
3.3 Faktor Coworking-Spaces 9
3.4 Zwischenfazit II 10
4. Das Rad nicht neu erfinden; einfach mal abgeschaut 11
4.1 „Genossenschaft CoWorkLand eG“ 11
4.2 „Dorf-Büros – Coworking Spaces in Rheinland-Pfalz“ 12
4.3 „Digital Hub Nordschwarzwald“ 12
4.4 Zwischenfazit III 13
4. Fazit und Ausblick 14
Anlagen in Sync & Share 16
Literaturverzeichnis 17
Erklärung 19

Abkürzungsverzeichnis

KMU	**Kleine und mittlere Unternehmen**
CWS	**Coworking-Spaces**
EW	**Einwohner**
ZEW	**Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH**
BMWi	**Bundesministerium für Wirtschaft und Energie**
KWiLR	**Kreativwirtschaft im ländlichen Raum**

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Breitbandversorgung ≥ 50 Mbit/s 2
Abbildung 2 Wohnförderung auf dem Land 6
Abbildung 3 CWS der CoWorkLand eG 11

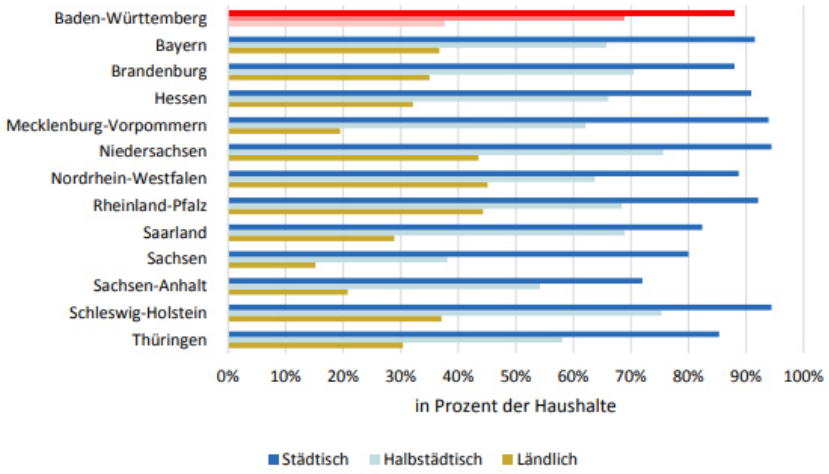
1. Einleitung

Der übergeordnete Themenbereich dieser Proseminararbeit lautet „Chancen der Digitalisierung für standortschwache Kommunen.“ Folglich gilt es vorbereitend festzustellen, wie „Standortschwäche“ definiert wird. Hierzu ist eine Einteilung der Kommunen in Gruppen, unter den Gesichtspunkten der demografischen Entwicklung, der sozialen und wirtschaftlichen Ausgangslage oder im regionalen Umfeld hilfreich[1]. Basierend hierauf sprechen stagnierende Einwohnerzahlen, Überalterung, geringe Kaufkraft bei unterdurchschnittlichem Einkommen und geringe Beschäftigungsmöglichkeiten für die „Standortschwäche“ einer Kommune. Aus der Auswertung dieser unterschiedlichen Indikatoren lässt sich feststellen, dass vor allem Kommunen mit überwiegend ländlicher Beschaffenheit und von geringerer Gesamtbevölkerung unter diese Definition fallen. Eine Reduzierung auf bestimmte Bundesländer lässt sich hierbei nicht durchführen, weil sich die gewählten Indikatoren nicht an den Grenzen der Bundeländer orientieren.

Die Digitalisierung schreitet nicht nur unter den besonderen Anforderungen der Corona-Pandemie voran. Digitalisierung, welche vor allem auch die Transformation manueller Ausführung zur digitalen Umsetzung beinhaltet, ist eine Herausforderung, welche sich über zahlreiche Lebensbereiche erstreckt. Gerade die strukturschwachen Kommunen sehen sich besonderen Herausforderungen in diesem Aufgabenbereich gegenüber. Ein entscheidender Faktor zur Umsetzung diverser Digitalisierungsmaßnahmen ist der Breitbandausbau. Betrachtet man hier den ländlichen Raum, zeigt sich für Baden-Württemberg, im Ländervergleich ein führendes Gesamtergebnis. Doch der mangelnde Ausbau im ländlichen Raum ist auch hier sehr deutlich erkennbar.

[1] https://www.wegweiser-kommune.de/demografietypen (Abruf am 12.02.2022).

Abbildung 1 Breitbandversorgung ≥ 50 Mbit/s



(Quelle: http://hdl.handle.net/10419/168443, Seite 64)

Im Rahmen der Digitalisierung sind auch immer häufiger die Worte „Coworking“ und „Coworking-Spaces“ (CWS) zu vernehmen. Das Coworking im wörtlichen Sinne bezeichnet lediglich die Zusammenarbeit verschiedener Menschen an einem Ort. Mittlerweile jedoch bezeichnet Coworking eine moderne Arbeitsform, bei denen die Community und das Teilen von Orten eine zentrale Rolle einnehmen[2]. Es bleibt festzustellen, dass Coworking nach unterschiedlichen Ansätzen definiert werden könnte. Es erscheint jedoch zweckmäßig das Arbeiten selbst in diese Definition mit einzubeziehen. Folglich ließe sich „Coworking, als das flexible Arbeiten weitgehend voneinander unabhängiger Wissensarbeiter an einem gemeinsamen, institutionalisierten Ort“ bezeichnen[3].

Coworking-Spaces sind die Räumlichkeiten, welche diese moderne Arbeitsform ortsunabhängig ermöglichen. Es gibt Coworking-Spaces in verschiedenen Aufbauarten: von der klassischen Büroausstattung, über Werkstätten bis zu Kreativlounges. Aus dem Betrachtungswinkel der Digitalisierung sind die, für die Büroarbeit genutzten Räumlichkeiten primär interessant. Hierbei handelt es sich in

[2] Werther, in: Coworking als Revolution der Arbeitswelt, 2021, Kap.1.1, S.3.
[3] Bauer, in: Faszination Coworking, 2014, Kap.4.2.3.1, S.43.

der Regel um große, meist offene, flexibel nutzbare Räume mit arbeitsgerechtem Mobiliar, bedarfsgerechter IT-Ausstattung und der technischen Infrastruktur, durch die der konstruktive Alltag und das Arbeiten in Communitys ermöglicht und gefördert wird[4]. In Deutschland gilt das betahaus in Berlin-Kreuzberg mit der Gründung 2009 als erster Coworking-Space[5]. Global gesehen wurde bereits 2005 der erste Coworking-Space in San Francisco, Kalifornien eröffnet[6].

Die Problemstellungen der standortschwachen Kommunen stellen eine besondere Herausforderung an die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen dar. Die vorliegende Proseminararbeit soll im Schwerpunkt eine Einschätzung herausarbeiten, ob und wie Coworking-Spaces dem Problem der stagnierenden Einwohnerzahlen in standortschwachen Kommunen entgegenwirken können. Gleichzeitig soll ein Ausblick über die mögliche wirtschaftliche Nutzung im Anbieten von Coworking-Spaces im ländlichen Raum gegeben werden. Ebenfalls soll die Übertragung bereits bestehender, teilweiser urban geprägter Coworking-Spaces auf standortschwache Kommunen beleuchtet werden.

Diese Forschungsfragen bilden den Kern der Arbeit und werden daher einzeln in den Kapiteln 2 bis 4 behandelt. Abschließend erfolgt, unter Berücksichtigung der Zwischenergebnisse ein Fazit, als Gesamtbewertung im Kontext des übergeordneten Themenbereiches.

---

[4] Haag, in: KMU- und Start-up-Management, 2021, Kap.9.1, S.134.
[5] https//coworkingguide.de/listing/betahaus-berlin (Abruf am 13.02.2022).
[6] codinginparadise.org/ebooks/html/blog/start_of_coworking.html (Abruf am 13.02.2022).

2. Das „Dorfbüro“ als Mittel gegen Abwanderung

Es stellt sich die Frage nach den Einflussmöglichkeiten auf, die stagnieren Einwohnerzahlen in standortschwachen Kommunen, die die Einrichtung von Coworking-Spaces bieten könnte.

Gründe für die Abwanderungen in Richtung (Groß-)Stadt sind vielfältig. Diese sind neben persönlichen Präferenzen auch stark vom Lebensabschnitt der ansässigen Einwohner geprägt. Während die Schulzeit noch weniger starken Einfluss auf die Abwanderung von Familien des ländlichen Raumes hat, ist die Zeit nach dem Schulabschluss ein entscheidendes Momentum mit deutlicher Auswirkung auf das Abwanderungsverhalten. Meist sind es die 18- bis 24-Jährigen, die in Richtung der Metropolen strömen[7]. Hierunter befinden sich hauptsächlich Studenten und Auszubildende, die häufig im Anschluss an die akademische oder auch berufliche Ausbildung ihren Lebensmittelpunkt am verfügbaren Arbeitsplatz orientieren.

2.1 Zielsetzung Coworking-Space

Bei Coworking-Spaces handelt es sich um ein Mittel der Arbeitsplatzorganisation. Um dem Kernziel, dem Entgegenwirken der rückgängigen Einwohnerzahlen Rechnung zu tragen, könnten Coworking-Spaces genau an dieser Stelle ansetzen. Mithin ist in diesem Kontext die Schaffung von Arbeitsplatzmöglichkeiten das übergeordnete Ziel bei der Einrichtung von Coworking-Spaces.

2.2 Bedarfsanalyse

In den meisten Fällen steht einem Nutzen -hier das Entgegenwirken der Landflucht durch Schaffung von Arbeitsplatzmöglichkeiten- ein Bedarf gegenüber. Hier schafft die strukturelle Veränderung der Arbeitswelt den Bedarf. Die zunehmende Flexibilisierung der Arbeit ist besonders im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie in den Fokus getreten[8]. Das schon seit Jahren anhaltende Streben Richtung Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. die sogenannte Work-Life-

---

[7] Budliger, in: Demografischer Wandel und Wirtschaft, 2021, Kap.3.2, S.31.
Mertens, in: Smarte Region, 2021, Kap.2.4, S.19.

[8] Werther, in: Coworking als Revolution der Arbeitswelt, 2021, Kap.1.5, S.18.

Balance untermauern diesen Wandel der Arbeitslandschaft. Innerhalb kürzester Zeit fand eine rasche Entwicklung vom Arbeitsplatz als festen, durchorganisierten Ort der Arbeit zum Heimarbeitsplatz (Homeoffice) statt[9].

Treiber dieser Entwicklung sind neben dem Wunsch nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Verkürzung der Pendlerzeiten und die Erhöhung der Flexibilität. Doch nicht selten fehlt es im Homeoffice an der notwendigen Trennung von Beruf und Privatem, der Einhaltung von gesetzlichen Arbeitszeiten und den sozialen Kontakten. Weitergehend können diese Faktoren schließlich zu psychischen Krankheiten, wie Depressionen und chronischen Erschöpfungszuständen führen[10].

Folglich entsteht hier ein großer Bedarf an flexiblen Kombinationsmöglichkeiten. Das System von Coworking und Coworking-Spaces könnte diesen Bedarf decken. Wie einleitend bereits erläutert bedient diese moderne Arbeitsform, sowohl den Drang nach Flexibilität als auch die soziale Komponente.

2.3 Chance im ländlichen Raum

Um die Forschungsfrage wieder aufzugreifen ist es wichtig zu erkennen, dass der ländliche Raum von der dauerhaften und temporären Abwanderung gleichermaßen betroffen ist. Neben den bereits genannten Gründen, wie Arbeitsplatz- bzw. Studienplatzsuche, stehen das kulturelle und soziale Angebot einer Kommune oft im Fokus der Wahl des Lebensmittelpunktes. Bisher haben diese Argumente viele Menschen in die Metropolen oder Universitätsstädte gelockt. Dort wiederum hat die starke Zuwanderung u.a. zu überhitzten Wohnungsmärkten geführt[11].

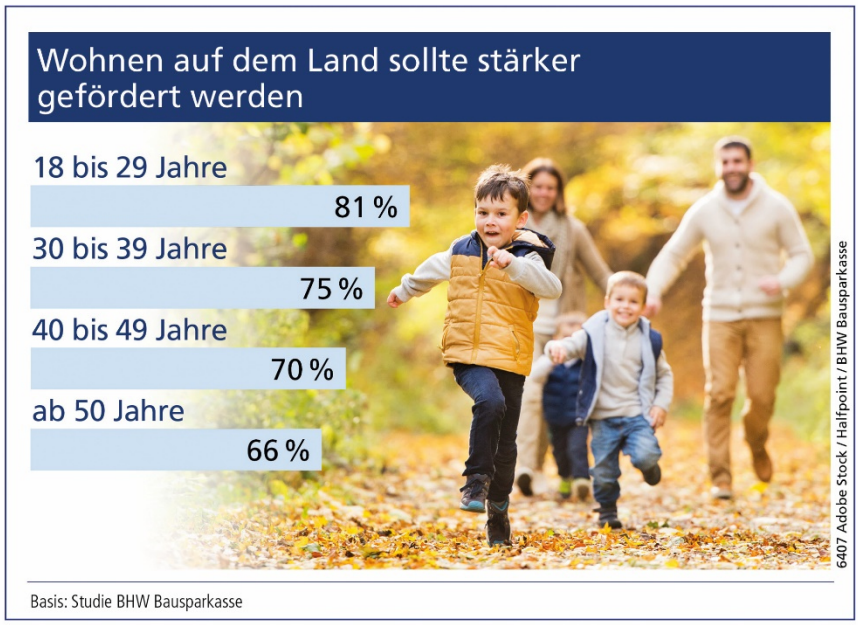
Die Auswirkungen der in Abschnitt 2.2 genannten Entwicklungen und die angespannte Wohnraumsituation in den Metropolen spiegeln sich auch in messbaren Zahlen wider. Nach einer noch unveröffentlichten Umfrage sehen 34

[9] Vgl. Bauer, in: Faszination Coworking, 2014, Kap.3.1, S.17.
[10] Landes, in: Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten, 2021, Kap.8.1, S.41 f.
[11] Werther, in: Coworking als Revolution der Arbeitswelt, 2021, Kap.2.3.1, S.111 f.

Prozent das Dorf als erstrebenswerten Wohnort, während das Stadtzentrum nur 13 Prozent erhält[12].

Auch die anhaltende Corona-Pandemie fungiert als Katalysator für einen derartigen Entwicklungstrend. So zeichnete sich im Dezember 2020 bereits ab, dass der ländliche Raum, unter bestimmten Voraussetzungen mit zunehmenden Einwohnerzahlen rechnen könnte.

Abbildung 2 Wohnförderung auf dem Land



(Quelle: www.bhw-pressedienst.de)

2.4 Voraussetzungen für Coworking-Spaces

Zu den geforderten Voraussetzungen für einen Umzug in eine ländliche Kommune gehören vor allem die technisch notwendige Infrastruktur und die Arbeitsplatznähe. Coworking-Spaces benötigen ebenso die digitale Infrastruktur, um den Arbeitsplatz in Wohnraumnähe bieten zu können. „Schnelles Internet ist längst so wichtig wie Strom und Wasser“[13]. Hier liegt die bislang größte Herausforderung für die

[12] https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wohnen/sehnsuchtsort-dorf-16622444.html (Abruf am 15.02.2022).
[13] Mertens, in: Smarte Region, 2021, Kap.3.5, S.34.

Implementierung von Coworking-Spaces auf dem Land. Um die bereits erwähnte Unterversorgung des ländlichen Raumes (Abb. 1) abzutragen bedarf es der Unterstützung staatlicher und privater Investoren[14].

Auch stellen Coworking-Spaces, wie in der Einleitung bereits erläutert bestimmte Voraussetzungen an den Wohnraum. Neben Platz, flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten und technischer Infrastruktur ist der Mietspiegel eine weitere wichtige Voraussetzung, um Coworking-Spaces die Attraktivität zu verleihen, welche den künftigen Coworker (und dessen Familie) statt in die Stadt eher in den ländlichen Raum migrieren lassen. An dieser Stelle könnten Coworking-Spaces auf dem Land ihr Potenzial besonders stark entfalten. In den Metropolregionen scheint es, als würden die Mietpreise grenzenlos steigen[15]. Auf dem Land hingegeben stehen wiederum viele, größere Räumlichkeiten zu vergleichsweise niedrigem Mietkosten leer[16].

2.5 Zielgruppe

Aufgrund ihrer flexiblen Ausrichtung und Gestaltung können Coworking-Spaces verschiedensten Stakeholdern gerecht werden. Bisher überwiegt der Anteil an Soloselbstständigen bzw. Freiberuflern, welche die Kosteneffizienz und die flexiblen Mietverträge genauso schätzen, wie Organisationen (z.B. KMU) die diese Arbeitsform hinsichtlich ihrer Kompatibilität erproben können. Auch für Start-ups oder Corporate Startups (innerhalb eines Unternehmens) ist sind Coworking-Spaces der ideale Ort, um eine innovative Instrumentalisierung der Arbeitsweisen zu fördern[17].

Aber auch einzelne Mitarbeiter und Mitarbeitergruppen haben den Nutzen von Coworking-Spaces (teilweise im Vergleich zum Homeoffice) erkannt und sich so aus der Einsamkeit des „Zuhause-Arbeitens“ befreit[18].

---

[14] https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/smart-country-intelligent-vernetzt-digital (Abruf am 15.02.2022).
[15] Mertens, in: Smarte Region, 2021, Kap.2.5, S.19.
[16] Werther, in: Coworking als Revolution der Arbeitswelt, 2021, Kap.2.1, S.97.
[17] Haag, in: KMU- und Start-up-Management, 2021, Kap.9.1.1, S.134 f.
[18] Bauer, in: Faszination Coworking, 2014, Kap.6.1.8, S.131.

2.6 Zwischenfazit I

Rückblickend auf die Frage nach den Einflussmöglichkeiten von Coworking-Spaces auf, die stagnieren Einwohnerzahlen in standortschwachen Kommunen kann festgestellt werden, dass hier ein großes Potenzial liegt, welches unter ganz bestimmten Voraussetzungen, so entfaltet werden könnte, dass ein Zuzug in Richtung ländlicher Gemeinden erheblich gefördert werden würde. Oberste Priorität müsste hierfür dem Ausbau der digitalen Infrastruktur durch Staat und Wirtschaft zukommen. Eine bereits bestehende Option wären Förderprogramme, welche bereits stattfinden und ausgeweitet werden sollten. Einige Beispiele für derartige Maßnahmen sind zum Beispiel in folgenden Publikationen ersichtlich:

- Ersten Bericht der Bundesregierung zum Gesamtdeutschen Fördersystem für strukturschwache Regionen[19]
- Smart Country – Vernetzt. Intelligent. Digital. Forderungskatalog für ein digitales Deutschland[20]
- Kreativwirtschaft im Ländlichen Raum: Kommunikationskonzept und Förderansätze[21]

Sollten die Förderungsmöglichkeiten für den ländlichen Raum weiter ausdehnt werden und von den standortschwachen Kommunen aktiv wahrgenommen werden, könnte die Einrichtung von Coworking-Spaces in diesen Gebieten den stagnierenden Einwohnerzahlen entgegenwirken.

---

[19] https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/erster-bericht-der-bundesregierung-zum-gesamtdeutschen-foerdersystem-fuer-strukturschwache-regionen.html (Abruf am 16.02.2022)
[20] https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/smart-country-vernetzt-intelligent-digital-1 (Abruf am 16.02.2022)
[21] https://www.mfg.de/files/03_MFG_Kreativ/PDF/190111-Studie-Kreativwirtschaft-KWiLR_2_Engstler_Moergenthaler_Pepler.pdf (Abruf am 16.02.2022)

3. Die „Landidylle“ wirtschaftlich nutzbar machen

Im vorherigen Kapitel wurde bereits dargestellt, dass viele Menschen in Deutschland ein künftiges Leben und aufgrund der nähe zum Wohnraum auch ein Arbeiten auf dem Land anstreben. Doch nun stellt sich auch die Frage, wie sich das Bild der klassischen Landidylle im Zusammenhang mit Coworking-Places wirtschaftlich nutzbar machen lässt.

3.1 Definition Landidylle

Ähnlich den einleitenden Definitionsansätzen für den Begriff der Coworking-Spaces verhält es sich bei dem Begriff der „Landidylle“. Eine eindeutig abzugrenzende Definition des Begriffs wird es hier nicht geben. Zu sehr sind beide Wortbestandteile von persönlichen Präferenzen geprägt. Ein Ansatz dieses Wortkonstrukt definierbarer zu machen, ist die Trennung der beiden Wortteile zum Zwecke der Einzelbetrachtung. Das Land im sachlichen Zusammenhang des Themas dieser Arbeit lässt sich über die Abgrenzung zu urbanen Gebieten definieren. Und nach der etymologischen Betrachtung stellt die Idylle das „Bild des einfachen, beschaulichen Lebens in (ländlicher) Abgeschiedenheit“ dar[22].

3.2 Wirtschaftsnutzen

Die stagnierenden Einwohnerzahlen und die damit häufig verbundene geringe Kaufkraft sind deutliche Merkmale in einer standortschwachen Kommune[23]. Doch gerade die Kaufkraft in Verbindung mit der wirtschaftlichen Angebotsstruktur innerhalb einer Gemeinde, bildet neben der Ansiedlung von Unternehmen ein Fundament der wirtschaftlichen Situation am Ort ab.

3.3 Faktor Coworking-Spaces

Eine Einrichtung von Coworking-Spaces wäre in den leerstehenden Immobilien der

[22] https://www.dwds.de/wb/etymwb/Idylle (Abruf am 16.02.2022)
[23] https://www.wegweiser-kommune.de/demografietypen (Abruf am 12.02.2022).

ländlichen Gemeinden als attraktiv anzusehen[24]. Die geringe Immobiliendichte im ländlichen Raum, lässt darauf schließen, dass besonders die Ortskerne vom Leerstand, der für Coworking-Spaces geeigneten Räumlichkeiten betroffen sind. Eine dortige Ansiedlung von Coworking-Spaces könnte die Passentenfrequenz und die Attraktivität in den Ortskernen wieder erhöhen[25].

Der im Abschnitt 3.2 genannte zweite große Einflussfaktor auf die wirtschaftliche Lage einer Gemeinde ist die Ansiedlung von Unternehmen. Auch hier sind Coworking-Spaces ein förderndes Instrument. Mittlerweile nutzen Unternehmen gezielt die Möglichkeit von Coworking-Spaces, um Arbeitsplätze für ihre eignen Mitarbeiter anzumieten. Die Motivationen der Unternehmen reichen von Kosteneinsparung und Flexibilität über Schaffung eines Mehrwertes für ihre Mitarbeiter bis hin zur Förderung der Kreativität und möglichen Akquise von neuen Fachkräften[26].

3.4 Zwischenfazit II

Die „Landidylle“ als erstrebenswerter Wohnsitz und Naherholungsfaktor bietet die Grundvoraussetzungen für die wirtschaftlich notwendige Steigerung der Einwohnerzahlen. Das ruhige, kreative und von den Metropolen abweichende Arbeitsumfeld schafft zahlreiche Anreize für die Ansiedlung von KMU und das Outsourcing von Arbeitsplätzen der größeren Unternehmen. Coworking-Spaces könnten hier die maßgeschneiderte Plattform zur Umsetzung dieser wirtschaftsfördernden Maßnahmen bilden.

Rückblickend auf die Problematik der stagnierenden Einwohnerzahlen in standortschwachen Kommunen können Coworking-Spaces auch hinsichtlich ihres wirtschaftlichen Nutzens, die Attraktivität dieser Gemeinden steigern und so der Stagnation der Einwohnerzahlen entgegenwirken.

---

[24] Vgl. Werther, in: Coworking als Revolution der Arbeitswelt, 2021, Kap.2.1, S.97.
[25] Werther, in: Coworking als Revolution der Arbeitswelt, 2021, Kap.2.3.1, S.112.
[26] Bauer, in: Faszination Coworking, 2014, Kap.6.1.3, S.103 ff.

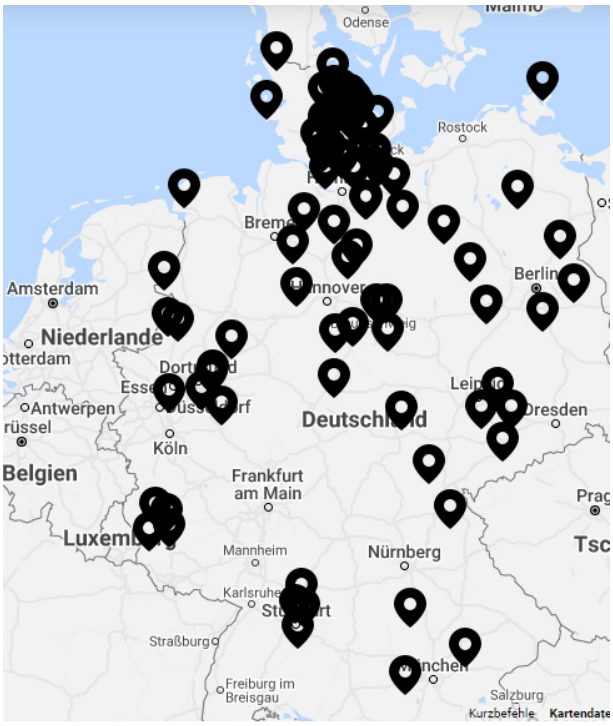
4. Das Rad nicht neu erfinden; einfach mal abgeschaut

In der Einleitung fanden der weltweit erste Coworking-Space 2005 und das deutsche Pendant 2009 bereits Erwähnung. Demnach kann bereits auf mehr als zehn Jahre Entwicklung von Coworking-Spaces in Deutschland zurückgeblickt werden. In diesem Kapitel soll analysiert werden, welche Erkenntnisse aus dieser Entwicklung bereits für den ländlichen Raum genutzt werden und inwieweit sich weitere Ansätze, zum Beispiel auch aus Metropolregionen auf standortschwache Kommunen übertragen lassen.

4.1 „Genossenschaft CoWorkLand eG“

Beginnt man die Betrachtung mit bundesweitem Blick so stößt man schnell auf die „Genossenschaft CoWorkLand eG“, welche ihren Sitz im Schleswig-Holsteinischen Kiel hat. Was in Norddeutschland seinen Ursprung hat, verbreitet seit 2019, in Form einer Genossenschaft deutschlandweit.

Abbildung 3 CWS der CoWorkLand eG



(Quelle: https://coworkland.de/de)

Die CoWorkLand eG ist, wie der Name schon erahnen lässt auf das Coworking im ländlichen Raum ausgerichtet. Hierbei fungiert sie als Buchungsplattform für (künftige) Gründer von Coworking Spaces im ländlichen Raum. Ziel ist es durch Vernetzung und Beratung die Gründung von Coworking-Spaces im ländlichen Raum zu fördern, um auch hier ein ortsunabhängiges Arbeiten zu ermöglichen[27]. Eine besondere Art der Erprobungsmöglichkeit bietet das angebotene PopUp-CoWorking. Hierbei handelt es sich um containerbasierte, mobile Coworking-Spaces, welche den flexiblen, überschaubaren und (vorerst) befristeten Einsatz in den Kommunen ermöglichen[28].

4.2 „Dorf-Büros – Coworking Spaces in Rheinland-Pfalz“

Von Baden-Württemberg aus gesehen könnte sich der Blick ins benachbarte Rheinland-Pfalz ebenfalls lohnen. Das seit 2019 mit Unterstützung des Ministeriums des Innern und für Sport Rheinland-Pfalz betriebene Modellprojekt der Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz zielt ebenfalls auf die Etablierung von Coworking-Spaces im ländlichen Raum ab[29]. Das Projekt stellt den Bewerbern eine wettbewerbsbasierte Förderung in Aussicht, welche bei Zuweisung u.a. an die eigenbetriebliche Weiterführung von mindestens zwei Jahren, nach Ablauf des Finanzierungszeitraumes gebunden ist. Dieses Anreizsystem agiert auf dem pädagogischen Prozess von „fordern und fördern“.

4.3 „Digital Hub Nordschwarzwald“

Richtet man seinen Blick auf Baden-Württemberg haben auch dort bereits einige Kommunen die Möglichkeiten von Coworking-Spaces entdeckt und diverse Umsetzungen geplant, gefördert und in Betrieb genommen. Nicht selten sind diese in Kooperationseinheiten integriert und bieten somit die Funktionalität für eine

[27] https://coworkland.de/de/genossenschaft (Abruf am 28.02.2022).
[28] https://coworkland.de/de/popup-coworking (Abruf am 28.02.2022).
[29] https://dorfbueros-rlp.de/das-modellprojekt/ (Abruf am 28.02.2022).

kommunalübergreifende Region. Der Digital Hub (digitale zentrale Stelle) Nordschwarzwald stellt eine solche Einheit dar.

Aus retrospektiver Sicht auf den übergeordneten Themenbereich dieser Arbeit „Chancen der Digitalisierung für standortschwache Kommunen“ liegt der Bedarf an digitaler Kompetenz auf der Hand. Die Schaffung einer zentralen Kompetenzstelle, wie dem Digital Hub Nordschwarzwald hat die Funktion „lokale Bedarfe anzusprechen, innovative Themen über zielgruppengerechte Kanäle zu vermitteln und Unterstützungsangebote zu bieten“[30]. Die Zusammenarbeit zwischen Kommunen, teils stark abweichender Einwohnerstärke (Pforzheim 127.559 EW[31], Horb 25.257 EW[32], Nagold 23.179 EW[33]) schafft vor allem für kleine Kommunen der Region die Möglichkeit auf Fachexpertise aus den unterschiedlichsten Erfahrungsbereichen zurückzugreifen.

Und trotz der unterschiedlichen Größe der Kommunen finden sich in allen drei Standorten frei nutzbare Coworking-Spaces, deren Nutzung aktiv auf der Homepage beworben wird.

4.4 Zwischenfazit III

Die in Kapitel 4 aufgeführten Beispiele zeigen zum einen, dass Förderung und Umsetzung von Coworking-Spaces im ländlichen Raum bereits unter verschiedenen Ansatzpunkten stattfinden und zum anderen, welche Rolle die kommunale Zusammenarbeit dabei übernehmen könnte. Für standortschwache Kommunen im ländlichen Raum können genossenschaftsbasierte Plattformen, projektartige Förderungen und zentrale Kompetenzstellen Möglichkeiten bieten, um über die Coworking-Spaces die eigene Digitalisierung voranzutreiben und damit den stagnierenden Einwohnerzahlen entgegenzuwirken (Kapitel 2 und 3).

---

[30] https://digitalhub-nordschwarzwald.de/projekt/ (Abruf am 04.03.2022).
[31] https://www.pforzheim.de/stadt/aktuelles/pressemeldungen/s1/article/detail/News/neue-einwohnerdaten-fuer-pforzheim-zeigen-abschwaechendes-bevoelkerungswachstum.html (Abruf am 04.03.2022).
[32] https://www.horb.de/de/Stadt-Buerger/Unsere-Stadt/Stadtportrait/Zahlen-und-Fakten (Abruf am 04.03.2022).
[33] https://www.nagold.de/3256 (Abruf am 04.03.2022).

4. Fazit und Ausblick

Basierend auf der vorhergehenden Analyse lassen sich folgende Aussagen über die Chancen von Coworking-Spaces als Instrument gegen die stagnierenden Einwohnerzahlen in standortschwachen Kommunen treffen. Vordergründig stellt der Mangel an digitaler Infrastruktur im ländlichen Raum den größten Kritikpunkt zur Nutzung des Potenzials von Coworking-Spaces dar. Da eben diese Art der Infrastruktur nicht nur der Einrichtung von Coworking-Spaces, als attraktives Arbeitsplatzangebot, sondern vor allem auch der dringend erforderlichen Digitalisierung des ländlichen Raumes dient, sollte hier der Schwerpunkt der Bestrebungen, der dort gelegenen Gemeinden liegen. Fundierend auf die Tatsache, dass diese Entwicklung neben den passenden, personellen Kompetenzen in erster Linie der monetären Voraussetzungen bedarf und diese in standortschwachen Kommunen grundsätzlich als problematisch zu betrachten sind, werden proaktive Bemühung um staatlich und privatwirtschaftlich organisierte Förderprogramme empfohlen.

Hinsichtlich der in standortschwachen Kommunen häufig, allein schon auf der Größe zurückzuführenden, mangelnden Kompetenzen im Bereich der Digitalisierung bietet hier die kommunale Zusammenarbeit die Möglichkeit von den Erfahrungen anderer Kommunen, sowohl informativ als auch, durch Fehlervermeidung finanziell zu profitieren.

Coworking-Spaces im ländlichen Raum sollten bereits jetzt über die Arbeit im Büro hinaus aufgebaut werden, um den Bedarf der Bevölkerung nach einer kombinierten attraktiven Wohn- und Arbeitsumgebung zu entsprechen. Mit der weiterführenden Errichtung der digitalen Infrastruktur ist eine Ausweitung auf bürobasierte Arbeitsräume voranzutreiben, um so den stagnierenden Einwohnerzahlen, durch weitere reizvolle Möglichkeiten noch stärker entgegenzuwirken.

Aus wirtschaftlicher Sicht ist es empfehlenswert die eingerichtet Coworking-Spaces zielgruppenorientiert zur Ansiedlung von KMU und zum Outsourcing zu nutzen. Auf diese Weise lässt sich das Potenzial dieser, stark wachsenden Arbeitsform so ausschöpfen, dass die wirtschaftliche Situation sich verbessert und diese Entwicklung den weiteren Zuzug künftiger Einwohner fördert.

Abschließend bleibt festzustellen, dass Coworking-Spaces durch ihre zukunftsorientierte Arbeitsform, die Faszination für „Worker“ und Unternehmen und das immense Entwicklungspotenzial einen wichtigen Beitrag zur Ausbreitung der Digitalisierung im ländlichen Raum leisten können. Mithin wird die Einbindung von Coworking-Spaces in das Gemeindegebiet standortschwacher Kommunen auf vielseitig flexible Art und Weise bei der Steigerung der Standortattraktivität und somit auch beim „Kampf“ gegen die stagnierenden Einwohnerzahlen unterstützen können. Die in dieser Arbeit kritisch betrachteten Voraussetzungen zur Integration von Coworking-Spaces in den ländlichen Raum stellen Faktoren dar, welche auf allen Ebenen der föderativen Gewaltenteilung Berücksichtigung und Unterstützung finden sollten.

Anlagen in Sync & Share

1. **Demografietypisierung 2020 (Bertelsmann Stiftung), Seite 6.**
2. **Metastudie „Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung in Baden-Württemberg“ (ZEW), Seite 64.**
3. **Umfrage „Corona_und _die_Folgen“ (BHW), Seite 1.**
4. **Forderungskatalog: „SmartCountry“ (Bertelsmann Stiftung), Seite 5.**
5. **(Beispiel 1): „erster-bericht-der-bundesregierung-zum-gesamtdeutschen-foerdersystem-fuer-strukturschwache-regionen“ (BMWi)**
6. **(Beispiel 3) Forschungsbericht: KWiLR (Hochschule der Medien)**

Literaturverzeichnis

Bauer, Wilhelm/Rief, Stefan/u.a.: Faszination Coworking, 2014, Stuttgart, Fraunhofer Verlag, (E-Book).

Bertelsmann Stiftung: Forderungskatalog für ein digitales Deutschland; https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/smart-country-intelligent-vernetzt-digital [15.02.2022].

Bertelsmann Stiftung: Wegweiser der Kommune; https://www.wegweiser-kommune.de/demografietypen [12.02.2022].

Bertschek, Irene/Erdsiek, Daniel/u.a.: Metastudie: Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung in Baden-Württemberg, 2017, Mannheim.

Brad Neuberg: codinginparadise.org/ebooks/html/blog/start_of_coworking.html [13.02.2022].

Budliger, Hendrik: Demografischer Wandel und Wirtschaft, 2021, Wiesbaden, Springer Fachmedien Verlag, (E-Book).

CoworkingGuide: listing; https//coworkingguide.de/listing/betahaus-berlin [13.02.2022].

CoWorkLand: Genossenschaft; https://coworkland.de/de/genossenschaft [28.02.2022].

Digital Hub Nordschwarzwald: https://digitalhub-nordschwarzwald.de/projekt/ [04.03.2022].

Engstler Martin/Mörgenthaler Lutz: Kreativwirtschaft im Ländlichen Raum: Kommunikationskonzept und Förderansätze, 2018, Stuttgart.

Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz: https://dorfbueros-rlp.de/das-modellprojekt/ [28.02.2022].

Frankfurter Allgemeine Zeitung: Wohnwünsche – Auf dem Dorf ist es am schönsten; https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wohnen/sehnsuchtsort-dorf-16622444.html [15.02.2022].

Haag, Patrick: KMU- und Start-up-Management, 2.Auflage, 2021, Wiesbaden, Springer Fachmedien Verlag, (E-Book).

Landes, Miriam/Steiner, Eberhard/u.a.: Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten, 2021, Wiesbaden, Springer Fachmedien Verlag, (E-Book).

Mertens, Arthur/Ahrend, Klaus-Michael/u.a.: Smarte Region, 2021, Wiesbaden, Springer Fachmedien Verlag, (E-Book).

Stadt Horb: Stadt-Bürger; Unsere-Stadt; Stadtportrait; Zahlen und Fakten; https://www.horb.de/de/Stadt-Buerger/Unsere-Stadt/Stadtportrait/Zahlen-und-Fakten [04.03.2022].

Stadt Nagold: Startseite; Stadt und Rathaus; Unsere Stadt, Zahlen und Fakten [04.03.2022].

Stadt Pforzheim: Stadt; Aktuelles; Pressemeldungen; Neue Einwohnerdaten für Pforzheim zeigen abschwächendes Bevölkerungswachstum; https://www.pforzheim.de/stadt/aktuelles/pressemeldungen/s1/article/detail/News/neue-einwohnerdaten-fuer-pforzheim-zeigen-abschwaechendes-bevoelkerungswachstum.html [04.03.2022].

Werther, Simon: Coworking als Revolution der Arbeitswelt, 2021, Berlin/Heidelberg, Springer (E-Book).

Wolfgang Pfeifer et al., Etymologisches Wörterbuch des Deutschen (1993), digitalisierte und von Wolfgang Pfeifer überarbeitete Version im Digitalen Wörterbuch der deutschen Sprache, https://www.dwds.de/wb/etymwb/Idylle [16.02.2022].

Erklärung

Erklärung „Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet. Mir ist bekannt, dass meine Abschlussarbeit von Seiten der Hochschule mit einer Plagiatssoftware überprüft werden kann."

06.03.2022

Datum

Dennis Uusse

Unterschrift

Paul Watzlawick

Paul Watzlawick über menschliche Kommunikation...

Book Navigation

- Home
- Paul Watzlawick
- Axiome
- Paradoxien
- Kommunikation
- Literatur

Return to Content

Die Axiome von Paul Watzlawick

Ein Axiom bezeichnet einen Grundsatz, der keines Beweises bedarf.

Paul Watzlawick stellte 5 Grundregeln (pragmatische Axiome) auf, die die menschliche Kommunikation erklären und ihre Paradoxie zeigen:

1. **Man kann nicht nicht kommunizieren**
2. **Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt**
3. **Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung**
4. **Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten**
5. **Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär**

1. Man kann nicht nicht kommunizieren.

"Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation (nicht nur mit Worten) ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren."

Praktisches Beispiel:
Ein Beispiel wäre eine Frau im Wartezimmer eines Arztes, die die ganze Zeit nur auf den Boden starrt. Zunächst könnte man annehmen, sie würde nicht kommunizieren. Dennoch tut sie es, indem sie den anderen Wartenden nonverbal mitteilt, dass sie keinerlei Kontakt möchte.

2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt

"Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei letzterer den ersten bestimmt."

Der Inhaltsaspekt erhält die Aufgabe Informationen zu vermitteln. Der Beziehungsaspekt gibt Aufschluss darüber, wie die Beziehung vom Empfänger aufgefasst wird. Bezüglich der Übertragung auf die Kommunikationssituation lässt sich sagen, dass es keine rein informative Kommunikation gibt. Jede Äußerung enthält eine Beziehungsaussage. z.B.: "Sie haben aber eine schöne Perlenkette. Ist die echt?"

Durch Gestik, Minik und Tonfall des Sprechers, werden im Angesprochenen verschiedene Reaktionen ausgelöst.

- Bestätigung (die Aussage wird als Kompliment verstanden)
- Verwerfung (die Aussage wird fallen gelassen, da sie als negativ empfunden wurde)
- Entwertung (der Sprecher und seine Aussage werden entwertet)

NEU

"Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt."

Auch hier lassen sich Regeln festhalten:

- Jeder Teilnehmer einer Interaktion gibt der Beziehung eine Struktur
- Auf jeden Reiz folgt eine Reaktion (Verhaltenskette)
- Jeder Reiz ist zugleich auch Kommunikation, da eine Kommunikation kreisförmig verläuft. Es gibt keinen Anfangspunkt.

Praktisches Beispiel:

Eine Ehefrau beschwert sich, ihr Mann würde sich ständig zurückziehen. Der Mann jedoch weist darauf hin, dass er sich nur zuückziehe, weil seine Frau ständig an ihm herumnögelt. Die Frau nörgelt also und der Mann zieht sich zurück. Weil er sich zurückzieht, nörgelt sie. Man sieht, dass es sich um einen Teufelskreis handelt.

Liegt eine Störung vor, nimmt einer der beiden Kommunikationspartner an, dass der andere die gleichen Informationen besäße wie er selbst. Durch diese subjektive Wahrnehmung, passiert meistens dann auch genau das, was der gestörte Kommunikationspartner prophezeit hat (Ursache-Wirkungs-Zusammenhang).

Price Drop Alert
Temu

- Digital: Inhaltsaspekt einer Nachricht, es wird komplexes Wissen übermittelt. Logische Verknüpfungen und Negationen lassen sich ausdrücken
- Analog: Beziehungsaspekt einer Nachricht, wesentlich älter.

Die digitale Kommunikation verfügt über eine komplexe und logische Syntax, entbehrt aber auf dem Gebiet der Beziehungen einer Semantik. Die analoge Kommunikation verfügt über ein solches semantisches Potenzial auf dem Gebiet der Beziehungen, entbehrt aber einer Syntax, die eine eindeutige Definition der Natur von Beziehungen leisten könnte. Mit analogen Elementen wird häufig die Beziehungsebene vermittelt, mit digitalen die Inhaltsebene.

Es gibt Tränen des Schmerzes und der Freude und ein Lächeln kann Sympathie oder Verachtung ausdrücken. Analoge Kommunikation ist mehrdeutig und kann unterschiedlich entschlüsselt werden. Durch mögliche Fehlinterpretationen können Konflikte zwischen den Kommunikationspartnern entstehen.

Eilmeldung für Hausbesitzer: Gesetzesänderung bei Solar

Was viele Hausbesitzer nicht wissen: Aktuell förc der Staat den Umstieg auf Solar wie noch nie. W sich informiert ist daher klar im Vorteil...

Was es über die Mehrwertsteuerbefreiung, die erhöhte Einspeisevergütung und vieles mehr zu wissen gibt, erfahren Sie hier:

Zum vollständigen Artikel >>

Beispiel:
Ein Küsschen, dass ein Kind von seinen Eltern bekommt, kann heißen: *„Wir mögen dich sehr gerne!“*, oder auch *„Lass uns bitte jetzt in Ruhe!“*

5. Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär

"Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichgewicht oder Unterschiedlichkeit beruht."

Beziehungen zwischen Partnern basieren entweder auf Gleichheit oder auf Unterschiedlichkeit. In komplementären Beziehungen ergänzen sich unterschiedliche Verhaltensweisen und bestimmen den Interaktionsprozess. Die Beziehungsgrundlage besteht hierbei im Unterschied der Partner. Häufig drückt sich diese Unterschiedlichkeit in einer Unterordnung aus, d.h. der eine hat die Oberhand über den anderen. Eine symmetrische Beziehungsform zeichnet sich dadurch aus, dass die Partner sich bemühen, Ungleichheiten untereinander zu minimieren (Streben nach Gleichheit).

- Sind die Kommunikationsabläufe symmetrisch, so handelt es sich um 2 gleichstarke Partner, die nach Gleichheit und Verminderung von Unterschieden streben. Man könnte es auch ein *"spiegelhaftes Verhalten"* der Partner nennen.

kulturellen Kontext zu sehen, es geht nicht darum sie mit *"stark-schwach"*, *"gut-schlecht"* etc. zu verknüpfen, denn der eine Partner drängt den anderen nicht in seine Stellung, sondern sie stehen in einem Wechselverhältnis, sie ergänzen sich gegenseitig. Das Verhalten des einen Partners bedingt das des Anderen und umgekehrt.

Daraus entstehen häufig paradoxe Handlungsaufforderungen. Entweder es kommt zu sogenannten *"Doppelten Botschaften"* (z.B. nonverbal etwas anderes ausdrücken als man sagt) oder zu paradoxen Voraussagen. Ein Beispiel: (A) bekommt einen roten und grünen Pullover von (B) geschenkt. Er zieht den roten an. (B) unterstellt, dass ihm der grüne dann ja nicht zu gefallen schien. Hätte (A) den grünen zuerst angezogen, wäre das selbe passiert. Egal was (A) gemacht hätte, wäre falsch gewesen.

Diese Situationen entstehen dann, wenn zu viele Probleme da sind, diese nicht gelöst werden können oder die Lösung das Problem selbst ist. (Wenn die Lösung selbst das Problem darstellt, verschlimmert sich die Lage, wenn keine oder eine falsche Lösung versucht wird bzw. wenn mehr von der falschen Lösung probiert wird.) Hierbei sind Paradoxien, Verleugnung oder eine Utopievorstellung unangemessene Lösungsversuche.

- Verleugnen bedeutet, dass das Bestehen von Problemen verleugnet wird, diejenigen, die auf das Problem hinweisen, werden entwertet.
- Werden unmögliche Lösungen für möglich gehalten, handelt es sich um das Utopiesyndrom. Der Betreffende schiebt alles auf die eigene Unzulänglichkeit, nicht aber auf die Unerreichbarkeit des Ziels. Dabei werden bewährte Lösungen nicht aufgegriffen und es kommt zu Pseudoproblemen.

Watzlawick formulierte 4 Schritte zur Problemlösung:

1. Zunächst muss das Problem definiert werden. Hierbei muss zwischen echten und Pseudoproblemen natürlich unterschieden werden.
2. Der zweite Schritt ist, die bisherigen Lösungsversuche zu untersuchen und zu sehen, ob die Probleme nicht durch Fehllösung entstanden sind.
3. Darauf folgt die Formulierung von Zielen bzw. Lösungen. In diesem Schritt sollte man Utopien und vage Lösungen natürlich nicht berücksichtigen.
4. Zu guter Letzt werden die Planungen durchgeführt.

Sitemap

- Watzlawick
- Biografie
- Axiome
- Paradoxien
- Kommunikationstheorie
- Literatur

Zitat

„Das Gegenteil von schlecht muss nicht gut sein - es kann noch schlechter sein.“

- Paul Watzlawick

Lernvideos

Sachstand

Telearbeit und Mobiles Arbeiten

Voraussetzungen, Merkmale und rechtliche Rahmenbedingungen

© 2017 Deutscher Bundestag

WD 6 - 3000 - 149/16

Telearbeit und Mobiles Arbeiten
Voraussetzungen, Merkmale und rechtliche Rahmenbedingungen

Aktenzeichen:	WD 6 - 3000 - 149/16
Abschluss der Arbeit:	10. Juli 2017
Fachbereich:	WD 6: Arbeit und Soziales

Die Wissenschaftlichen Dienste des Deutschen Bundestages unterstützen die Mitglieder des Deutschen Bundestages bei ihrer mandatsbezogenen Tätigkeit. Ihre Arbeiten geben nicht die Auffassung des Deutschen Bundestages, eines seiner Organe oder der Bundestagsverwaltung wieder. Vielmehr liegen sie in der fachlichen Verantwortung der Verfasserinnen und Verfasser sowie der Fachbereichsleitung. Arbeiten der Wissenschaftlichen Dienste geben nur den zum Zeitpunkt der Erstellung des Textes aktuellen Stand wieder und stellen eine individuelle Auftragsarbeit für einen Abgeordneten des Bundestages dar. Die Arbeiten können der Geheimschutzordnung des Bundestages unterliegende, geschützte oder andere nicht zur Veröffentlichung geeignete Informationen enthalten. Eine beabsichtigte Weitergabe oder Veröffentlichung ist vorab dem jeweiligen Fachbereich anzuzeigen und nur mit Angabe der Quelle zulässig. Der Fachbereich berät über die dabei zu berücksichtigenden Fragen.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 4

2. Begriffsbestimmung 4
2.1. Telearbeit 4
2.2. Mobiles Arbeiten 5
2.3. Arbeitsrechtlicher Status von Telearbeit und Mobilem Arbeiten 5

3. Rechtliche Rahmenbedingungen 6
3.1.1. Gesundheit und Arbeitsschutz 6
3.1.1.1. Arbeitsschutzgesetz 6
3.1.1.1.1. Arbeitsstättenverordnung 6
3.1.1.1.2. Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge 9
3.1.1.2. Rechtliche Bestimmungen zur Arbeitszeit 10
3.1.2. Gesetzliche Unfallversicherung 11
3.1.3. Datenschutz 13
3.1.3.1. Schutz von personenbezogenen Daten 13
3.1.3.2. Sicherung betrieblicher Daten vor dem unberechtigten Zugriff Dritter 14
3.1.4. Haftung des Arbeitnehmers gegenüber dem Arbeitgeber 14
3.1.5. Betriebsrisiko 15
3.1.6. Mitwirkung und Mitbestimmung des Betriebsrates 16

4. Umsetzung 18

5. Synopse 19

1. Einleitung

Mit der vorliegenden Arbeit sollen die Voraussetzungen, Merkmale und rechtlichen Rahmenbedingungen im Hinblick auf Telearbeit und Mobiles Arbeiten in Abgeordnetenbüros dargestellt werden. Dabei soll lediglich auf die Regelungen eingegangen werden, die spezifische Bestimmungen für Telearbeit bzw. Mobiles Arbeiten enthalten oder bei denen die Besonderheiten dieser Arbeitsformen von Relevanz sind.

2. Begriffsbestimmung

2.1. Telearbeit

Mit der Novellierung der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) im November 2016 wurde der Begriff der Telearbeit erstmals legaldefiniert und damit auch von einer generellen Zulässigkeit ausgegangen. In § 2 Abs. 7 ArbStättV heißt es insoweit:

> „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.“

Telearbeit bezeichnet damit Arbeitsformen, bei denen Beschäftigte jedenfalls einen Teil ihrer Arbeit mithilfe eines vom Arbeitgeber fest eingerichteten Bildschirmarbeitsplatzes außerhalb des Betriebes erbringen.[1] Sie sind mit der Betriebsstätte des Arbeitgebers über Informations- und Kommunikationseinrichtungen verbunden.

Hierbei sind verschiedene Organisationsformen denkbar. Unterschieden wird etwa die Teleheimarbeit von der alternierenden Telearbeit. Bei der Teleheimarbeit befindet sich der Arbeitsplatz permanent im Privatbereich des Beschäftigten. Im Rahmen der alternierenden Telearbeit erfolgt ein Wechsel zwischen dem - fest installierten - Arbeitsplatz in der Betriebstätte und dem eingerichteten Arbeitsplatz in der privaten Wohnung.[2]

---

1 *Vogelsang* in Schaub, Arbeitsrechts-Handbuch, 16. Auflage 2015, § 164. Telearbeit, Rn. 2; *Walk* in Grobys/Panzer, StichwortKommentar Arbeitsrecht, 2. Auflage, Edition 8 2016, Rn. 1.

2 *Steffan,* Arbeitszeit(recht) auf dem Weg zu 4.0, NZA 2015, S. 1409, 1414; VBG, Telearbeit – Gesundheit, Gestaltung, Recht, Stand 1. Mai 2012, S. 2.

2.2. Mobiles Arbeiten

Die Arbeitsform des Mobilen Arbeitens (auch als mobile Telearbeit[3] oder Mobile Office[4] bezeichnet) ist bisher nicht legaldefiniert.

Das Mobile Arbeiten baut zwar - ebenso wie die Telearbeit - auf einer Verbindung zum Betrieb per Informations- und Kommunikationstechnik auf.[5] Diese Arbeitsform zeichnet sich jedoch dadurch aus, dass sie weder an das Büro, noch an den häuslichen Arbeitsplatz gebunden ist. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können von beliebigen anderen Orten über das mobile Netz ihre Arbeit erledigen.[6] Dank leistungsfähiger moderner Geräte wie Laptop, Tablet und Smartphone kann die Arbeit unabhängig von festen Arbeitszeiten und festen Arbeitsplätzen verrichtet werden. Mobiles Arbeiten ist zwar weder gesetzlich noch in einer Verordnung ausdrücklich geregelt, allerdings spricht dies nicht gegen eine generelle Zulässigkeit von Mobilem Arbeiten.[7]

2.3. Arbeitsrechtlicher Status von Telearbeit und Mobilem Arbeiten

Telearbeitsplätze im Sinne des § 2 Abs. 7 ArbStättV sind in die bestehende Arbeitsorganisation des Betriebes eingebunden. „Telearbeiter“ sind in der Regel in einem normalen Arbeitsverhältnis als Voll- oder Teilzeitbeschäftigte tätig.[8] Das Mobile Arbeiten ist zunächst arbeitsrechtlich statusneutral, das heißt, Mobiles Arbeiten könnte in freier Mitarbeit oder im Arbeitsverhältnis geleistet werden.[9] Für die Abgrenzung von Arbeitnehmern und Selbstständigen gelten insoweit dieselben Kriterien, wie bei einem normalen Arbeitsverhältnis.[10] In der nachfolgenden Arbeit wird von Mobilem Arbeiten im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses ausgegangen.

---

3 *Walk* in Grobys/Panzer, StichwortKommentar Arbeitsrecht, 2. Auflage, Edition 8 2016, Rn. 1.

4 *Oberthür*, Die Arbeitssicherheit im Mobile Office, NZA 2013, S. 246.

5 *Wiebauer* in Landmann/Rohmer, Gewerbeordnung, 74. EL Dezember 2016, § 1 ArbSchG § 1, Rn. 47ff.; *Schulze/Ratzesberger*, Telearbeit: Fluch oder Segen? – Mitbestimmung des Betriebsrates bei mobiler Arbeit, ArbRAktuell 2016, S. 109.

6 *Steffan*, Arbeitszeit(recht) auf dem Weg zu 4.0, NZA 2015, S. 1409, 1414; *Oberthür*, Die Arbeitssicherheit im Mobile Office, NZA 2013, S. 246.

7 *Schulze/Ratzesberger*, Telearbeit: Fluch oder Segen? – Mitbestimmung des Betriebsrates bei mobiler Arbeit, ArbRAktuell 2016, S. 109, 110.

8 Bundesrats-Drs. 506/16, Entwurf einer Verordnung zur Änderung von Arbeitsschutzverordnungen vom 8. September 2016, S. 26; *Aligbe,* Wichtige Aspekte der novellierten Arbeitsstättenverordnung, ArRAktuell 2016, S. 596, 598 (Begriff des Beschäftigten im Sinne des § 2 Abs. 2 ArbSchG).

9 *Walk* in Grobys/Panzer, StichwortKommentar Arbeitsrecht, Telearbeit, 2. Auflage, Edition 8 2016, Rn. 1.

10 *Schulze/Ratzesberger*, Telearbeit: Fluch oder Segen? – Mitbestimmung des Betriebsrates bei mobiler Arbeit, ArbRAktuell 2016, S. 109, 110.

3. Rechtliche Rahmenbedingungen

3.1.1. Gesundheit und Arbeitsschutz

Auch bei Telearbeit und Mobilem Arbeiten gilt für den Arbeitgeber eine Fürsorgepflicht und Verantwortung für die Sicherheit und die Gesundheit seiner Beschäftigten.

3.1.1.1. Arbeitsschutzgesetz

Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) findet auch bei Telearbeit und Mobilem Arbeiten uneingeschränkt Anwendung.[11] § 1 ArbSchG legt den Anwendungsbereich des Gesetzes fest. In § 1 Abs. 1 Satz 2 ArbSchG ist geregelt, dass das Gesetz in allen Tätigkeitsbereichen gilt. § 1 Abs. 2 ArbSchG definiert, dass das Gesetz für den Arbeitsschutz von Hausangestellten in privaten Haushalten, und für den Arbeitsschutz von Beschäftigten auf Seeschiffen und in Betrieben, die dem Bundesberggesetz unterliegen, nicht gilt. Weitere Ausnahmen, insbesondere für Telearbeit oder Mobiles Arbeiten sieht die Regelung nicht vor. Damit bestehen gemäß §§ 3, 4 ArbSchG in Verbindung mit der allgemeinen Pflicht zur gefahrfreien Gestaltung des Arbeitsplatzes nach § 618 BGB für den Arbeitgeber im Hinblick auf Telearbeit, als auch im Rahmen von Mobilem Arbeiten Schutzpflichten gegenüber seinen Beschäftigten.[12] Er hat hiernach die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen, § 3 Abs. 1 ArbSchG. Er hat die Arbeit insbesondere so zu gestalten, dass eine Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird, § 4 Nr. 1 ArbSchG. Gemäß § 5 ArbSchG hat der Arbeitgeber durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind; dies hat er nach § 6 ArbSchG zu dokumentieren. Gleichzeitig sind die Beschäftigten gemäß § 15 Abs. 1 ArbSchG verpflichtet, nach ihren Möglichkeiten sowie gemäß der Unterweisung und Weisung des Arbeitgebers für ihre Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit Sorge zu tragen.

3.1.1.1.1. Arbeitsstättenverordnung

Für **Telearbeitsplätze** im Sinne des § 2 Abs. 7 ArbStättV gilt, wie oben bereits ausgeführt, zudem die Arbeitsstättenverordnung. Diese dient der Sicherheit und dem Schutz der Gesundheit der Beschäftigten beim Einrichten und Betreiben von Arbeitsstätten, § 1 ArbStättV und konkretisiert das Arbeitsschutzgesetz.[13] Die bis zum 2. Dezember 2016 geltende Bildschirmarbeitsverordnung wurde in die neugefasste Arbeitsstättenverordnung integriert.

---

11 *Voigt*, Homeoffice - Segen oder Fluch?, Arbeitsrecht im Betrieb, 2017, Ausgabe 3, S. 16 ff.

12 *Oberthür*, Die Arbeitssicherheit im Mobile Office, NZA 2013, S. 246; *Wiebauer* in Landmann/Rohmer, Gewerbeordnung, 74. EL Dezember 2016, § 1 ArbSchG, Rn. 51.

13 *Voigt*, Homeoffice - Segen oder Fluch?, Arbeitsrecht im Betrieb, 2017, Ausgabe 3, S. 16 ff.

Da der Arbeitgeber nur begrenzte Rechte und Möglichkeiten hat, die Arbeitsumgebung im Privatbereich der Beschäftigten zu beeinflussen, ist der Anwendungsbereich der Arbeitsstättenverordnung in Bezug auf Telearbeitsplätze im Wesentlichen auf Anforderungen für Bildschirmarbeitsplätze beschränkt. Dabei steht die Einrichtung und Ausstattung des Bildschirmarbeitsplatzes mit Mobiliar, sonstigen Arbeitsmitteln und Kommunikationsgeräten im Vordergrund.[14] Nach § 1 Abs. 3 ArbStättV gelten für Telearbeitsplätze daher nur die Anforderungen des § 3 ArbStättV (Gefährdungsbeurteilung) bei der erstmaligen Beurteilung der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsplatzes, § 1 Abs. 3 Satz 1 Nr. 1 ArbStättV, § 6 ArbStättV und Nummer 6 des Anhangs der Verordnung (Maßnahmen zur Gestaltung des Arbeitsplatzes), § 1 Abs. 3 Satz 1 Nr. 2 ArbStättV. Vor dem Hintergrund, dass die Arbeitsbedingungen am Bildschirmarbeitsplatz zuhause nicht genau den Bedingungen im Betrieb entsprechen müssen, darf der Arbeitgeber die Eigenart von Telearbeitsplätzen - Arbeiten in Privaträumen - berücksichtigen.[15] Die genannten Vorschriften gelten daher nach § 1 Abs. 3 Satz 2 ArbStättV, soweit Anforderungen unter Beachtung der Eigenart von Telearbeitsplätzen auf diese anwendbar sind.

Nach § 3 ArbStättV muss der Arbeitgeber eine sogenannte Gefährdungsbeurteilung bei der Einrichtung und Betreibung von Arbeitsplätzen vornehmen. Diese Norm konkretisiert die in § 5 ArbSchG geregelte Verpflichtung des Arbeitgebers. Dabei hat er festzustellen, ob die Beschäftigten Gefährdungen beim Einrichten und Betreiben von Arbeitsstätten ausgesetzt sind oder ausgesetzt sein könnten. Ist dies der Fall, so hat er alle möglichen Gefährdungen der Sicherheit und der Gesundheit der Beschäftigten zu beurteilen und dabei die Auswirkungen der Arbeitsorganisation und der Arbeitsabläufe in der Arbeitsstätte zu berücksichtigen. Er hat ferner die physischen und psychischen Belastungen sowie bei Bildschirmarbeitsplätzen insbesondere die Belastungen der Augen oder die Gefährdung des Sehvermögens der Beschäftigten zu berücksichtigen, § 3 Abs. 1 Satz 3 ArbStättV.[16] Entsprechend dem Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung hat der Arbeitgeber Maßnahmen zum Schutz der Beschäftigten gemäß den Vorschriften dieser Verordnung einschließlich ihres Anhangs nach dem Stand der Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene festzulegen, § 3 Abs. 1 Satz 4 ArbStättV. Sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse sind ebenfalls zu berücksichtigen, § 3 Abs. 1 Satz 5 ArbStättV. Der Arbeitgeber hat sicherzustellen, dass die Gefährdungsbeurteilung fachkundig durchgeführt wird, § 3 Abs. 2 ArbStättV.

Für Telearbeitsplätze nach der Arbeitsstättenverordnung gilt als Besonderheit, dass lediglich die erstmalige Beurteilung der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsplatzes einer Gefährdungsprognose zu unterziehen ist, § 1 Abs. 3 Satz 1 Nr. 1 ArbStättV. Zusätzlich hat der Arbeitgeber seine Telearbeitnehmer gemäß § 6 ArbStättV zu unterweisen. Dabei hat der Arbeitgeber den Beschäftigten insbesondere ausreichende und angemessene Informationen anhand der Gefährdungsbeurteilung über das bestimmungsgemäße Betreiben der Arbeitsstätte, über alle gesundheits- und sicherheitsrelevanten Fragen im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit, über Maßnahmen, die zur Gewährleistung der Sicherheit und zum Schutz der Gesundheit der Beschäftigten durchgeführt werden

14 Bundesrats-Drs. 506/16, Entwurf einer Verordnung zur Änderung von Arbeitsschutzverordnungen vom 8. September 2016, S. 23.

15 Bundesrats-Drs. 506/16, Entwurf einer Verordnung zur Änderung von Arbeitsschutzverordnungen vom 8. September 2016, S. 23 f.

16 Vgl. auch *Oberthür*, Die Arbeitssicherheit im Mobile Office, NZA 2013, S. 246, 247 f.

müssen, und über arbeitsplatzspezifische Maßnahmen, insbesondere bei Tätigkeiten an Bildschirmgeräten zur Verfügung zu stellen und sie anhand der Informationen zu unterweisen, § 6 Abs. 1 ArbStättV. Ferner ist die Nummer 6 des Anhangs der Verordnung zu beachten (Maßnahmen zur Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen). Hier sind die grundsätzlichen Anforderungen zur Gestaltung und Organisation von Bildschirmarbeitsplätzen festgelegt. Dabei ist die Arbeit an Bildschirmarbeitsplätzen so zu organisieren und zu gestalten, dass Belastungen der Beschäftigten an Bildschirmgeräten vermieden oder soweit wie möglich verringert werden.[17]

Die genannten Regelungen der Arbeitsstättenverordnung gelten nur, soweit der Arbeitsplatz von dem im Betrieb abweicht und soweit die Anforderungen unter Beachtung der Eigenart von Telearbeitsplätzen auf diese anwendbar sind.

Praktisch bedeutet dies, dass im Falle von Telearbeit der Arbeitgeber vor erstmaliger Einrichtung des häuslichen Arbeitsplatzes eine Gefährdungsbeurteilung erstellen muss. An die hierfür erforderlichen Informationen kann er entweder über eine Besichtigung des häuslichen Arbeitsplatzes, wenn der Arbeitnehmer zustimmt, oder über konkrete Erfragung der häuslichen Umstände beim Beschäftigten gelangen.[18] Die Beschäftigten trifft eine Pflicht zum Eigenschutz nach § 15 Abs. 1 Satz 1 ArbSchG und eine Mitwirkungspflicht nach § 16 Abs. 2 Satz 1 ArbSchG, sodass sie verpflichtet sind, die benötigten Informationen an den Arbeitgeber weiterzugeben.[19]

Im Anschluss an die Gefährdungsbeurteilung hat der Arbeitgeber die erforderlichen Schutzmaßnahmen zu treffen.

Mobiles Arbeiten unterliegt nicht der Arbeitsstättenverordnung. Da hier die Arbeit ohne Bindung an einen fest eingerichteten Arbeitsplatz außerhalb des Betriebes erfolgt und auch nicht an sonstigen Arbeitsstätten, wie sie § 2 Abs. 2 und Abs. 3 ArbStättV auflisten, stattfindet, handelt es sich bei dem Mobilen Arbeiten nicht um Telearbeit im Sinne der ArbStättV.[20]

Gleichwohl gilt hier das Arbeitsschutzgesetz. Insbesondere sei hier nochmals auf die Regelungen des § 3 Abs. 1 ArbSchG und des § 5 ArbSchG hingewiesen. Nach § 3 Abs. 1 ArbSchG hat der Arbeitgeber die Pflicht, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen. Die allgemeine Pflicht aus § 5 ArbSchG erfordert eine Ermittlung von spezifischen Gefährdungen auch im Rahmen des Mobilen Arbeitens. Da jedoch im Rahmen des Mobilen Arbeitens eine Einrichtung fester Arbeitsplätze gerade nicht stattfindet und die Flexibilisierung der Arbeitsumstände das vorrangig angestrebte Ziel ist, liegt es in der Natur der Sache, dass auch

---

17 Bundesrats-Drs. 506/16, Entwurf einer Verordnung zur Änderung von Arbeitsschutzverordnungen vom 8. September 2016, S. 34.

18 *Wiebauer* in Landmann/Rohmer, Gewerbeordnung, 74. EL Dezember 2016, § 1 ArbSchG, Rn. 71.

19 *Wiebauer* in Landmann/Rohmer, Gewerbeordnung, 74. EL Dezember 2016, § 1 ArbSchG, Rn. 72.

20 Bundesrats-Drs. 506/16, Entwurf einer Verordnung zur Änderung von Arbeitsschutzverordnungen vom 8. September 2016, S. 24; *Voigt*, Homeoffice - Segen oder Fluch?, Arbeitsrecht im Betrieb, 2017, Ausgabe 3, S. 16 ff.

Gefährdungsbeurteilung und Unterweisung einen anderen Fokus einnehmen müssen. Die Beschäftigten trifft eine erhöhte Verantwortung nach § 15 Abs. 1 ArbSchG, selbst auf die Einhaltung der Arbeits- und Gesundheitsvorschriften zu achten, da sie den überwiegenden Teil der Umstände ihrer Arbeit selbst bestimmen und die Arbeit außerhalb des arbeitgebereigenen „Herrschaftsbereichs“ verrichtet wird.[21]

Der Arbeitgeber muss jedoch seinen Schutzpflichten weiterhin dadurch gerecht werden, dass er organisatorische Maßnahmen trifft und seinen Beschäftigten klare Verhaltensanweisungen gibt.[22] Die Pflicht des Arbeitgebers nach § 12 Abs. 1 ArbSchG zur Unterweisung rückt stärker in den Vordergrund.[23] Die Pflichten des Arbeitgebers, seine Arbeitnehmer über den eigenverantwortlichen Umgang mit Risiken hinreichend zu informieren und diesbezüglich zu befähigen, erfahren eine stärkere Betonung.

Denkbare organisatorische Maßnahmen die der Arbeitgeber ergreifen kann, um dem Arbeitsschutz gleichwohl hinreichend Rechnung zu tragen, sind beispielsweise[24]:

- die Bereitstellung mobiler, ergonomisch gestalteter, sicherer Arbeitsgeräte durch den Arbeitgeber, die eine Gefährdung der Gesundheit möglichst reduzieren (z.B. die Ausstattung von Notebooks mit einem zusätzlichen Bildschirm, einer externen Tastatur und einem höhenverstellbarem Standfuß),

- die regelmäßige Unterrichtung und Unterweisung der Arbeitnehmer gemäß § 12 ArbSchG über mögliche Gefährdungspotenziale und die einzuhaltenden Schutzmaßnahmen (z.B. Unterweisung über die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, belastungsarme Bildschirmarbeit, vorzunehmende Tätigkeitswechsel und Arbeitspausen; hierbei kann der Anhang Nummer 6 zur ArbStättV eine Orientierungshilfe sein),

- die Verpflichtung der Arbeitnehmer, die erteilten Weisungen zu befolgen und bislang nicht erkannte Gefährdungsquellen unverzüglich mitzuteilen (vgl. §§ 15, 16 ArbSchG),

- ein Verbot der Arbeitsleistung unter für den Arbeitnehmer erkennbar gesundheitsgefährdenden Umständen.

3.1.1.1.2. Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge

Für Telearbeit wie auch für Mobiles Arbeiten gilt - wie allgemein - schließlich gleichermaßen, dass der Arbeitgeber im Geltungsbereich des Arbeitsschutzgesetzes insbesondere dazu angehalten ist, gemäß § 5 Nr. 1 der Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge (ArbMedVV) dem Arbeitnehmer vor Aufnahme der Tätigkeit Angebote zur arbeitsmedizinischen Vorsorge zu

---

21 Vgl. *Wiebauer* in Landmann/Rohmer, Gewerbeordnung, 74. EL Dezember 2016, § 1 ArbSchG, Rn. 52 f.

22 *Wiebauer* in Landmann/Rohmer, Gewerbeordnung, 74. EL Dezember 2016, § 1 ArbSchG § 1, Rn. 54.

23 Vgl. *Aligbe,* Arbeitsschutzrechtliche Bestimmungen bei Telearbeitsplätzen, ArbRAktuell 2016, S. 132, 134.

24 Vgl. *Oberthür*, Die Arbeitssicherheit im Mobile Office, NZA 2013, S. 246, 248; *Wiebauer* in Landmann/Rohmer, Gewerbeordnung, 74. EL Dezember 2016, § 1 ArbSchG § 1, Rn. 84.

machen. Nach Teil 4 des Anhangs zur ArbMedVV enthält die Angebotsvorsorge bei Bildschirmarbeit das Angebot auf eine angemessene Untersuchung der Augen und des Sehvermögens. Erweist sich auf Grund der Angebotsvorsorge eine augenärztliche Untersuchung als erforderlich, so ist diese zu ermöglichen. Erhält der Arbeitgeber Kenntnis von einer Erkrankung, die im ursächlichen Zusammenhang mit der Tätigkeit der Beschäftigten stehen kann, so hat er ihnen unverzüglich eine Angebotsvorsorge anzubieten, § 5 Abs. 2 Satz 1 ArbMedVV. Dies gilt entsprechend für Sehbeschwerden, Teil 4 des Anhangs zur ArbMedVV.

3.1.1.2. Rechtliche Bestimmungen zur Arbeitszeit

Auch wenn die Attraktivität von Telearbeit und Mobilem Arbeiten unter anderem in der Flexibilisierung von Arbeitszeit begründet ist, ist zu beachten, dass das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) bei beiden Arbeitsformen vollumfänglich zur Anwendung gelangt.[25] Es gilt für alle Arbeitsverhältnisse innerhalb der Grenzen der Bundesrepublik Deutschland durch einen privaten oder öffentlichen Arbeitgeber, es sei denn, die Anwendung ist durch Bestimmungen zum persönlichen oder sachlichen Geltungsbereich ausgeschlossen.[26] Dies ist im Hinblick auf Telearbeit bzw. Mobiles Arbeiten nicht der Fall.

Gemäß § 3 Satz 1 ArbZG darf die werktägliche Arbeitszeit acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann nach § 3 Satz 2 ArbZG auf bis zu zehn Stunden nur verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden (wobei der Samstag ein normaler Werktag im Sinne des Arbeitszeitgesetzes ist). Weitere Ausnahmeregelungen normieren § 7 ArbZG (tarifvertragliche Regelungen) und §§ 14, 15 ArbZG (außergewöhnliche Fälle, Bewilligung durch Aufsichtsbehörde). Zu beachten ist, dass der Arbeitgeber gemäß § 16 Abs. 2 ArbZG verpflichtet ist, die über die werktägliche Arbeitszeit des § 3 Satz 1 ArbZG hinausgehende Arbeitszeit der Arbeitnehmer aufzuzeichnen und ein Verzeichnis der Arbeitnehmer zu führen, die in eine Verlängerung der Arbeitszeit gemäß § 7 Abs. 7 ArbZG eingewilligt haben. Diese Nachweise sind mindestens zwei Jahre aufzubewahren. Um dieser Pflicht nachzukommen, muss die abgeleistete Mehrarbeitszeit auch im Rahmen von Telearbeit und Mobilem Arbeiten erfasst werden. Dies dürfte dem Arbeitgeber bei Telearbeit und Mobilem Arbeiten häufig unmöglich sein. Daher dürfte es zulässig sein, die Aufzeichnungspflicht zu delegieren und den Arbeitnehmer zur Eigenaufzeichnung über den Umfang und die Lage der täglichen Arbeitszeit sowie dazu zu verpflichten, die Aufzeichnungen auf Verlangen der Aufsichtsbehörde vorzulegen.[27]

Gemäß § 4 ArbZG ist die Arbeit durch im Voraus feststehende Ruhepausen von mindestens 30 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs bis zu neun Stunden und 45 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als neun Stunden insgesamt zu unterbrechen. Diese Ruhepausen

---

25 *Aligbe*, Arbeitsschutzrechtliche Bestimmungen bei Telearbeitsplätzen, ArbRAktuell 2016, S. 132, 134.

26 *Viethen/Mußhoff* in Übersicht über das Arbeitsrecht und das Arbeitsschutzrecht, 10. Auflage 2016, Kapitel 6, Rn. 17.

27 *Walk* in Grobys/Panzer, StichwortKommentar Arbeitsrecht, Telearbeit, 2. Auflage, Edition 8 2016, Rn. 7; *Heenen* in Münchner Handbuch zum Arbeitsrecht, 3. Auflage 2009, Rn. 18; *Kamann*, Arbeitsvertragliche Gestaltung von Telearbeitsverhältnissen, ArbRAktuell 2016, S. 75, 77.

können in Zeitabschnitte von jeweils mindestens 15 Minuten aufgeteilt werden. Länger als sechs Stunden hintereinander dürfen Arbeitnehmer nicht ohne Ruhepause beschäftigt werden.

Arbeitnehmer müssen nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit grundsätzlich eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden haben, § 5 Abs. 1 ArbZG. Dabei gilt allgemein als Ruhezeit der Zeitraum zwischen dem Ende der Arbeitszeit und dem Beginn der nächsten Arbeitszeit. Der Arbeitnehmer darf während dieser Ruhezeit zu keiner Arbeitsleistung herangezogen werden. Dies gilt auch für die Arbeit zu Hause.[28]

Auch in diesem Bereich empfiehlt sich eine Unterrichtung und Sensibilisierung zur Eigenverantwortlichkeit der Arbeitnehmer nach § 12 ArbSchG.[29]

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, dafür zu sorgen, dass die dargestellten gesetzlichen Regelungen eingehalten werden. Dafür dürfte die Erfassung der Arbeitszeit insgesamt eine Voraussetzung sein,[30] wobei dies, wie oben bereits erläutert, erforderlichenfalls durch Delegation der Aufgabe auf die Beschäftigten erfolgen kann.[31]

Auch die weiteren besonderen Regelungen im Hinblick auf die Arbeitszeit finden auf Telearbeit und Mobiles Arbeiten vollumfänglich Anwendung (z.B. Jugendarbeitsschutzgesetz), insofern gelten, wie auch beim Arbeitszeitgesetz, keine Besonderheiten.

3.1.2. Gesetzliche Unfallversicherung

Soweit Telearbeit oder Mobiles Arbeiten als abhängige Beschäftigung ausgeübt werden, besteht der allgemeine Schutz der Beschäftigten über die gesetzliche Unfallversicherung, § 2 Abs. 1 Nr. 1 Siebtes Buch Sozialgesetzbuch (SGB VII).[32] Der Schutz bezieht sich auf Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten, § 7 Abs. 1 SGB VII. Arbeitsunfälle sind nach § 8 Abs. 1 Satz 1 SGB VII Unfälle von Versicherten infolge einer den Versicherungsschutz begründenden Tätigkeit. Allerdings können sich im Hinblick auf Telearbeit und Mobiles Arbeiten hier besondere Abgrenzungsfragen

---

28 *Viethen/Mußhoff* in Übersicht über das Arbeitsrecht/Arbeitsschutzrecht, 10. Auflage 2016, Kapitel 6, Rn. 58; *Wank*, in Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, 17. Auflage 2017, § 5 ArbZG, Rn. 1 und 4.

29 *Aligbe*, Arbeitsschutzrechtliche Bestimmungen bei Telearbeitsplätzen, ArbRAktuell 2016, S. 132, 134.

30 *Voigt*, Homeoffice - Segen oder Fluch?, Arbeitsrecht im Betrieb, 2017, Ausgabe 3, S. 16 ff.

31 *Oberthür*, Die Arbeitssicherheit im Mobile Office, NZA 2013, S. 246.

32 *Walk* in Grobys/Panzer, StichwortKommentar Arbeitsrecht, Telearbeit, 2. Auflage, Edition 8 2016, Rn. 14.

hinsichtlich unversicherter privater Verrichtung und versicherter betrieblicher Tätigkeit ergeben.[33] Hierbei ist im Einzelfall grundsätzlich entscheidend, ob ein innerer Zusammenhang zwischen dem zum Unfall führenden Geschehen und der betrieblichen Tätigkeit besteht.[34] Zur Beurteilung dieser Frage ist die objektivierte Handlungstendenz des Versicherten wesentlich, also die Frage, ob der Versicherte im konkreten Einzelfall eine dem Beschäftigungsunternehmen dienende Tätigkeit ausüben wollte und diese Handlungstendenz durch die objektiven Umstände des Einzelfalls bestätigt wird.[35]

Zu den Arbeitsunfällen im Sinne des § 8 Abs. 1 SGB VII zählen auch so genannte Betriebs- oder Arbeitswege, also Wege, die in Ausführung der versicherten Tätigkeit zurückgelegt werden (z.B. Botengänge, Dienst- und Geschäftsreisen).[36] Ein solcher, im unmittelbaren Betriebsinteresse liegender Weg kommt grundsätzlich nur außerhalb des (privaten) Wohngebäudes in Betracht. Befinden sich die Wohnung und die Arbeitsstätte im selben Gebäude, ist ein Betriebsweg ausnahmsweise auch im häuslichen Bereich denkbar, wenn er in Ausführung der versicherten Tätigkeit zurückgelegt wird.[37]

Gemäß § 8 Abs. 2 SGB VII besteht auch bei Wegeunfällen grundsätzlich Versicherungsschutz in der gesetzlichen Unfallversicherung. Danach ist versicherte Tätigkeit auch das Zurücklegen des mit der versicherten Tätigkeit im konkreten Einzelfall zusammenhängenden Weges nach und von dem Ort der Tätigkeit. Allerdings beginnt und endet nach ständiger Rechtsprechung des Bundessozialgerichts der Weg zur oder von der Arbeit erst mit dem Durchschreiten der Außenhaustür des Hauses, in dem die Wohnung liegt. Die Wegeunfallversicherung erstreckt sich nach dem

---

33 Vgl. *Holtstraeter* in Knickrehm/Kreikebohm/Waltermann, Kommentar zum Sozialrecht, 4. Auflage 2015, § 8 SGB VII, Rn. 15.
In einer Entscheidung zum Bestehen von Unfallschutz in der gesetzlichen Unfallversicherung kam das Bundessozialgericht (BSG) im konkreten Fall für einen Sturz im eigenen Haus auf dem Weg zum Wasserholen vom Telearbeitsplatz zur Küche zu dem Ergebnis, dass ein Betriebsweg im Sinne des § 8 Abs. 1 SGB VII ausscheidet, wenn bei einer häuslichen Arbeitsstätte (Home-Office) ein Weg innerhalb des Wohngebäudes zurückgelegt wird, um einer eigenwirtschaftlichen Tätigkeit (hier: Trinken) nachzugehen. Die betrieblichen Interessen dienende Arbeit in der Wohnung eines Versicherten nehme dieser außerhalb des konkreten Arbeitszimmers oder – raums nicht den Charakter der häuslichen Lebenssphäre. Die der privaten Wohnung innewohnenden Risiken habe nicht der Arbeitgeber zu verantworten und vermag der Versicherte selbst am besten zu beherrschen. Für die mit dem Wohnraum einhergehenden Gefahren sei der Versicherte selbst verantwortlich. Es liege auch keine verfassungswidrige Ungleichbehandlung gegenüber Versicherten vor, die außerhalb des Wohngebäudes ihre Beschäftigung ausüben und auf dem Weg zur Nahrungsaufnahme oder zum Einkauf von Lebensmitteln für den alsbaldigen Verzehr am Arbeitsplatz geschützt sind (BSG, Urteil vom 5. Juli 2016, - B 2 U 5/15 R - , Leitsätze); vgl. auch BSG, Urteil vom 18. Juni 2013, - B 2 U 7/12 R - .

34 *Boemke/Ankersen*, Das Telearbeitsverhältnis - Arbeitsschutz, Datenschutz und Sozialversicherungsrecht, BB 2000, S. 1570, 1572; *Rolfs* in Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, 17. Auflage 2017, § 8 SGB VII, Rn. 2.

35 *Rolfs* in Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, 17. Auflage 2017, § 8 SGB VII, Rn. 2.

36 *Koch* in Schaub, Arbeitsrechts-Handbuch, 16. Auflage, § 61. Arbeitsunfall, Rn. 37a.

37 BSG, Urteil vom 5. Juli 2016 – B 2 U 5/51 R - , juris Rn. 19; siehe auch *Spellbrinck*, Unfallversicherungsschutz bei Tätigkeiten im Home Office und bei Rufbereitschaft, NZS 2016, S. 527, 529.

Bundessozialgericht damit nicht auf Unfälle innerhalb des Gebäudes, in dem sich die Wohnung (einschließlich Home-Office) des Verletzten befindet.[38]

3.1.3. Datenschutz

Im Rahmen von Telearbeit und Mobilem Arbeiten stellen sich Fragen des Datenschutzes in verschiedener Hinsicht. So geht es um den Schutz personenbezogener Daten, aber auch um die Sicherung betrieblicher Daten vor dem unberechtigten Zugriff Dritter.

3.1.3.1. Schutz von personenbezogenen Daten

Sofern im Rahmen von Telearbeit und Mobilem Arbeiten ein Umgang mit personenbezogenen Daten in Frage kommt, sind insbesondere die Regelungen des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) von Bedeutung.[39] Zweck dieses Gesetzes ist es, den Einzelnen davor zu schützen, dass er durch den Umgang mit seinen personenbezogenen Daten in seinem Persönlichkeitsrecht beeinträchtigt wird, § 1 Abs. 1 BDSG.

Anknüpfungspunkt für datenschutzrechtliche Vorgaben in diesem Zusammenhang ist die Existenz personenbezogener Daten und nicht der Ort der Arbeitsleistung.[40] Daher gelten im Rahmen von Telearbeit und Mobilem Arbeiten insoweit keine Besonderheiten im Hinblick auf die Anforderungen an den Umgang mit personenbezogenen Daten des Arbeitnehmers und Dritter und die dazu geregelten Grenzen.[41]

Tatsächliche Besonderheiten ergeben sich jedoch aus dem Aspekt, dass im Rahmen von Arbeit im außerbetrieblichen Bereich, wie bei Telearbeit und Mobilem Arbeiten, die Kontroll- und Einflussmöglichkeiten des Arbeitgebers erschwert und insbesondere die Einflussnahme- und Missbrauchsmöglichkeit durch Dritte deutlich erhöht sind. So ist etwa die Gefahr im außerbetrieblichen Bereich viel höher, dass Außenstehende unmittelbar personenbezogene Daten visuell wahrnehmen, Zugriff auf Datenträger mit personenbezogenen Dateien erlangen oder Informationen erhalten, wie sie sich den unmittelbaren Zugang zu den geschützten Daten verschaffen können.

---

38 BSG, Urteil vom 5. Juli 2016 – B 2 U 5/15 R –, juris Rn. 32; siehe auch *Spellbrinck*, Unfallversicherungsschutz bei Tätigkeiten im Home Office und bei Rufbereitschaft, NZS 2016, S. 527, 529.

39 Das Bundesdatenschutzgesetz gilt nach § 1 Abs. 3 BDSG subsidiär, das heißt, soweit andere bundesgesetzliche Regelungen auf personenbezogene Daten einschließlich deren Veröffentlichung anzuwenden sind, gehen diese den Vorschriften des BDSG vor.

40 *Boemke/Ankersen*, Das Telearbeitsverhältnis - Arbeitsschutz, Datenschutz und Sozialversicherungsrecht, BB 2000, S. 1570, 1571.

41 Vgl. *Boemke/Ankersen*, Das Telearbeitsverhältnis - Arbeitsschutz, Datenschutz und Sozialversicherungsrecht, BB 2000, S. 1570, 1571; *Franzen* in Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, 17. Auflage 2017, § 1 BDSG, Rn. 12.

Ferner können sich weitere Risiken hinsichtlich der Datensicherung ergeben, wenn diese im Rahmen von Telearbeit und Mobilem Arbeiten nicht durch zentrale betriebliche Systeme erfolgt, sondern allein in der Verantwortung der Beschäftigten liegt.[42]

Die Einhaltung der entsprechenden Vorgaben erfordert daher diesen Umständen angepasste technische und organisatorische Maßnahmen, die gegebenenfalls einer besonderen rechtlichen Ausgestaltung im Arbeitsvertrag bedürfen.[43] Der Arbeitgeber sollte in jedem Einzelfall unter Berücksichtigung der Art der zu verwendenden Daten und ihres Verwendungszusammenhangs sorgfältig und differenziert prüfen, ob die Wahrnehmung der jeweiligen Aufgaben oder Tätigkeiten in Telearbeit bzw. Mobilem Arbeiten datenschutzrechtlich vertretbar ist oder hiervon abzuraten ist. Die Entscheidung muss der Arbeitgeber eigenverantwortlich selbst treffen.[44]

3.1.3.2. Sicherung betrieblicher Daten vor dem unberechtigten Zugriff Dritter

Wenn es um die Sicherung sensibler betrieblicher Daten oder Geheimnisse geht, ist das Bundesdatenschutzgesetz nicht einschlägig. Die Risiken die diesen Daten im Rahmen von Telearbeit oder Mobilem Arbeiten drohen, sind jedoch dieselben wie oben genannt, sodass ihnen ebenfalls mit geeigneten technischen und organisatorischen Mitteln zu begegnen ist. Auch insoweit bedarf es gegebenenfalls einer besonderen arbeitsvertraglichen Regelung.[45]

3.1.4. Haftung des Arbeitnehmers gegenüber dem Arbeitgeber

Grundsätzlich haften Arbeitnehmer für jeden Schaden, den sie dem Arbeitgeber durch schuldhafte Verletzung ihrer arbeitsvertraglichen Pflichten zufügen. Allerdings ist im Arbeitsrecht seit langem anerkannt, dass eine volle Haftung der Arbeitnehmer insbesondere für fahrlässig verursachte Schäden im Rahmen einer betrieblich veranlassten Tätigkeit unangemessen wäre.[46] Nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts gilt daher abhängig vom Verschuldensgrad folgende Haftungsbeschränkung: Vorsätzlich verursachte Schäden hat der Arbeitnehmer in vollem Umfang zu tragen. Bei grober Fahrlässigkeit hat der Arbeitnehmer in aller Regel den gesamten Schaden zu tragen, wobei eine Haftungserleichterung von einer Abwägung im Einzelfall abhängig

---

42 Vgl. *Boemke/Ankersen*, Das Telearbeitsverhältnis - Arbeitsschutz, Datenschutz und Sozialversicherungsrecht, BB 2000, S. 1570, 1571.

43 Die konkret zu treffenden Maßnahmen müssten unter Berücksichtigung der konkreten Umstände festgelegt werden. Zu einzelnen möglichen Maßnahmen siehe auch Die Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit, Telearbeit - Ein Datenschutz-Wegweiser, April 2017, S.10 ff.

44 Vgl. Die Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit, Telearbeit - Ein Datenschutz-Wegweiser, April 2017, S. 5 f.

45 Ferner ist insbesondere zu gewährleisten, dass die Regelungen zur Geheimhaltung bei Verschlusssachen auch bei Telearbeit und Mobilem Arbeiten eingehalten werden (Geschäftsordnung des Deutschen Bundestages, Anlage 3 - Geheimschutzordnung des Deutschen Bundestages -).

46 *Viethen/Mußhoff* in Übersicht über das Arbeitsrecht/Arbeitsschutzrecht, 10. Auflage 2016, Kapitel 2, Rn. 135 ff.

ist. Bei leichtester Fahrlässigkeit haftet er dagegen nicht, während bei normaler Fahrlässigkeit der Schaden in aller Regel zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer quotal zu verteilen ist. Ob und gegebenenfalls in welchem Umfang der Arbeitnehmer an den Schadensfolgen zu beteiligen ist, richtet sich im Rahmen einer Abwägung der Gesamtumstände, insbesondere von Schadensanlass und Schadensfolgen, nach Billigkeits- und Zumutbarkeitsgesichtspunkten.[47] Da es bei der Frage, ob eine Haftungserleichterung des Arbeitnehmers angenommen werden kann, lediglich darauf ankommt, ob eine betrieblich - und nicht privat - veranlasste Tätigkeit des Arbeitnehmers vorliegt, gelten die Grundsätze der Haftungsbegrenzung auch für Schäden, die Arbeitnehmer im Rahmen von Telearbeit und Mobilem Arbeiten gegenüber dem Arbeitgeber verursachen.[48]

Die Besonderheit im Rahmen von Telearbeit und Mobilem Arbeiten besteht in einem gesteigerten Risiko für eine Schadensverursachung durch Dritte. Steht der von Dritten verursachte Schaden in Zusammenhang mit Telearbeit oder Mobilem Arbeiten, könnte eine Haftungsbegrenzung nach den Prinzipien des Vertrages mit Schutzwirkung zugunsten Dritter eingreifen, wenn es sich bei den Dritten um Familienmitglieder oder Mitbewohner handelt.[49] Als Begründung dafür wird angeführt, dass der Arbeitgeber durch die Installation von Geräten und Anlagen in der Wohnung des Arbeitnehmers das allgemeine Schadensrisiko erhöht und daher eine Einbeziehung des Dritten in den Schutzbereich des Arbeitsvertrages gerechtfertigt sei.[50] Ob dies auch bei externen Besuchern greifen würde, ist allerdings fraglich.[51] Um rechtliche Unwägbarkeiten im Falle eines Schadenseintrittes zu entgehen, kann es sich empfehlen eine dezidierte, individuelle haftungsrechtliche Vereinbarung im Vorfeld zu treffen.

3.1.5. Betriebsrisiko

Eine weitere Besonderheit im Hinblick auf Telearbeit und Mobiles Arbeiten ist die Frage, wer das Gehaltsrisiko trägt, wenn Arbeit etwa aufgrund technischer Defekte oder Störungen in Netzen im häuslichen Büro nicht möglich ist. Ist in einer konventionelle Betriebsstätte etwa aufgrund technischer Störungen, wegen Materialmangels oder sonstiger vom Arbeitnehmer nicht zu vertretener Gründe das Arbeiten nicht möglich, trifft nach § 615 Satz 3 BGB, der an die von der Rechtspre-

---

47 Vgl. etwa Bundesarbeitsgericht (BAG), Beschluss vom 27. September 1994 - GS 1/89 (A) - , juris Rn. 16, BAG Urteil vom 18. Januar 2007 - 8 AZR 250/06 -, juris Rn. 30.

48 *Walk* in Grobys/Panzer, StichwortKommentar Arbeitsrecht, Telearbeit, 2. Auflage, Edition 8 2016, Rn. 4; *Vogelsang* in Schaub, Arbeitsrechts-Handbuch, 16. Auflage 2015, § 164. Telearbeit, Rn. 31; *Preis* in Hoeren/Sieber/Holznagel, Multimedia-Recht, 44. EL Januar 2017, Teil 22.2 Rechtsfragen der Telearbeit (22. EL Juni 2009), Rn. 128.

49 *Vogelsang* in Schaub, Arbeitsrechts-Handbuch, 16. Auflage, 2015, § 164. Telearbeit, Rn. 31; so im Ergebnis auch *Walk in* Grobys/Panzer, StichwortKommentar Arbeitsrecht, Telearbeit, 2. Auflage, Edition 8 2016, Rn. 5.

50 *Walk,* in Grobys/Panzer, StichwortKommentar Arbeitsrecht, Telearbeit, 2. Auflage, Edition 8 2016, Rn. 5.

51 *Kamann*, Arbeitsvertragliche Gestaltung von Telearbeitsverhältnissen, ArbRAktuell 2016, S. 75, 78.

chung entwickelten Grundsätzen der Betriebsrisikolehre anknüpft, das Betriebsrisiko im Allgemeinen den Arbeitgeber.[52] Dies gilt im Grundsatz wohl auch für Telearbeit und Mobiles Arbeiten.[53] Hier bietet es sich insbesondere an, die Konsequenzen für den Fall zu regeln, dass die Tätigkeit längerfristig oder sogar dauerhaft nicht ausgeführt werden kann (so etwa, ob und ab wann der Arbeitgeber als Folge die Rückkehr in den Betrieb verlangen kann).[54]

3.1.6. Mitwirkung und Mitbestimmung des Betriebsrates

Der Vollständigkeit halber soll hier auf Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates nach dem Betriebsverfassungsgesetz im Hinblick auf Telearbeit und Mobiles Arbeiten hingewiesen werden. Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) findet auf alle Betriebe privatrechtlicher Rechtsträger mit in der Regel mindestens fünf ständigen und für die Wahl des Betriebsrates wahlberechtigten Arbeitnehmern, von denen drei wählbar sind, Anwendung. Nach dem Betriebsverfassungsgesetz können in diesen Betrieben Betriebsräte gewählt werden. Als Arbeitnehmer im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes gelten alle Arbeiter und Angestellte einschließlich der zu ihrer Berufsausbildung Beschäftigten, unabhängig davon, ob sie im Betrieb, im Außendienst oder mit Telearbeit beschäftigt werden, § 5 Abs. 1 Satz 1 BetrVG. Insoweit knüpft die Regelung daran an, dass der Betriebsbegriff funktional und nicht allein räumlich zu verstehen ist. Die Eingliederung in den Betrieb muss nicht tatsächlich örtlich erfolgen.[55] Auch wenn die Beschäftigten bei Telearbeit und Mobilem Arbeiten räumlich außerhalb der betrieblichen Arbeitsstätte tätig sind, sind sie gleichwohl als betriebszugehörig anzusehen, soweit sie in die arbeitstechnische Organisation des Betriebes eingebunden sind und der Arbeitgeber mit ihrer Hilfe den arbeitstechnischen Zweck seines Betriebes verfolgt.[56] Sie zählen daher insbesondere bei der Frage der Betriebsratsfähigkeit eines Betriebes nach § 1 Abs. 1 Satz 1 BetrVG mit. Die im Betriebsverfassungsgesetz vorgesehenen Beteiligungsrechte gelten insoweit uneingeschränkt. Abhängig von den konkreten Umständen des Einzelfalles kommen bei Telearbeit und Mobilem Arbeiten verschiedene Unterrichtungs- und Beratungsansprüche und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates in Frage, sofern ein solcher besteht.[57]

---

52 *Waas/Palonka* in Däubler/Hjort/Schubert/Wolmerath, Arbeitsrecht, 3. Auflage, § 615 BGB Vergütung bei Annahmeverzug und bei Betriebsrisiko, Rn. 30; *Linck* in Schaub, Arbeitsrechts-Handbuch, 16. Auflage 2015, § 101. Betriebsrisiko, Rn. 5.

53 *Vogelsang* in Schaub, Arbeitsrechts-Handbuch, 16. Auflage 2015, § 164. Telearbeit, Rn. 31.

54 Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG), Telearbeit - Gesundheit, Gestaltung, Recht, Stand 1. Mai 2012, S. 4.

55 BT-Drucksache 14/6352, Gesetzentwurf der Bundesregierung zur Reform des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVerf-Reformgesetz) - nach dem Gesetzentwurf werden hier die alternierende Telearbeit, die mobile Telearbeit und die häusliche Telearbeit erfasst - , S. 35; *Koch* in Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, 17. Auflage 2017, § 5 BetrVG, Rn. 11.

56 Vgl. Richardi in Richardi, Betriebsverfassungsgesetz, 15. Auflage 2016, § 1 BetrVG, Rn. 37.

57 Im Einzelnen vgl. hierzu: *Schulze/Ratzesberger*, Telearbeit - Fluch oder Segen? - Mitbestimmung des Betriebsrats bei mobiler Arbeit, ArbRAktuell 2016, S. 109 ff.

Im Hinblick auf den Arbeitsschutz hat der Betriebsrat verschiedene Rechte. So besteht nach § 80 Abs. 2 BetrVG insbesondere ein Unterrichtungsanspruch im Hinblick auf die Durchführung der geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen, wobei hier speziell an die gesetzlichen Regelungen und Verordnungen zum Arbeitsschutz zu denken ist. Nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG hat er bei Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften mitzubestimmen. Seine Unterrichtungs- und Beratungsrechte nach § 90 BetrVG und das Mitbestimmungsrecht nach § 91 BetrVG betreffen besonders auch Gesichtspunkte des Arbeitsschutzes und der menschengerechten Gestaltung der Arbeit. Weitere Rechte des Betriebsrates bei der Durchführung des Arbeitsschutzes regelt § 89 BetrVG.

Weiterhin kommen Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte in sozialen Angelegenheiten in Betracht, so etwa ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG zu Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb (An- und Abmeldung am und vom Arbeitsplatz oder Benutzung von Stechuhren[58]), nach Nr. 2 in Bezug auf Festlegungen zu Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie der Verteilung der Arbeitszeit auf einzelne Wochentage, nach Nr. 3 bei vorübergehender Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit, nach Nr. 6 bei der Einrichtung und Anwendung von technischen Kontrolleinrichtungen (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG).[59]

Ferner könnte ein Wechsel von einem betrieblichen Arbeitsplatz in Telearbeit bzw. Mobiles Arbeiten und umgekehrt als Versetzung im Sinne des § 95 BetrVG anzusehen sein, sodass insoweit der Betriebsrat zu beteiligen wäre.[60]

---

58 *Schelze/Shahatit* in Übersicht über das Arbeitsrecht/Arbeitsschutzrecht, 10. Auflage 2016, Kapitel 4, Rn. 311.

59 Die Mitbestimmungsrechte nach § 87 Abs. 1 BetrVG bestehen nur, soweit es keine gesetzliche oder tarifliche Regelung gibt. Das Mitbestimmungsrecht besteht ferner grundsätzlich nur bei generellen Regelungen. Individualmaßnahmen des Arbeitgebers, die durch besondere Umstände des individuellen Arbeitsverhältnisses bedingt sind, unterliegen grundsätzlich nicht der Mitbestimmung, vgl. *Schelze/Shahatit* in Übersicht über das Arbeitsrecht/Arbeitsschutzrecht, 10. Auflage 2016, Kapitel 4, Rn. 304, 311.

60 Ein solches Zustimmungserfordernis gilt lediglich für Betriebe mit in der Regel mehr als 20 wahlberechtigten Arbeitnehmern, § 99 Abs. 1 Satz 1 BetrVG; im Übrigen vgl. *Walk* in *Grobys*/*Panzer*, StichwortKommentar Arbeitsrecht, Telearbeit, 2. Auflage, Edition 8 2016, Rn. 9.

4. Umsetzung

Die Aufnahme von Telearbeit bzw. Mobilem Arbeiten erfordert – wie bereits unter verschiedenen Punkten erläutert - gegebenenfalls eine Anpassung oder Ergänzung der Arbeitsverträge der betreffenden Beschäftigten. Falls nicht von vornherein vertraglich die Möglichkeit der Telearbeit vorgesehen war, bedarf es hierfür einer späteren ausdrücklichen Vereinbarung.

Sowohl bei der Telearbeit, als auch bei dem Mobilen Arbeiten müssen die gesetzlichen Anforderungen insbesondere an Arbeits- und Datensicherheit und Gesundheitsschutz im Einzelfall eingehalten werden.

Sinnvoll wäre es, die rechtliche Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer so auszugestalten, dass die spezifischen Problemfelder soweit wie möglich antizipiert und adäquat geregelt werden.

Ergänzend zu den bereits oben erläuterten Punkten ist zu bedenken, im Hinblick auf die nach Art. 13 Abs. 1 GG gewährleistete Unverletzlichkeit der Wohnung bei Telearbeit eine Regelung zu treffen, die dem Arbeitgeber und den Personen, die den Arbeitgeber in Fragen der Arbeitssicherheit oder auch des Datenschutzes unterstützen (wie etwa Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Sicherheitsbeauftragte und betriebliche Datenschutzbeauftragte) ein Zutrittsrecht zur Wohnung des Telearbeitnehmers einräumt.[61]

Insbesondere beim Mobilen Arbeiten wäre es sinnvoll, zu regeln, ob Arbeitnehmer oder Arbeitgeber die entsprechenden technischen Geräte und Internetzugang (einschließlich Wartung und Reparatur) zur Verfügung stellen bzw. ob der Einsatz privater Hard- und Software durch den Arbeitnehmer zulässig ist.[62]

Im Rahmen der oben dargestellten Rechtslage zur Arbeitszeit können auch Vereinbarungen über eine Verteilung der Arbeitszeit getroffen werden, wie etwa die Ableistung eines bestimmten Anteils der Arbeitszeit am betrieblichen Arbeitsplatz. Auch Regelungen zur Erreichbarkeit des Beschäftigten während der Telearbeit bzw. des Mobilen Arbeitens sind möglich. Ferner kann geregelt werden, ob und unter welchen Bedingungen, der Arbeitgeber das Recht haben soll, bei Notwendigkeit die Anwesenheit der Beschäftigten im Betrieb anzuordnen.

---

61 VBG, Telearbeit - Gesundheit, Gestaltung, Recht, Stand 1. Mai 2012, S. 5; *Kamann*, Arbeitsvertragliche Gestaltung von Telearbeitsverhältnissen, ArbRAktuell 2016, S. 75, 78.

62 Nach § 670 BGB (bzw. analog) ist der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer zum Ersatz von Aufwendungen verpflichtet. Ein solcher Anspruch besteht dann, wenn der Arbeitnehmer im Interesse des Arbeitgebers Aufwendungen macht, die er ohne das Arbeitsverhältnis nicht machen würde, die Aufwendungen nicht ganz unerheblich sind und nicht bereits mit der Vergütung abgegolten werden (*Schaub*, Arbeitsrechts-Handbuch, 16. Auflage 2015, § 82. Ersatz von Auslagen, Rn. 1, 23; *Kamann*, Arbeitsvertragliche Gestaltung von Telearbeitsverhältnissen, ArbRAktuell 2016, S. 75, 77).

5. Synopse

	Telearbeit	Mobiles Arbeiten
ArbschG	**ArbSchG** der Arbeitgeber hat insbesondere die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen, § 3 Abs. 1 Satz 1 ArbSchG, und die Arbeit so zu gestalten, dass eine Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird, § 4 Nr. 1 ArbSchG der Arbeitnehmer hat Mitwirkungspflichten und die Pflicht zur Eigensicherung, § 15 ArbSchG	
ArbstättV	**§ 2 Abs. 3 ArbStättV Anhang (Nr. 6) zur ArbStättV - Maßnahmen zur Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen**	Unterfällt **nicht** der ArbStättV, denn der mobile Arbeitsplatz ist gerade kein fest eingerichteter Bildschirmarbeitsplatz im Privatbereich der Beschäftigten, siehe § 2 Abs. 7 ArbStättV
ArbMedVV	**ArbMedVV**: Arbeitgeber muss insbesondere Arbeitnehmer vor Aufnahme der Tätigkeit Angebotsvorsorge anbieten, § 5 Nr. 1 ArbMedVV	
ArbZG	**ArbZG,** insbesondere ○ §§ 3, 4 ArbZG (Arbeitszeit und Ruhepausen) ○ § 5 ArbZG (Ruhezeit) ○ § 16 Abs. 2 ArbZG (Aufzeichnungspflicht des Arbeitgebers; ggf. Delegation der Pflicht zur Aufzeichnung von Überstunden auf Arbeitnehmer)	

	Telearbeit	Mobiles Arbeiten
SGB VII	**SGB VII** ○ § 7 Abs. 1 SGB VII bei Arbeitsunfällen ○ § 7 Abs. 2 SGB VII bei Wegeunfällen (siehe dazu BSG, Urteil vom 5. Juli 2016 – B 2 U 5/15 R, vgl. Punkt 3.1.2.)	
BDSG	○ bezüglich des Schutzes von personenbezogenen Daten ○ **keine** Anwendung bezüglich des Schutzes von betrieblichen Daten	
BetrVG	**BetrVG** ○ Telearbeiter und Mobile Telearbeiter sind Arbeitnehmer im Sinne des § 5 Abs. 1 Satz 1 BetrVG ○ Ggf. Beteiligung des Betriebsrates insbesondere im Hinblick auf Arbeitsschutz, soziale und personelle Angelegenheiten	

***

ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Wolter, Marc Ingo et al.

Research Report

Langfristige Folgen der Covid-19-Pandemie für Wirtschaft, Branchen und Berufe

IAB-Forschungsbericht, No. 2/2021

Provided in Cooperation with:
Institute for Employment Research (IAB)

Suggested Citation: Wolter, Marc Ingo et al. (2021) : Langfristige Folgen der Covid-19-Pandemie für Wirtschaft, Branchen und Berufe, IAB-Forschungsbericht, No. 2/2021, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg

This Version is available at:
http://hdl.handle.net/10419/234275

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

INSTITUT FÜR ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG
Die Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit

IAB-FORSCHUNGSBERICHT

Aktuelle Ergebnisse aus der Projektarbeit des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

2|2021 Langfristige Folgen der Covid-19-Pandemie für Wirtschaft, Branchen und Berufe

Marc Ingo Wolter, Anke Mönnig, Tobias Maier, Christian Schneemann, Stefanie Steeg, Enzo Weber, Gerd Zika

ISSN 2195-2655

Langfristige Folgen der Covid-19-Pandemie für Wirtschaft, Branchen und Berufe

Marc Ingo Wolter (GWS), Anke Mönnig (GWS), Tobias Maier (BIBB), Christian Schneemann (IAB), Stefanie Steeg (BIBB), Enzo Weber (IAB) und Gerd Zika (IAB)

Mit der Publikation von Forschungsberichten will das IAB der Fachöffentlichkeit Einblick in seine laufenden Arbeiten geben. Die Berichte sollen aber auch den Forscherinnen und Forschern einen unkomplizierten und raschen Zugang zum Markt verschaffen. Vor allem längere Zwischen- aber auch Endberichte aus der empirischen Projektarbeit bilden die Basis der Reihe.

By publishing the Forschungsberichte (Research Reports) IAB intends to give professional circles insights into its current work. At the same time the reports are aimed at providing researchers with quick and uncomplicated access to the market.

Inhalt

1 Einleitung 7

2 Wie es werden könnte 8

3 Wo sind denkbare Veränderungen eines Post-Corona-Szenarios ökonomisch zu verorten? 9

4 Die Welt von Morgen: Die Annahmen im Einzelnen 10

4.1 Homeoffice und Videokonferenzen 11

4.1.1 Aktuelle Entwicklung 11

4.1.2 Annahmen Homeoffice 12

4.1.3 Annahmen Videokonferenzen 14

4.2 Online-Handel 15

4.3 Nahrungsmittelindustrie, Sonstiger Fahrzeugbau (Flugzeuge/Schiffe) und Luftfahrt ... 17

4.4 Diversifizierung der internationalen Handelsbeziehungen, Reshoring und Lagerhaltung 18

4.5 Resilienz: Erhöhte Unabhängigkeit von importierten Medikamenten 20

4.6 Besseres Matching am Arbeitsmarkt 22

4.7 Reaktion der übrigen Welt 23

5 Ergebnisse: Gesamtwirtschaft und Arbeitsmarkt 23

6 Fazit 33

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ordnungsschema für möglich Szenario-Eingriffe des Post-Corona-Szenarios 10

Abbildung 2: Die Wahl des Verkehrsmittels für Pendelfahrten, Anteil in Prozent 13

Abbildung 3: Umsatz im Einzelhandel, 2005 – 2018, in Mrd. Euro.....15

Abbildung 4: Monatliche Umsätze im Einzelhandel (nicht in Verkaufsräumen), 2015 – 2020, Index Basis 2015 16

Abbildung 5: Inputkoeffizienten der Branchen Post, Kurier- und Expressdienste sowie Grundstücks- und Wohnungswesen an die Branche Einzelhandel, 2019 – 2040..17

Abbildung 6: Entwicklung der Vorratsveränderungen, preisbereinigt, in Mrd. Euro als Moving Average über sieben Jahre.....19

Abbildung 7: Entwicklung des gesamtwirtschaftlichen Importpreises, Index Basis 2015 als Moving Average über sieben Jahre.....20

Abbildung 8: Entwicklung der Investitionen der Pharmaindustrie nach Investitionsarten, in Mrd. Euro, preisbereinigt 21

Abbildung 9: Entwicklung der Investitionen der Pharmaindustrie, preisbereinigt, in Mrd. Euro als Moving Average über sieben Jahre.....22

Abbildung 10: Bruttoinlandsprodukt, preisbereinigt: Differenz von Post-Corona Szenario und QuBe-Basisprojektion in Prozent, 2020 – 2040 24

Abbildung 11: Komponenten des Bruttoinlandsprodukts, preisbereinigt; Differenz von Post-Corona Szenario und QuBe-Basisprojektion in Mrd. Euro; 2020 – 2040.....25

Abbildung 12: Zahl der Erwerbstätigen und Erwerbspersonen im Post-Corona Szenario und in der QuBe-Basisprojektion in 1000 Personen, 2020 – 2040.....26

Abbildung 13: Zahl der Erwerbstätigen und Erwerbspersonen in Tausend Personen, Differenz von Post-Corona Szenario und QuBe-Basisprojektion in 1000 Personen, 2020 – 2040.....27

Abbildung 14: Zahl der Erwerbstätigen nach Branchen; Differenz von Post-Corona Szenario und QuBe-Basisprojektion im Jahr 2040 in 1000 Personen, Top-7 und Bottom-7 28

Abbildung 15: Zahl der Erwerbstätigen nach Branchen; Differenz von Post-Corona Szenario und QuBe-Basisprojektion im Jahr 2040 in Prozent, Top-7 und Bottom-7.....28

Abbildung 16: Zahl der Erwerbstätigen nach Berufen; Differenz von Post-Corona Szenario und QuBe-Basisprojektion im Jahr 2040 in 1000 Personen, Top-7 und Bottom-7 29

Abbildung 17: Zahl der Erwerbstätigen nach Berufen; Differenz von Post-Corona Szenario und QuBe-Basisprojektion im Jahr 2040 in Prozent, Top-7 und Bottom-7.....30

Abbildung 18: Zahl der Arbeitsplätze getrennt nach Abbau und Aufbau im Post-Corona-Szenario im Vergleich mit der QuBe-Basisprojektion im Jahr 2040 in 1000 31

Abbildung 19: Saldo und Zahl der auf- und abgebauten Arbeitsplätze nach Teilszenarien des Post-Corona-Szenarios im jeweiligen Vergleich zum Vorszenario und zur QuBe-Basisprojektion 32

Abbildung 20: Veränderung der Arbeitswelten im Post-Corona-Szenario im Vergleich zur QuBe-Basisprojektion in 2040 Flächenanteile für Anteil der Berufsbereiche am Arbeitsplatzabbau 33

Zusammenfassung

Die Corona-Pandemie hat die Lebenswirklichkeit großer Teile der Bevölkerung verändert. Viele dieser Veränderungen werden nach einer erfolgreichen Überwindung der Krise aller Wahrscheinlichkeit nach wieder rückabgewickelt werden. Die BIBB-IAB Qualifikations- und Berufsprojektionen (QuBe-Projekt.de) schreiben diese langfristigen Trends bis zum Jahr 2040 in einer Basisprojektion fort. Je länger die Pandemie anhält, desto wahrscheinlicher wird es jedoch, dass (zwangsweise) eingeübte Verhaltensweisen, Produktionsweisen und Arbeitsweisen in der Krise auch nach dieser beibehalten werden. Damit steht die ökonomische Entwicklung in Deutschland möglicherweise vor einem Umbruch, der auch noch weitere, bislang nicht erforschte Veränderungen auslösen kann. Mit diesem Forschungsbericht wird diesen möglichen langfristigen Veränderungen nachgegangen und ihre Wirkungen auf Wirtschaft, Branchen und Berufe aufgezeigt. Die in diesem Forschungsbericht getroffenen Annahmen führen in der mittleren Frist zu einem geringeren, aber in der langen Frist zu einem leicht höheren Bruttoinlandsprodukt als in der QuBe-Basisprojektion. Sowohl der Arbeitskräftebedarf als auch das Arbeitskräfteangebot sind über den gesamten Pro-jektionszeitraum niedriger. Der Arbeitskräftebedarf wird im Jahr 2025 rund 200.000 Erwerbstätige (2040: -210.000) unter der QuBe-Basisprojektion liegen. Den größten Rückgang wird es beim Arbeitskräfteangebot im Jahr 2026 mit etwa –110.000 Personen geben (2040: -30.000). Hinsichtlich der Arbeitskräftebedarfe nach Branchen-Berufs-Kombinationen im Jahr 2040 zeigt sich, dass in der QuBe-Basisprojektion rund 320.000 Arbeitsplätze existieren, die im Post-Corona-Szenario nicht mehr vorhanden sind. Auf der anderen Seite wird es im Jahr 2040 im Post-Corona-Szenario etwa 100.000 Arbeitsplätze geben, die in der QuBe-Basisprojektion nicht entstehen würden. Auf der Branchenebene sind es vor allem die Unternehmensdienstleister und das Gastgewerbe, die einen geringeren Arbeitskräftebedarf haben werden. Umgekehrt sind es die IT-Dienstleister, häuslichen Dienste, Heime und Sozialwesen sowie die öffentliche Verwaltung, die einen höheren Bedarf haben werden. Auf beruflicher Ebene werden die Berufsbereiche *Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus* sowie *Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit* infolge der getroffenen Annahmen die stärksten Rückgänge an Arbeitsplätzen verzeichnen.

Abstract

The corona pandemic has changed the reality of life for large parts of the population. Many of these changes will be reversed once the crisis has been successfully overcome. The BIBB-IAB qualification and occupation projections (QuBe-Projekt.de) continue these long-term trends up to the year 2040 in a baseline projection. However, the longer the pandemic lasts, the more likely it becomes that (compulsorily) practiced behavior, production methods and working methods will be retained after the crisis. This means that economic development in Germany may be facing a radical change that could also trigger other changes not considered here. This research report examines these possible long-term changes and shows their effects on the economy, branches and professions. The assumptions made in this research report lead to a lower gross domestic product in the medium term, but to a higher gross domestic product in

the long term than in the QuBe baseline projection. Both labor demand and labor supply are lower over the entire projection horizon. The labor demand in 2025 will be around 200,000 employed persons (2040: -210,000) below the QuBe baseline projection. Te greatest decline in labor supply will be in 2026 with around –110,000 people (2040: -30,000). With regard to the labor demand according to sector-occupation combinations in 2040, it can be seen that in the QuBe baseline projection there are around 320,000 jobs that are no longer available in the post-Corona scenario. On the other hand, there will be about 100,000 jobs in 2040 in the Post-Corona scenario that will not exist in the QuBe baseline projection. At the branch level, it is primarily corporate service providers and the hospitality industry that will have a lower demand for workers. Conversely, IT service providers, domestic services, homes and social services as well as public administration will have a higher demand. At the occupational level c*om-mercial services, trade in goods, distribution, hotel and tourism* as well as *traffic, logistics, protection and security* will see the greatest declines in jobs as a result of the assumptions made.

Danksagung

Wir danken Herrn Bernhard Christoph für die zahlreichen konstruktiven Kommentare.

1 Einleitung

Die Ergebnisse der sechsten Welle der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsprojektionen (QuBe-Projekt), die unter der gemeinsamen Leitung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforschung mbH (GWS) durchgeführt werden, geben einen Überblick über eine mögliche Entwicklung des deutschen Arbeitsmarkts bis zum Jahr 2040 (Maier u. a. 2020). Dabei wird eine Reihe an Veränderungen in den wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen berücksichtigt, welche sich bereits in der aktualisierten Datenbasis abzeichnet. Dazu gehören ein starker Anstieg des Online-Handels sowie der Neuzulassungen von rein elektrisch betriebenen Kraftfahrzeugen. Diese Entwicklungen werden deshalb auch in der QuBe-Basisprojektion berücksichtigt. Zum anderen sind auch die kurzfristigen Effekte der Anfang des Jahres 2020 ausgebrochenen Coronavirus SARS-CoV-2 (Covid-19) Pandemie Bestandteil der QuBe-Basisprojektion – sich daraus eventuell ergebende mittel- und langfristige Verhaltensänderungen seitens der Unternehmen und/oder der Individuen dagegen nicht. Ebenso berücksichtigt werden die im Konjunkturpaket der Bundesregierung vom 03.06.2020 beschlossenen Maßnahmen (Wolter u. a. 2020) sowie das Klimapaket vom 16.12.2019 (Mönnig u. a. 2020).

Wie in der Finanzkrise im Jahr 2009 führen Verunsicherungen oder fehlende Finanzierungsmöglichkeiten der Unternehmen zu einer geringeren Investitionsneigung, einem schrumpfenden Welthandel und aus Sicht von Deutschland zu fallenden Exporten. Zusätzlich zu den fehlenden außenwirtschaftlichen Absatzmöglichkeiten kommen in der Corona-Krise durch Produktionsstopps und Betriebsschließungen zur Reduktion der Ansteckungsgefahr noch zerrissene Lieferketten hinzu. Die Schließungen haben zudem, anders als 2009, stark negative Wirkungen auf den Konsum der privaten Haushalte – vor allem in den Bereichen Freizeit, Tourismus, Kultur und Sport. Ausgebliebene Reisetätigkeiten und die geringeren Konsummöglichkeiten auf Grund niedrigeren verfügbaren Einkommens (Kurzarbeit) tragen überdies zum Rückgang bei.

Dieser doppelte Einbruch – sowohl bei den Investitionen als auch beim Konsum – stellt den Staat auch angesichts der noch laufenden Pandemie vor die schwierige Aufgabe beide Größen gleichzeitig wieder anzukurbeln. Im Jahr 2009 war dies einfacher, weil der Konsum lediglich stagnierte, aber nicht zurückging. In der QuBe-Basisprojektion wird davon ausgegangen, dass die Erholungsphase rund zwei Jahre betragen wird. Während der Rückgang der Ausrüstungsinvestitionen bereits im Jahr 2021 nachgeholt wird, erstreckt sich die Erholungsphase des Exports entsprechend der zugrundeliegenden Modellrechnungen mit TINFORGE (Mönnig und Wolter, 2020) aufgrund der weltweiten Unsicherheiten und unterschiedlichen Betroffenheit durch das Corona-Virus auf rund zwei Jahre („langes V“). Unabhängig von der Covid-19-Pandemie sind die Risiken im Außenhandel – vor allem aufgrund der schwer einzuschätzenden Handelspolitik der USA – deutlich gestiegen. Ab dem Jahr 2025 ähneln die Wachstumsraten der Basisprojektion den erwarteten Wachstumsraten ohne die Covid-19-Pandemie. Der Wohlstand, der ohne die derzeitige Krise womöglich erreicht worden wäre, wird hingegen erst mit einem ca. dreijährigen Rückstand erreicht.

Inwieweit sich mittel- und langfristige Verhaltensveränderungen, die sich aufgrund der Pandemie ergeben könnten, auf die künftige Entwicklung von Wirtschaft und Arbeitsmarkt auswirken könnten, wird im Rahmen dieses Berichts dargelegt.

2 Wie es werden könnte

Die Covid-19-Pandemie fordert Haushalte, Staat und Unternehmen heraus: Neue Arten zu wirtschaften werden gezwungenermaßen eingeübt und können sich als vorteilhaft erweisen. Dazu gehören Homeoffice und der vermehrte Einsatz von Videokonferenzen (https://www.iab.de/de/befragungen/corona.aspx; Stand: 30.06.20, (Mergener, 2020)). Beides führt voraussichtlich zu Verhaltensänderungen, so dass auch in einer Post-Corona-Welt zu erwarten ist, dass die Veränderungen der Arbeitsweisen anhalten werden. Neben diesen Veränderungen in den Arbeitsweisen ist heute schon absehbar, dass die Branchen Nahrungsmittelindustrie (Schlachtereien), sonstiger Fahrzeugbau (Flugzeug- und Schiffbau) und Luftfahrt vor spezifische Herausforderungen stehen.

Nicht so eindeutig, aber dennoch aus heutiger Sicht plausibel, erscheinen Veränderungen, die unter die Stichworte Diversifizierung, Resilienz, Reshoring und Arbeitskräfte-Matching fallen. Dabei sind die Effekte in ihrer quantitativen Ausprägung noch sehr unsicher und empirische Erkenntnisse liegen nicht vor. Um sich dennoch ein Bild von den Wirkungen der mit diesen Stichworten verbundenen Änderungen machen zu können, ist die Definition von Annahmen erforderlich, welche zumindest in ihrer Höhe plausibel sind, auch wenn über ihre Eintrittswahrscheinlichkeit keine Aussage möglich ist.

Insofern spannt das im Folgenden dargestellte Post-Corona-Szenario einen Möglichkeitsraum auf, der Auskunft gibt über die Wirkungsrichtungen einiger wahrscheinlicher sowie denkbarer Post-Corona-Verhaltensänderungen.

Auch können nicht sämtliche denkbaren Verhaltensänderungen, die einem der oben genannten Stichworte zugeordnet werden können, erschöpfend diskutiert werden. Es werden vielmehr solche Verhaltensänderungen berücksichtigt, die aus heutiger Sicht des QuBe-Projektteams plausibel begründbar sind. Insofern kann sich mit einer Verbesserung des Kenntnisstandes nicht nur die Stärke der Wirkung verändern, sondern auch die Vielfalt der Veränderungen vergrößern/verkleinern oder den Inhalt verlagern. Insofern beschreibt das Post-Corona-Szenario nur „einen“ und nicht „den“ Möglichkeitsraum. So spannt beispielsweise die Langfristprognose „Aktualisierte digitalisierte Arbeitswelt“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), die im Rahmen des BMAS-Fachkräftemonitorings erstellt wurde, einen weiteren Möglichkeitsraum auf (Zika u. a., 2021). Dort werden zwar viele gleichgerichtete Annahmen getroffen, wie bspw. zum Online-Handel, Homeoffice und Videokonferenzen. Allerdings werden in der BMAS-Prognose auf der einen Seite keine Annahmen bezüglich Diversifizierung, Resilienz, Reshoring und Arbeitskräfte-Matching unterstellt, auf der anderen Seite welche zur stärkeren Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung (E-Government) angenommen.

Im Folgenden werden die einzelnen ausgewählten Annahmen hinsichtlich ihrer Wirkungsweise verortet und beschrieben. Diese werden in das Modell QINFORGE des QuBe-Projektes (Maier u. a., 2014; Maier u. a., 2016; Maier u. a., 2018; Maier u. a., 2020) eingestellt und auf dieser Basis wird das Post-Corona-Szenario berechnet, das im Anschluss mit den Ergebnissen der QuBe-Basisprojektion (Maier u. a., 2020) der sechsten Welle verglichen wird. Die Auswertungen beziehen sich auf die gesamtwirtschaftlichen Folgen der Pandemie und insbesondere auf die Zahl an Erwerbstätigen sowie auf die Folgen für den Strukturwandel nach Branchen und Berufen. Da für jede Branche detaillierte Informationen der eingesetzten Berufe vorliegen, ergibt sich für jedes Projektionsjahr eine

detaillierte Berufsstruktur, die im Zeitverlauf sowie mit der QuBe-Basisprojektion verglichen werden kann. Ziel ist es, eine Idee von der Veränderung der Branchen- und Berufsstruktur sowie den damit einhergehenden Umwälzungen für Arbeitnehmer*innen zu bekommen.

3 Wo sind denkbare Veränderungen eines Post-Corona-Szenarios ökonomisch zu verorten?

Zur Unterstützung der Szenario-Arbeiten werden denkbare Veränderungen einem Wirkungsraster zugeordnet, welches sich an den Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen des Statistischen Bundesamtes und den dahinterstehenden Buchungssystemen der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen orientiert. Ziel eines solchen Rasters ist es, ein möglichst vollständiges Bild zu zeichnen. Das Modell des QuBe-Projektes QINFORGE (Maier u. a., 2020) bildet die Buchungssysteme der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen in Gänze und interdependent ab. Das Raster unterstützt die eindeutige Einordnung denkbarer Veränderungen, um doppelte Erfassungen zu vermeiden und den jeweiligen Wirkungsbereich sichtbar zu machen.

Konkret sind Szenario-Eingriffe dazu geeignet, die **Verhaltensweisen** von privaten Haushalten, des Staates oder der Investierenden kurz-, mittel- und langfristig zu verändern. Dazu zählen Szenario-Komponenten wie Homeoffice, Work-Life-Balance oder die Bemühungen um mehr Resilienz z. B. in der Pharmaindustrie. Die geringere Reiseneigung privater Haushalte ist hier ebenso einzuordnen. Dabei werden ebenso die Veränderungen der Verhaltensweisen der übrigen Welt berücksichtigt, welche die deutsche Exportnachfrage beeinflussen.

Ferner sind die **Produktionsweisen** der Unternehmen zu berücksichtigen, welche sich in ihren Kostenstrukturen widerspiegeln: Hierzu zählen Veränderungen, die zur Verwendung von z. B. mehr oder weniger Materialien oder Energie führen. Im Post-Corona-Szenario ist es vor allem die vermehrte Nutzung von Videokonferenzen, die die Produktionsweisen verändert.

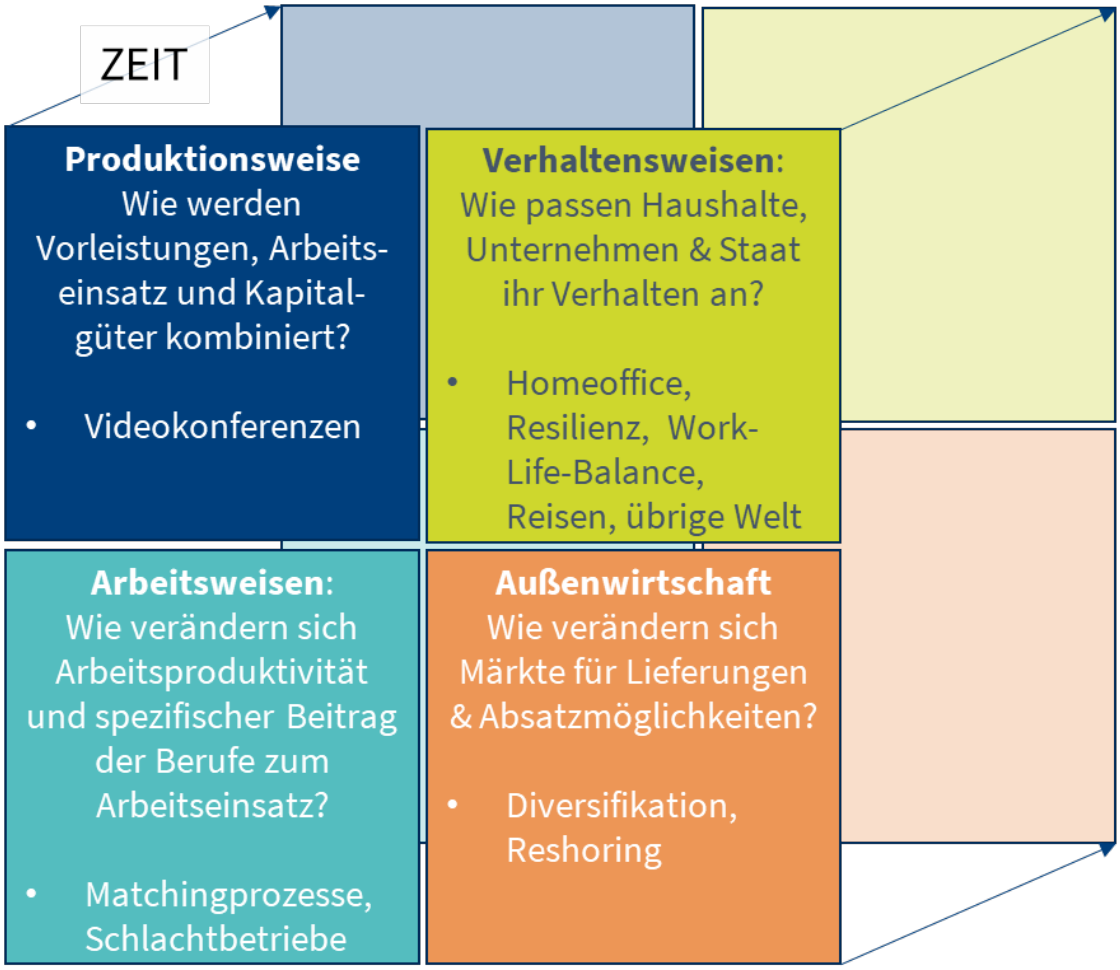
Die **Arbeitsweise** gibt Aufschluss über mögliche Veränderungen der Arbeitsproduktivität einzelner Branchen und den spezifischen Beiträgen der Berufe in einer Branche zum Arbeitseinsatz, gemessen in Arbeitsstunden (Mönnig et al. 2018). Diese beeinflussen ebenso die Verdienstmöglichkeiten der Beschäftigten in den Wirtschaftszweigen. Das Post-Corona-Szenario sieht Veränderungen der Arbeitsweise in Form besserer Matchingprozesse vor, die auf erweiterte Möglichkeiten des Homeoffice zurückgehen.

Das Verarbeitende Gewerbe in Deutschland ist stark exportorientiert (Mönnig und Wolter, 2020) und daher ist mit der **Außenwirtschaft** ein weiteres Raster, in das Post-Corona-Veränderungen eingruppiert werden können. Die denkbaren Diversifikationsstrategien oder das Reshoring gehören dazu.

Zudem ist die **zeitliche** Verteilung der Wirkungen zu bewerten. Die stärkere Nutzung von Homeoffice oder der Einsatz von Videokonferenzen wird nicht kontinuierlich voranschreiten. Auch der

Aufbau von neuen Produktionskapazitäten etwa für den Aufbau einer innerdeutschen Medikamentenproduktion wird anfangs stärkere Ausweitungen von Investitionen in Bauten und Ausrüstungsgüter notwendig machen.

Abbildung 1: Ordnungsschema für möglich Szenario-Eingriffe des Post-Corona-Szenarios



Quelle: QuBe-Projekt

4 Die Welt von Morgen: Die Annahmen im Einzelnen

In diesem Abschnitt werden die im Post-Corona-Szenario unterstellten Annahmen ausführlich dargelegt. Hierzu wird jeweils zunächst die Datenlage erläutert, aus der sich im Anschluss die Annahmen ableiten.

4.1 Homeoffice und Videokonferenzen

Mit der Covid-19-Pandemie haben sich, wie zuvor bereits erläutert, die Arbeits- und Produktionsweisen in Deutschland deutlich verändert. Das durch die Pandemie forcierte Homeoffice und der Einsatz von Videokonferenzen bringen sowohl für die Arbeitnehmer*innen, als auch für die Unternehmen Vorteile mit sich. Deshalb ist es nicht unwahrscheinlich, dass beide auch nach der Pandemie weiter an den neu etablierten Arbeits- bzw. Produktionsweisen festhalten.

Beiden Formen ist gemein, dass sie bereits vor der Covid-19-Pandemie hätten umfangreicher genutzt werden können, jedoch erst mit dem Shutdown ein Impuls gegeben wurde, dies auch vermehrt zu tun. Ferner sind sie in ihrer Wirkung ähnlich: Beide reduzieren den Bedarf an Mobilität. Während beim Homeoffice die Fahrten zur Arbeitsstätte nicht mehr in gleichem Umfang wie bei Präsenzarbeit von Nöten sind, sorgen Videokonferenzen für eine Einschränkung der Reiseaktivitäten in Zusammenhang mit Geschäftstreffen. Da die Arbeitswege in Deutschland nach wie vor größtenteils mit dem eigenen oder geschäftlichen Pkw zurückgelegt werden (z. B. werden zwei Drittel aller Pendelfahrten mit dem Auto absolviert; Statistisches Bundesamt, 2013, 2017), wird die Fahrzeugindustrie über die bereits bestehenden Herausforderungen (z. B. durch die neuen Antriebssysteme) hinaus zusätzlich belastet.

Die Vorteile des vermehrten Einsatzes von Homeoffice und Videokonferenzen liegen sowohl für die Unternehmen als auch für die Arbeitnehmer*innen in einer besseren Nutzung der verfügbaren Zeit: Fahrtzeiten fallen weg. Zudem haben Arbeitnehmer*innen durch Homeoffice eher die Möglichkeit, Familie und Arbeit in Einklang zu bringen. Unternehmen profitieren auf der Kostenseite von geringeren Ausgaben für Reiseaktivitäten und – auf längere Sicht – von geringeren Aufwendungen für Büroimmobilien. Die durch die Pandemie „erzwungene“ Nutzung von Homeoffice und Videokonferenzen und die möglichen beidseitigen Vorteile weisen darauf hin, dass Homeoffice und Videokonferenzen auch nach der Pandemie vermehrt eingesetzt werden.

4.1.1 Aktuelle Entwicklung

Zum vermehrten Einsatz von Videokonferenzen und Homeoffice in der COVID- 19-Pandemie sind eine Reihe von Untersuchungen/Befragungen durchgeführt worden. Datenquellen, die dem IAB für aktuelle Analysen zur Verfügung stehen, zeigen, dass die Verbreitung von Homeoffice während der Covid-19-Pandemie zugenommen hat. Die Befragungen des hochfrequenten Online-Personen-Panels (HOPP) werden nicht nur während der Dauer der Covid-19-Pandemie fortgeführt, um die Entwicklungen der Lebens- und Erwerbssituation in der Zeit nach der COVID-19-Krise zu beobachten (HOPP 2020).

Laut den Daten der ersten HOPP-Befragung bestand für 43 Prozent der Befragten die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten (HOPP 2020). Es zeigt sich außerdem, dass die Bedeutung von Homeoffice während der Pandemie deutlich zugenommen hat. So haben vor der COVID-19-Krise 54 Prozent der erwerbstätigen Befragten, für die Mobilarbeit möglich ist, nicht von zu Hause aus gearbeitet. In der Krise ist dieser Wert auf 18 Prozent gesunken. Ebenso hat die Stundenzahl von Mobilarbeit deutlich zugenommen: 49 Prozent der erwerbstätigen Befragten, für die Mobilarbeit möglich ist, haben während der Krise mehr als 20 Stunden von zu Hause aus gearbeitet, vor der Krise waren es nur 8 Prozent.

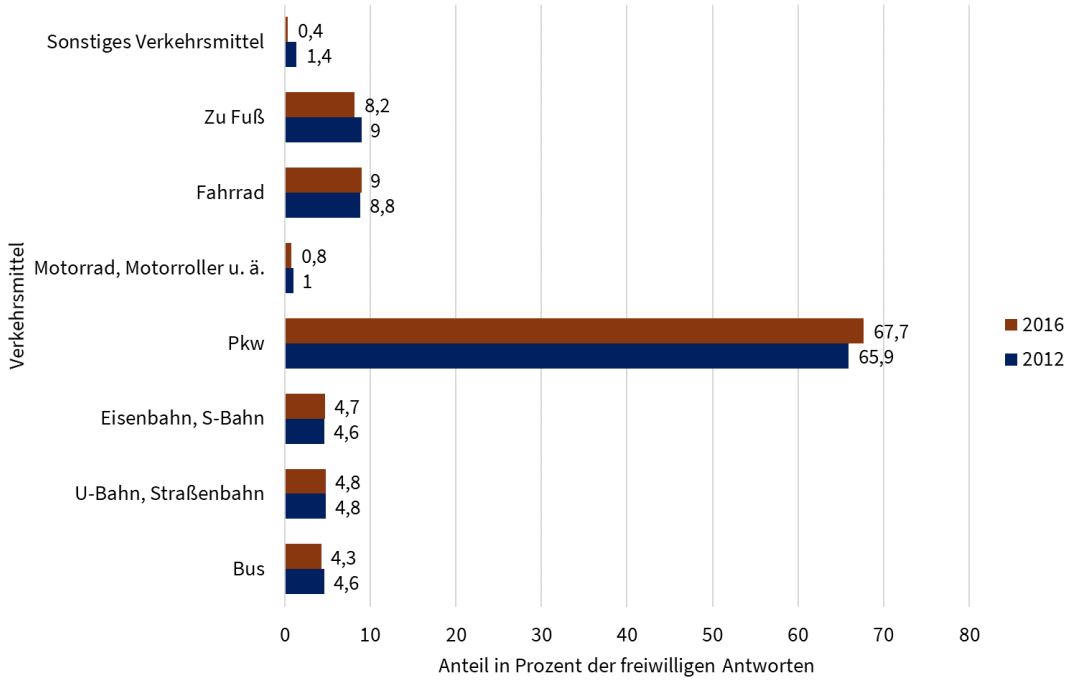
In anderen Studien wurde die Affinität der Erwerbstätigen für die Arbeit im Homeoffice bereits im Vorfeld der Pandemie untersucht. Ein Beispiel dafür stellt Mergener (2020) dar, die auf Basis der Erwerbstätigenbefragung (ETB) 2018 des BIBB und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) den Zugang und die Nutzung von Homeoffice durch abhängig Beschäftigte sowie das Ausmaß der betrieblichen Anerkennung zu Hause erbrachter Arbeitsstunden analysiert. Im Ergebnis zeigt sich, dass bei 43 Prozent der abhängig Beschäftigten arbeitsbedingt kein Homeoffice möglich ist und somit 57 Prozent zumindest theoretisch von zu Hause arbeiten könnten. Jedoch erbringen lediglich knapp 28 Prozent der Beschäftigten – zumindest gelegentlich – ihre Arbeit von zu Hause aus. So besteht bei rund einem Fünftel der Beschäftigten der Wunsch nach Homeoffice, der Betrieb gestattet bzw. ermöglicht es jedoch nicht. Im Durchschnitt erbringen Homeoffice-Nutzerinnen und Nutzer 30 Prozent ihrer Arbeitszeit von zu Hause aus, 13 Prozent von ihnen sogar ihre gesamte Arbeitszeit und sind damit nicht in Betriebsstätten oder Bürogebäuden anwesend (Mergener, 2020).

4.1.2 Annahmen Homeoffice

Private Haushalte (in ihrer Eigenschaft als Arbeitnehmer*innen) und Unternehmen haben während des Shutdowns im Frühjahr 2020 in vorher unvorstellbarem Maße Homeoffice praktiziert. Der HOPP-Befragung zufolge wird für ca. 43 Prozent der Beschäftigten die Nutzung von Homeoffice ermöglicht, wovon jedoch lediglich etwa die Hälfte diese Möglichkeit in Anspruch nimmt (HOPP 2020). Mergener (2020) errechnet anhand der ETB 2018, dass rund 57 Prozent der Beschäftigten potenziell im Homeoffice arbeiten könnten, jedoch erbrachten lediglich 28 Prozent vor dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie tatsächlich ihre Arbeitszeit – zumindest teilweise – von zu Hause.

Gehen wir nun davon aus, dass rund 45 Prozent aller Erwerbstätigen (Beschäftigte, Beamte und Selbstständige) künftig Homeoffice in Anspruch nehmen (können) und sie dies im Schnitt um einen Tag mehr in der Woche als bislang tun, dann sparen diese 45 Prozent der Erwerbstätigen nun - bei einer 5-Tage-Woche - 20 Prozent ihrer Pendelfahrten ein. Dadurch wird es zu einem Rückgang der Ausgaben für Fahrzeuge, Treibstoffe und Reparaturen sowie für Nutzung des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) um neun Prozent kommen.

Abbildung 2: Die Wahl des Verkehrsmittels für Pendelfahrten, Anteil in Prozent



Quelle: Statistisches Bundesamt Mikrozensus 2012 und 2016

Allerdings werden die genannten Verkehrsmittel auch für private Zwecke genutzt. Daher wird angenommen, dass sich die Reduktion nur auf jene Fahrten zur Arbeit bezieht, die annahmegemäß der Hälfte der gesamten Fahrleistungen entsprechen. Daraus folgt eine Reduktion um 4,5 Prozent. Ferner wird angenommen, dass die Umsetzung dieser verstärkten Nutzung von Homeoffice in der mittleren Frist, also bis 2025, erfolgt. Um die Annahmen in ihrer Wirkung zu würdigen, wird die Wahl des Verkehrsmittels für Pendelfahrten betrachtet. Nach Angaben des Mikrozensus für die Jahre 2012 und 2016 zeigt sich, dass Pendelfahrten zu zwei Dritteln mit dem Pkw durchgeführt werden.[1] Der Anteil ist im Zeitverlauf sogar leicht gestiegen. Verändertes Pendelverhalten wird damit voraussichtlich insbesondere die Fahrzeugindustrie und den Kfz-Handel mit den angeschlossenen Werkstätten und Tankstellen betreffen.

Aus Sicht der privaten Haushalte stellt sich die Frage, wie sie die Einsparungen aus den wegfallenden Pendelfahrten verwenden. Es wird angenommen, dass sie ihr Verhalten in Bezug auf alle übrigen Konsumverwendungsmöglichkeiten nicht ändern, aber die „Pendelersparnis“ für diese vollumfänglich einsetzen.

Homeoffice betrifft auch die Unternehmen. Dabei sind zwei grundsätzliche Wirkungsfelder festzustellen. Einerseits kann sich die Arbeitsproduktivität der Erwerbstätigen durch die Heimarbeit verändern. Dabei sind bspw. durch die Einsparung von Pendelzeiten und damit eine geringe Müdigkeit und höhere Konzentration Produktivitätssteigerungen möglich (Bloom u. a., 2014; Kleemann, 2005). Ebenso äußern jedoch Unternehmen Bedenken hinsichtlich der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten im Homeoffice (Demmelhuber u. a. 2020). So kann vom aktuellen Standpunkt aus nicht

[1] Im Rahmen des Mikrozensus 2012 und 2016 erfolgten Zusatzerhebungen zum Thema „Pendlerströme für Schülerinnen und Schüler, Studierende sowie Erwerbstätige“, aus denen die dargestellten Ergebnisse hervorgehen. In den übrigen Erhebungswellen des Mikrozensus wurde diese Information nicht erhoben (Statistisches Bundesamt, 2013, 2017).

abgeschätzt werden, welcher dieser beiden Effekte überwiegt, sodass angenommen wird, dass die Arbeitsproduktivität unverändert bleibt.

Andererseits werden sich die Unternehmen mit der damit einhergehenden veränderten Auslastung ihrer Büroräume auseinandersetzen. Aus Betriebssicht ist der Erhalt der Auslastung der Bürogebäude ein wesentlicher Bestandteil des Controllings. Die Unternehmen werden demnach bestrebt sein, die Bürokapazitäten dem Bedarf anzupassen. Für die Unternehmen der betroffenen Branchen (vgl. Abschnitt 4.7) kann es bedeuteten, dass sie mit 20 Prozent weniger Bedarf an Büroflächen rechnen könnten. Allerdings ist nicht davon auszugehen, dass es zu einer „Vollanpassung" kommt. Nicht immer sind die Büroimmobilien darauf zugeschnitten, dass eine Einsparung umsetzbar ist. Es wird daher angenommen, dass eine Reduktion um zehn Prozentpunkte erreichbar ist. Zudem werden die Unternehmen länger für die Umsetzung brauchen. Wegen langfristiger Mietverträge, die bei Büroimmobilien nicht ungewöhnlich sind, wird angenommen, dass die Anpassung bis 2030 erfolgt.

4.1.3 Annahmen Videokonferenzen

Die Unternehmen haben während des Shutdowns gelernt, dass der Betrieb auch ohne bzw. fast ohne Geschäftsreisen aufrechterhalten werden konnte und auch heute noch kann. Damit das gelang, wurden Investitionen in IKT-Einrichtungen (Informations- und Kommunikationstechnologie) und in die zugehörigen Dienstleistungen (z. B. Konferenztechnologie, Einrichtung und Ausstattung von Arbeitsplätzen, Schulungen) notwendig. Es wird unterstellt, dass Branchen mit großer Homeoffice-Affinität auch beim Kundenkontakt gut auf virtuelle Medien setzen können (zumindest teilweise). Die Geschäftsreisen zwischen eigenen Unternehmensstandorten nehmen annahmegemäß ebenfalls ab.

Um die notwendigen Mehrausgaben für IKT-Einrichtungen und -Leistungen zu finanzieren, werden die Unternehmen ihr Investitionsbudget insgesamt zwar belassen, die Struktur der Investitionen jedoch hin zu IKT-Einrichtungen und -Leistungen verlagern. Dies geschieht zulasten der Investitionsvolumina für Firmenwagen.

Analog zu den Annahmen in Bezug auf Homeoffice wird angenommen, dass nach der Pandemie jede fünfte Geschäftsreise wegfällt. Demzufolge werden die Anteile für IKT-Einrichtungen und -Leistungen im Investitionsbudget der Unternehmen um 20 Prozent angehoben und die sich ergebenen Steigerungen zulasten der Investitionen in Kraftfahrzeuge verbucht. Falls die Steigerung bei IKT-Einrichtungen und -Leistungen größer sein sollte als die Investitionsanteile in Kraftwagen, werden alle übrigen Investitionsgüter entsprechend reduziert.

Für Deutschland wird damit angenommen, dass sich die Investitionsstrukturen bei unverändertem Niveau des Gesamtbudgets neu ausrichten. Da dies mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht nur in Deutschland der Fall sein wird, wird für die übrige Welt angenommen, dass sich die Exporte entsprechend der Güterverwendung im Inland verändern. Eine Verbesserung der Exporttätigkeit bei IKT-Einrichtungen und -Leistungen wird nicht unterstellt, da IKT-Einrichtungen zwar zumeist importiert werden, IKT-Dienstleistungen in der Regel inländisch erbracht werden.

Die Leistungen des Gastgewerbes (Hotellerie und Gaststätten) werden von den Unternehmen als Materialaufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung gebucht. Analog dazu wird auch in der Modellrechnung berücksichtigt, dass Leistungen des Gastgewerbes als Vorleistungsgüter/Leistungen (Materialaufwand) in den Produktionsprozess eingesetzt werden. Da Annahmen gemäß jede

fünfte Dienstreise wegfällt, wird auch jeder fünfte Besuch einer gastronomischen Einrichtung (Geschäftsessen) und jede fünfte Übernachtungsbuchung von Geschäftsreisen wegfallen.

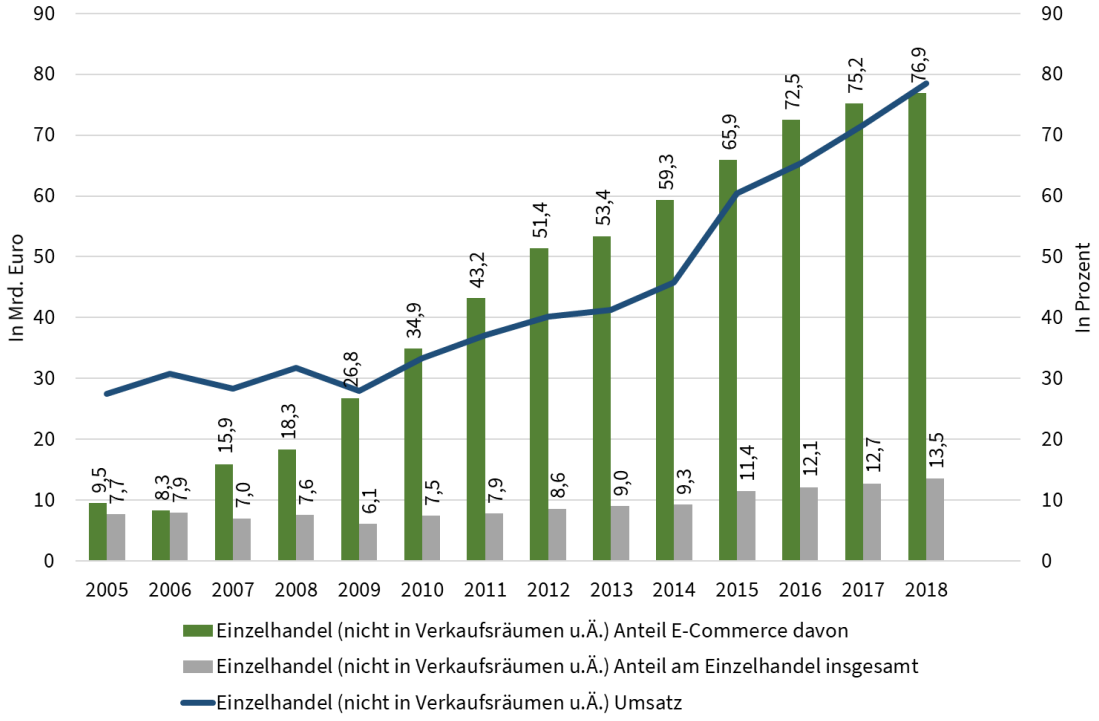
Es wird davon abgesehen, die Einsparungen der Unternehmen bei Dienstreisen für z. B. noch „mehr“ IKT-Einrichtungen oder -Leistungen einzusetzen, da davon ausgegangen wird, dass die notwendigen Einrichtungen im Rahmen der Investitionstätigkeiten beschafft werden konnten, welche dann über die Abschreibungen in die Gewinn- und Verlustrechnung der Unternehmen eingehen. Die Erwerbstätigen können den durch den Shutdown erzwungenen „Lerneffekt“ weiter nutzen bzw. an andere Kolleginnen und Kollegen weitergeben. Die finalen Ersparnisse im Produktionsprozess aufgrund sinkender Reisekosten können sich dann entweder in höheren Margen der Unternehmen oder bei ihrer Preiskalkulation in geringeren Preisen niederschlagen.

Zusammenfassend führen die Annahmen zu einer veränderten Nutzung bestehender Investitionsbudgets und letztendlich zu Einsparungen der Unternehmen. Der Produktionsprozess wird schlanker und die preisliche Wettbewerbsfähigkeit kann sich verbessern.

4.2 Online-Handel

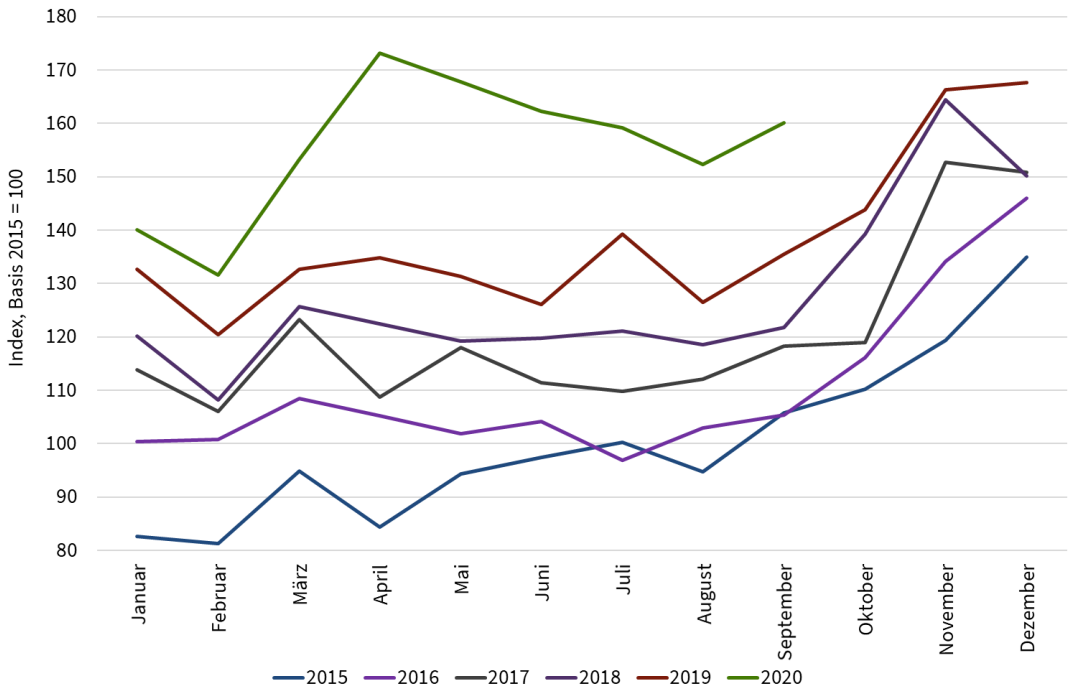
In der QuBe-Basisprojektion wird bereits eine weitere Zunahme des Online-Handles unterstellt. Bis zum Jahr 2040 wird ein Anstieg auf 30 Prozent am Einzelhandelsumsatz angenommen. Das ist mehr als eine Verdopplung gemessen an 2018. Dies leitet sich aus den Umsatzentwicklungen im Einzelhandel der letzten Jahre und der Annahme ab, dass auch die Ausweitung des Online-Handels nach oben begrenzt ist (Abbildung 3).

Abbildung 3: Umsatz im Einzelhandel, 2005 – 2018, in Mrd. Euro



Quelle: Statistisches Bundesamt

Abbildung 4: Monatliche Umsätze im Einzelhandel (nicht in Verkaufsräumen), 2015 – 2020, Index Basis 2015

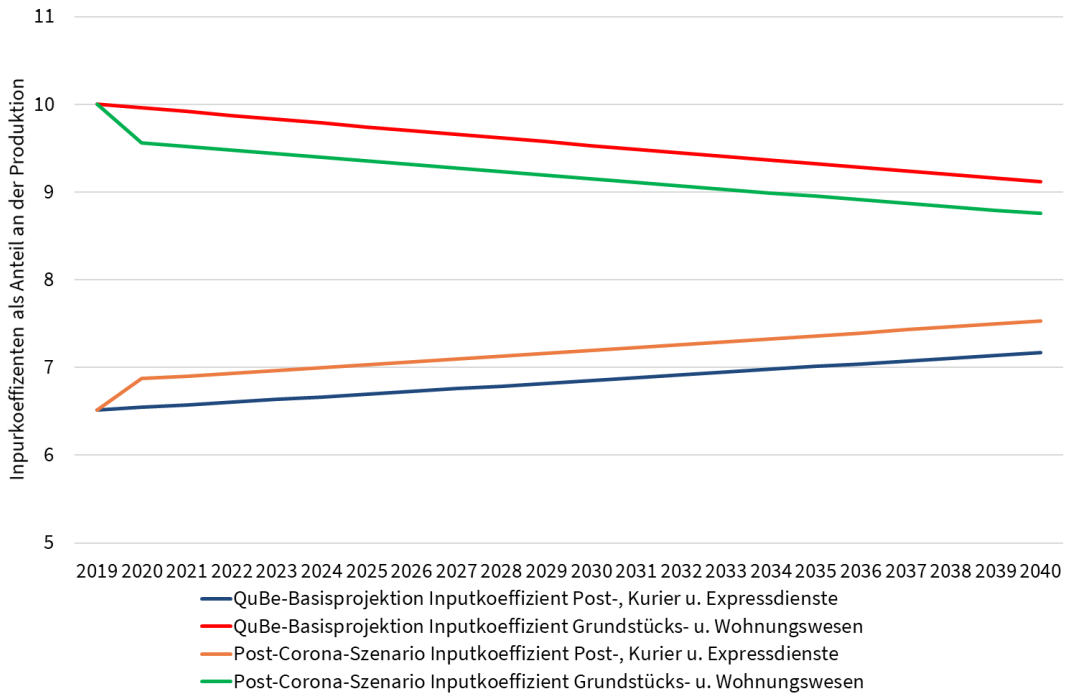


Quelle: Statistisches Bundesamt

In der Wirtschaftszweigklassifikation 2008 (WZ 2008) wird der Online-Handel (E-Commerce) insbesondere dem Dreisteller „Einzelhandel nicht in Verkaufsräumen“ zugeordnet. Abbildung 3 zeigt, dass zum einen der Anteil des Dreistellers an den gesamten Einzelhandelsumsätzen in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen hat und 2018 einen Wert von 13,5 Prozent erreicht. Noch kräftiger stieg in den letzten Jahren jedoch der Anteil, den der Online-Handel innerhalb des „Einzelhandels nicht in Verkaufsräumen“ hat. Zuletzt wurde über drei Viertel des gesamten Umsatzes des Dreistellers im Online-Handel erzielt.

Infolge der Covid-19-Pandemie gab es eine deutliche Ausweitung des Online-Handels. Vor allem in den Monaten März bis Juni 2020 stiegen die Umsätze sprunghaft an (Abbildung 4). Auch wenn in den Monaten Juli bis September 2020 die jährlichen Änderungsraten zu 2019 wieder etwas niedriger waren, ist davon auszugehen, dass der Online-Handel erneut sprunghaft zulegen wird. Daher wird im Post-Corona-Szenario angenommen, dass der Online-Handel nochmal um die Hälfte stärker zulegt als in der QuBe-Basisprojektion. Der Sprung findet im Jahr 2020 statt. Danach folgt er dem Wachstumspfad der QuBe-Basisprojektion.

Abbildung 5: Inputkoeffizienten der Branchen Post, Kurier- und Expressdienste sowie Grundstücks- und Wohnungswesen an die Branche Einzelhandel, 2019 – 2040



Quelle: QuBe-Projekt, 6. Welle

Der Zuwachs im Online-Handel führt dazu, dass der stationäre Einzelhandel vergleichsweise weniger Umsätze erzielen wird. Dadurch müssen weniger Ladenflächen gemietet werden, es werden also vom Einzelhandel entsprechend weniger Leistungen von der Immobilienwirtschaft bezogen, so dass im Verhältnis zur Einzelhandelsleistung weniger Mieten und Pachten gezahlt werden müssen. Auf der anderen Seite hat der Online-Handel anteilig höhere Versandkosten, d. h. er bezieht mehr Leistungen von der Branche „Post, Kurier- und Expressdienste". Abbildung 5 zeigt den Verlauf der entsprechenden Inputkoeffizienten (Anteil entsprechender Leistungen an der Eigenleistung des Einzelhandels) in der QuBe-Basisprojektion und im Post-Corona-Szenario.

Die Annahmen zu der Dynamik des Online-Handels sind unklar und gleichzeitig von großer Bedeutung für die regionale Entwicklung des stationären Handels. Insbesondere ist ungewiss in welchem Maße die Verbraucher*innen bei welchen Gütern nachhaltig auf Online-Bestellungen umstellen wollen. Die getroffenen Annahmen sind insofern nur eine Momentaufnahme.

4.3 Nahrungsmittelindustrie, Sonstiger Fahrzeugbau (Flugzeuge/Schiffe) und Luftfahrt

Neben den obengenannten Annahmen im Bereich des Homeoffice und der Videokonferenzen müssen weitere Annahmen für unterschiedliche Branchen getroffen werden. So hat sich z. B. in den letzten Monaten gezeigt, unter welch prekären Bedingungen Arbeitnehmer*innen in der Nahrungsmittelindustrie oftmals tätig sind. Es ist davon auszugehen, dass die mediale Aufmerksamkeit zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingung führt. In der Nahrungsmittelindustrie werden die Gestaltungsmöglichkeiten von Werkverträgen im Hinblick auf die Tiefe der Subunternehmerschaft

voraussichtlich neu geregelt. Betroffen sind die Landwirtschaft (z. B. Erntehelfer*innen) und das Nahrungsmittelgewerbe (insbesondere Fleischereibetriebe). Schlachten und Fleischverarbeitung stellen mit ca. 100 000 Beschäftigten rund 20 Prozent der Beschäftigten im Nahrungsmittelgewerbe (Herstellung von Lebensmitteln und Getränken) (Statistik der BA, 2020b); davon arbeiten rund 50 Prozent in Subunternehmen (Bosch, Hüttenhoff und Weinkopf, 2020). Deren Erwerbseinkommen liegt rund 50 Prozent unter dem der übrigen Beschäftigten (MDR, 2017).

Im Post-Corona-Szenario können diese Beschäftigten mit dieser Neuregelung zu den übrigen Beschäftigten im Nahrungsmittelgewerbe bis zum Jahr 2023 im Lohn aufholen. Damit ergibt sich für das gesamte Nahrungsmittelgewerbe bis zum Jahr 2023 eine Lohnsteigerung um zehn Prozent. Diese Lohnsteigerungen werden über die Jahre 2021 bis 2023 verteilt. In Ermangelung weiterer Informationen werden diese Lohnanpassungen auch für die Landwirtschaft angenommen.

Auch die Luftfahrtbranche ist durch Einreiseverbote bzw. ein verändertes Reiseverhalten stark von der Corona-Pandemie betroffen. Dabei wird im Szenario angenommen, dass sich der Flugverkehr langfristig um 16 Prozent reduziert. Dies orientiert sich an der Aussage der Lufthansa, rund 22 000 Arbeitsplätze abzubauen, was rund 16 Prozent aller Arbeitsplätze entspricht (Tageschau.de, 2020). Da dadurch auch ein geringerer Bedarf an Flugzeugen entsteht, wird die gleiche Annahme für die Branche „Sonstiger Fahrzeugbau“ getroffen, wo der Bau von Flugzeugen innerhalb der Wirtschaftszweigsystematik verortet ist.

4.4 Diversifizierung der internationalen Handelsbeziehungen, Reshoring und Lagerhaltung

Im Kontext der Corona-Pandemie wird diskutiert, ob Unternehmen in Zukunft Produktionsstätten wieder nach Deutschland und/oder Europa verlagern. Eine nachvollziehbare Betrachtung ist, dass es bereits vor Ausbruch der Pandemie einen solchen Prozess gab, der sich allerdings weiter fortsetzt (Egger (2020), Carbonero, Ekkehard und Weber (2020)). Es handelt sich daher um kein Phänomen, das durch die Pandemie ausgelöst wurde. Daher bleibt es hier auch unberücksichtigt, da die QuBe-Basisprojektion bereits bestehende Trends oder Verhaltensänderungen aufnimmt (Maier u. a., 2020).

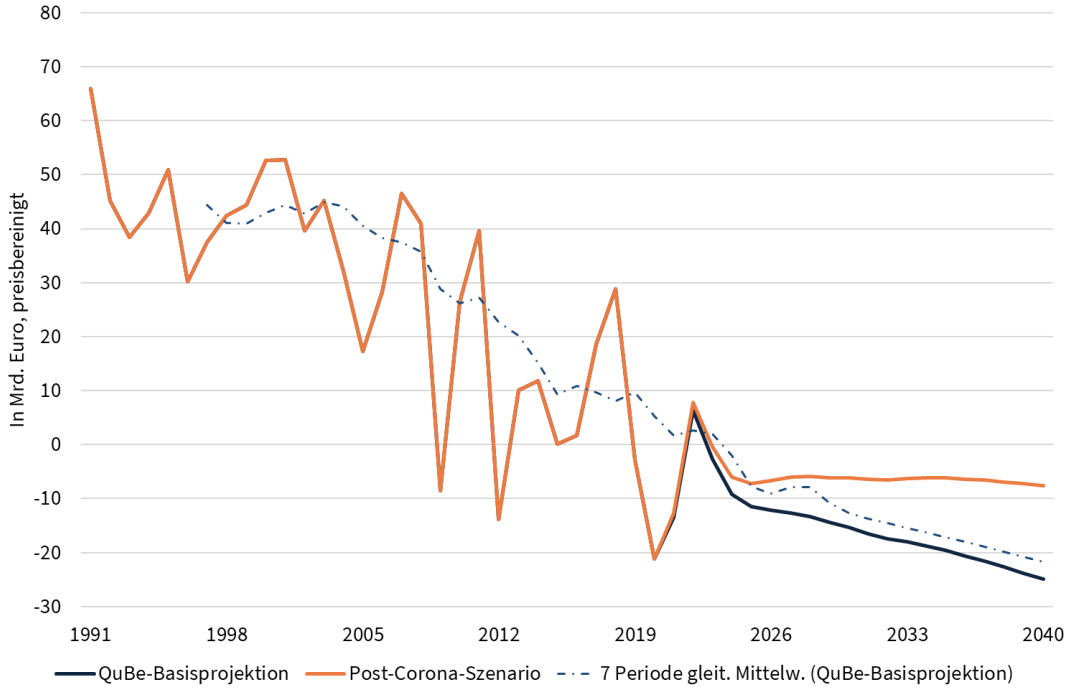
Gleichwohl konnte Anfang 2020 festgestellt werden, dass zerrissene internationale Lieferketten produzierende Unternehmen sehr schnell zu Produktionsstopps gezwungen haben. Um solche Risiken zu mindern, gibt es für Unternehmen weitere Strategien: Zum einen können sie Zeit kaufen, indem sie ihre Lagerbestände erhöhen. Das ermöglicht ihnen sowohl vom Lager zu verkaufen, wenn die Produktion stoppt, also auch auf Lagerbestände zurückzugreifen, wenn Engpässe entstehen. Zum anderen können sie bei ihren Zulieferern – vor allem aus dem Ausland – ein breiteres Portfolio an Anbietern auswählen (Diversifikation).

Bezüglich der Entwicklung der Vorratshaltung wird angenommen, dass sich der zunehmende Trend zur „Just-in-Time“ Zulieferung mit den einhergehenden Rückgängen der Vorratsinvestitionen verlangsamt. Dieser Trend wurde in den letzten zehn Jahren auch durch die Digitalisierung (horizontale Integration, (Wolter u. a., 2016)) beschleunigt und ist somit Teil der QuBe-Basisprojektion.

Abbildung 6 zeigt die Entwicklung der Vorratsveränderungen in der QuBe-Basisprojektion und im Post-Corona-Szenario. Für die Darstellung wird ein siebenjähriger gleitender Mittelwert genutzt,

um den Trend klarer darzustellen, der sonst durch konjunkturelle Bewegungen überlagert werden würde. Im Ergebnis sind die Vorratsinvestitionen im Post-Corona-Szenario in 2040 um ca. 15 Mrd. Euro preisbereinigt größer als in der QuBe-Basisprojektion. Dennoch bleiben die Vorratsveränderungen negativ, d. h. die Lagerhaltung geht zurück, allerdings nun deutlich langsamer.

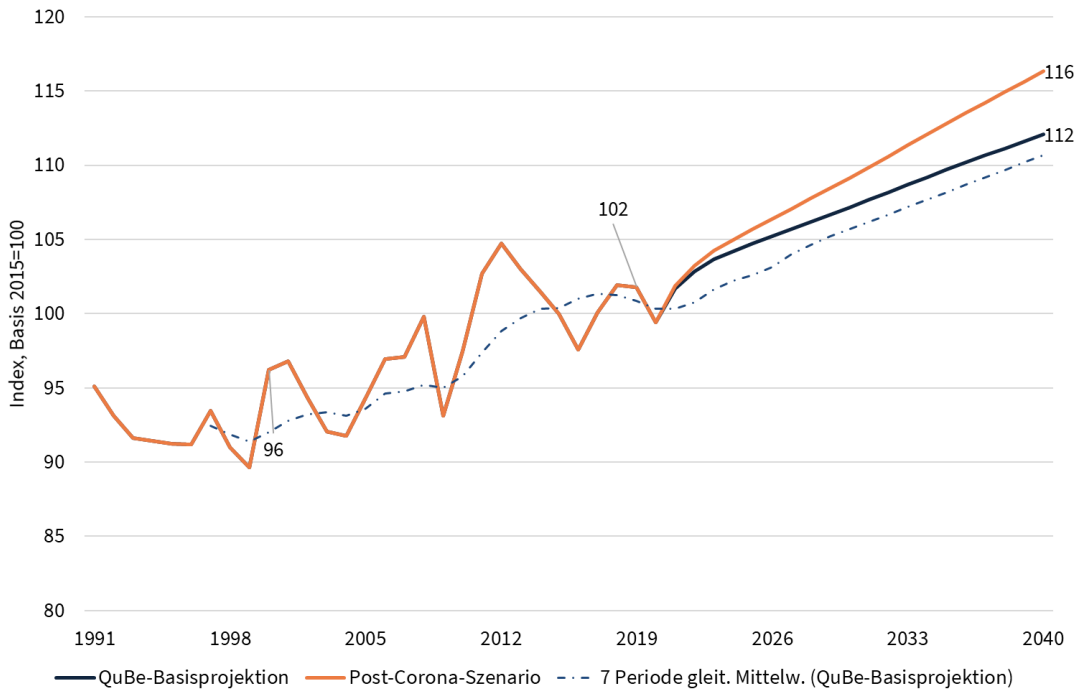
Abbildung 6: Entwicklung der Vorratsveränderungen, preisbereinigt, in Mrd. Euro als Moving Average über sieben Jahre



Quelle: Statistisches Bundesamt, QuBe-Projekt, 6. Welle

Die Diversifikation der Zulieferstrukturen insbesondere aus dem Ausland kann mit insgesamt höheren Einkaufspreisen (Importpreisen) verbunden sein. Dies lässt sich damit begründen, dass der Preis eines Angebotes zwar nicht unbedingt das einzige, jedoch stets ein Teilkriterium für die Auswahl des Zulieferers ist. Wenn zwischen mehreren Anbietern hinsichtlich des Preises in der Vergangenheit differenziert wurde, folgt aus einer breiteren Streuung des Angebots eine Steigerung der Importpreise. Im Szenario wird angenommen, dass lediglich das Verarbeitende Gewerbe seine Lieferketten diversifiziert. Zahlreiche Dienstleistungen sind nicht auf Zulieferungen aus dem Ausland angewiesen und können damit auch trotz zerrissener Lieferketten weiterhin erbracht werden.

Abbildung 7: Entwicklung des gesamtwirtschaftlichen Importpreises, Index Basis 2015 als Moving Average über sieben Jahre



Quelle: Statistisches Bundesamt, QuBe-Projekt, 6. Welle

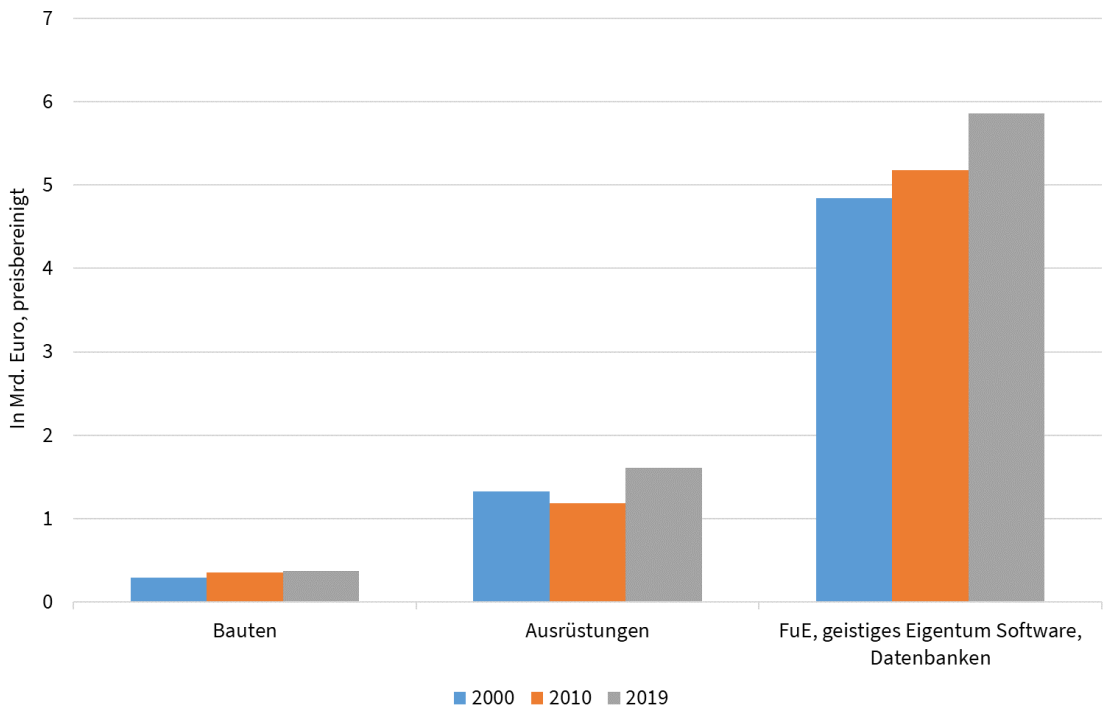
Da nicht bekannt ist, welche und wie viele der importierten Produkte tatsächlich betroffen sind (einige Produkte kommen aus der EU) und um wieviel teurer die nächsten Anbieter sind, sind Plausibilitätsüberlegungen für die Annahme zusätzlicher Preissteigerungen erforderlich. Daher wird der Frage nachgegangen, wieviel zusätzliche Preissteigerungen aus Sicht der bisherigen Entwicklung denkbar sind. Zwischen 2000 und 2019 (Abbildung 7) sind die Importpreise um mehr als acht Prozentpunkte gestiegen, wenn wieder der Verlauf mittels eines siebenjährigen gleitenden Mittelwertes genutzt wird, der die Preisschwankungen, z. B. beim Erdöl, ausgleicht. In der QuBe-Basisprojektion setzt sich diese Entwicklung in etwa fort. Es wird angenommen, dass ein Preisschub auf Grund von Diversifikation des Angebotes in den kommenden 20 Jahren nicht in gleichem Maße denkbar ist. Schließlich müssen die Unternehmen bereits die „normalen“ Preissteigerungen in ihrer Kalkulation berücksichtigen. Da aber importierte Vorleistungen nur einen Teil der Vorleistungen und diese nur einen Teil der Kosten insgesamt ausmachen – Lohnkosten und Abschreibungen kommen hinzu – fällt der gesamtwirtschaftliche Preisimpuls nach 20 Jahren geringer aus. Mit der Annahme von einem in etwa halbierten zusätzlichen Importpreisimpuls (4% für das Verarbeitende Gewerbe bis 2040), ergibt sich eine Preissteigerung bei den Herstellungspreisen von insgesamt ca. einem Prozent. Das ist weniger als die durchschnittliche jährliche Preissteigerung der Herstellungspreise.

4.5 Resilienz: Erhöhte Unabhängigkeit von importierten Medikamenten

Resilienz steht im Post-Corona Szenario für eine größere Unabhängigkeit von importierten Medikamenten. In den vergangenen Jahren sind verstärkt indische Anbieter von Medikamenten auf den

Markt getreten (Handelsblatt, 2020b), da sie insbesondere im Vergleich zu deutschen Anbietern Produkte günstiger herstellen können. Soll nun ein Teil der importierten Medikamente (bspw. Impfstoffe, Antibiotika) wieder vermehrt in Deutschland hergestellt werden, dann ist anzunehmen, dass dafür neue Produktionsstätten geschaffen werden müssen. Dazu sind Investitionen in Bauten, Ausrüstungen sowie Software und Forschung und Entwicklung notwendig. Es ist kaum abschätzbar wieviel an Produktion „zurückgeholt" werden kann und wie groß der damit verbundene Investitionsbedarf ist.

Abbildung 8: Entwicklung der Investitionen der Pharmaindustrie nach Investitionsarten, in Mrd. Euro, preisbereinigt

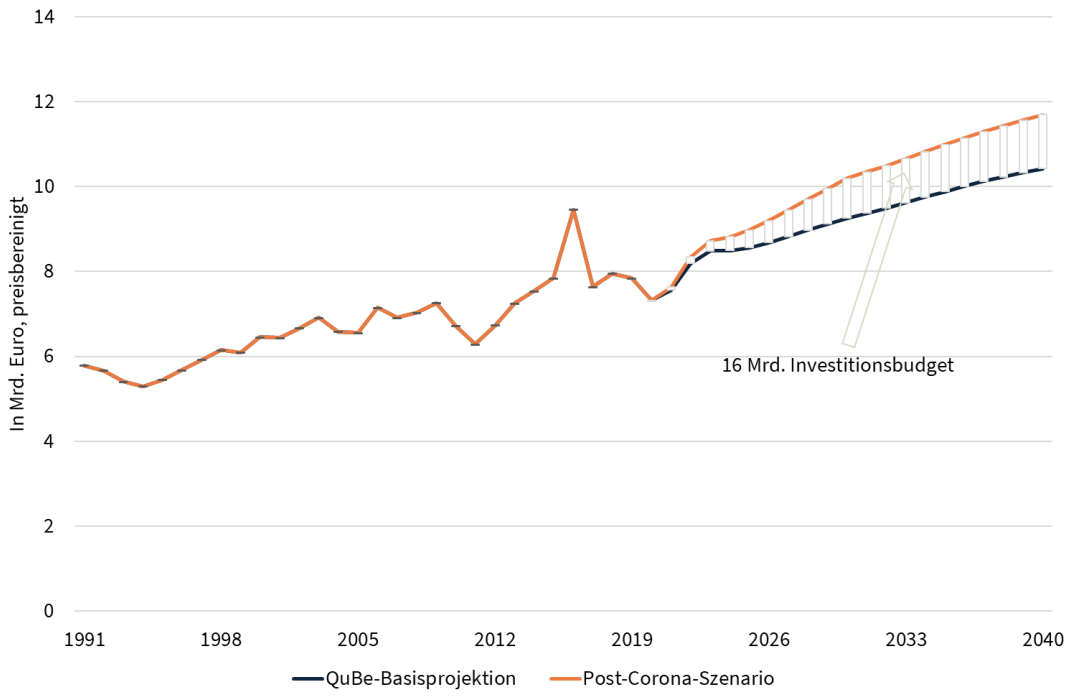


Quelle: Statistisches Bundesamt, QuBe-Projekt

Die Struktur der Investitionen der Pharmaindustrie in Deutschland zeigt (Abbildung 8), dass der überwiegende Teil der Ausgaben für Investitionen in Forschung und Entwicklung, geistiges Eigentum oder Software sowie Datenbanken eingesetzt wird. Diese Struktur wird langfristig auch beibehalten, da angenommen wird, dass auch das Know-How mit aufwächst. Es wird jedoch mittelfristig angenommen, dass Bauten und Ausrüstungsgüter bis 2030 deutlich stärker steigen und dann langfristig auf den gleichen Wachstumspfad wie die sonstigen Investitionen zurückgehen.

Der zu Grunde liegende Trend der Investitionen der Pharmaindustrie insgesamt zeigt, dass in etwa alle zehn Jahre das Investitionsbudget preisbereinigt um zwei Mrd. Euro zunimmt. Diesem Trend geben wir bis 2040 eine weitere Milliarde hinzu, so dass die Investionen alle 10 Jahr um 3 Mrd. Euro steigen. Bezogen auf das Investitionsbudget insgesamt ist das eine Steigerung von zehn Prozent. Wegen der bis 2030 stärker steigenden Investitionen in Bauten und Ausrüstungsgüter werden über 20 Jahre hinweg preisbereingt ca. 16 Mrd. Euro mehr als im Basisszenario investiert.

Abbildung 9: Entwicklung der Investitionen der Pharmaindustrie, preisbereinigt, in Mrd. Euro als Moving Average über sieben Jahre



Quelle: Statistisches Bundesamt, QuBe-Projekt, 6. Welle

Das von uns unterstellte Investitionsbudget reicht aus, um das Bruttoanlagevermögen der Branche bis 2040 um sechs Prozent zu steigern. Angesichts der Beteiligung der Bundesrepublik an der Entwicklung eines Corona-Impfstoffes (Handelsblatt, 2020a; Handelsblatt, 2020c) scheinen die 16 Mrd. Euro plausibel. Die Stückkosten in der Branche steigen in Folge der Investitionstätigkeit um ca. 1,3 Prozentpunkte bis 2040 spürbar an, jedoch weiterhin um deutlich weniger als die in der Vergangenheit feststellbaren einjährigen Preisschwankungen in der Branche.

4.6 Besseres Matching am Arbeitsmarkt

Homeoffice bietet Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen die Möglichkeit über größere Entfernungen zusammenzukommen. Für beide erweitert sich der Suchradius und es ergeben sich neue Möglichkeiten für ein besseres Matching. Diese bessere Passung zwischen Arbeitssuchenden und vakanten Stellen wirkt sich auf die Zahl der Erwerbslosen aus, weil sich die „job finding rate“ erhöht, also mehr Erwerbslose eine Beschäftigung finden werden.

Zur Quantifizierung dieses Effekts wird auf Hartl, Hutter und Weber (2020) zurückgegriffen. Diese zeigen, dass die „job finding rate“ um ca. 0,2 bis 0,25 Prozent steigt, wenn sich die Suchintensität um ein Prozent erhöht. Korrespondierend zu den Annahmen für Homeoffice und Videokonferenzen wird angenommen, dass der Suchradius, und damit die Suchintensität, infolge der verstärkten Nutzung von Homeoffice und Videokonferenzen um neun Prozent zunehmen werden. Die „job finding rate“ steigt unter dieser Annahme um ca. zwei Prozent. Laut der Statistik der BA (2020a) betrug die „job finding rate“ im Jahr 2019 0,082 und die „job separation rate“ 0,006. Werden beide Größen auf die Zahl der Erwerbstätigen und die der Erwerbslosen das Jahres 2019 angelegt, zeigt sich, dass eine Erhöhung der „job finding rate“ um zwei Prozent in einem Zeitraum von fünf bis

sechs Jahren zu einem jahresdurchschnittlichen Rückgang der Zahl der Erwerbslosen bzw. Anstieg der Zahl der Erwerbstätigen um gut 40 000 Personen führt. Mit der höheren Zahl an Erwerbstätigen (+0,09 Prozent) können im Inland mehr Güter produziert, bzw. Dienstleistungen bereitgestellt werden. Somit können sich die Importe reduzieren.

Denkbar wäre auch, dass das Matching nicht nur effizienter, sondern auch besser wird. Fallen regionale Restriktionen weniger ins Gewicht, könnten also besser passende Stellen und Personen zusammenfinden. Annahmen dazu werden aber mangels quantitativer Anhaltspunkte nicht getroffen.

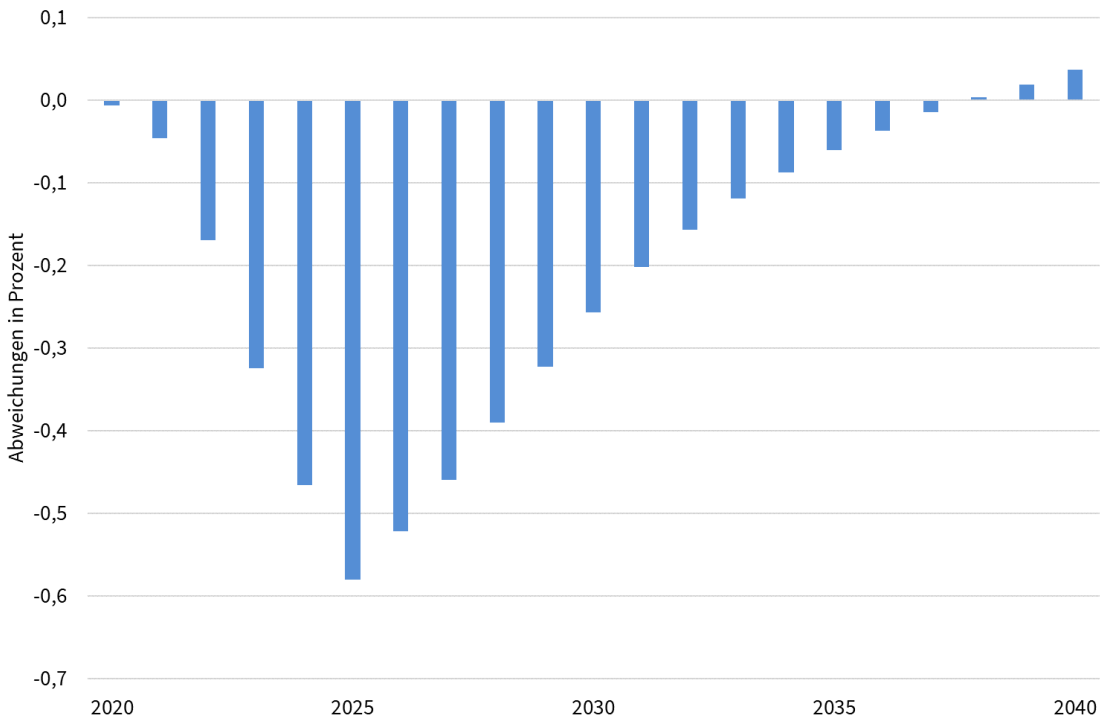
4.7 Reaktion der übrigen Welt

Homeoffice, Videokonferenzen, zunehmende Diversifizierung der Zulieferer oder Bemühungen für eine höhere Resilienz sind keine Verhaltensweisen, die sich lediglich in Deutschland zeigen könnten. Vielmehr ist zu erwarten, dass auch die übrige Welt dieselben Möglichkeiten hat wie Deutschland. Eine Analyse des länderspezifischen Umgangs mit den neuen bzw. verstärkt genutzten Möglichkeiten ist im Rahmen dieser Studie nicht durchführbar. Daher wird stellvertretend für eine Detailanalyse davon ausgegangen, dass die übrige Welt sich ähnlich verhält wie Deutschland. Werden die Folgen der voranstehenden Annahmen mit QINFORGE berechnet, dann sinken die Importe Deutschlands um 0,8 Prozent bis 2040. Der Rückgang erfolgt insbesondere in den Jahren bis 2025 (-1,1 %-Punkte). Es wird angenommen, dass sich die Exporte Deutschlands analog zu den Importen verändern. Die zeitliche Verteilung wird ebenso beibehalten.

5 Ergebnisse: Gesamtwirtschaft und Arbeitsmarkt

Mit Blick auf die Ergebnisse zeigt sich, dass langfristig die anfänglich negativen Wirkungen der getroffenen Annahmen auf das Bruttoinlandsprodukt wieder aufgeholt werden können. Mittelfristig kommt es allerdings zu Rückgängen der Wertschöpfung.

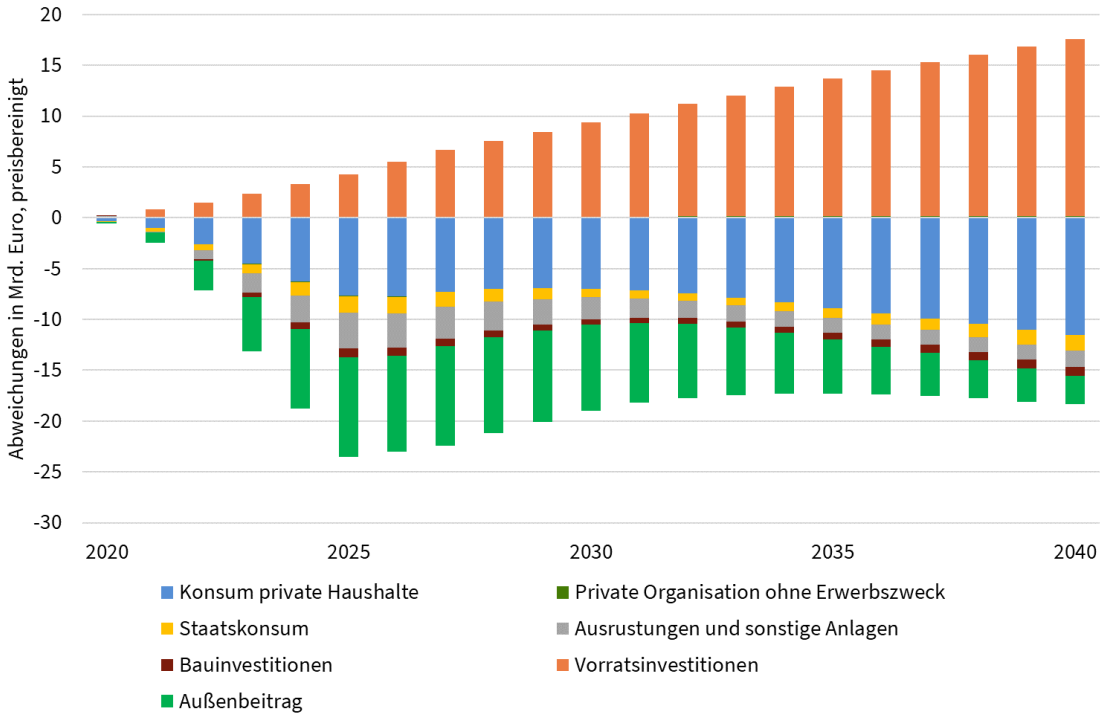
Abbildung 10: Bruttoinlandsprodukt, preisbereinigt: Differenz von Post-Corona Szenario und QuBe-Basisprojektion in Prozent, 2020 – 2040



Quelle; QuBe-Projekt, 6. Welle

So führen die angenommenen Änderungen des Post-Corona-Szenarios zunächst bis zum Jahr 2025 zu einem immer niedrigeren Bruttoinlandsprodukt im Vergleich zur QuBe-Basisprojektion (Abbildung 10). Danach steigt das Bruttoinlandsprodukt im Post-Corona-Szenarios stärker, so dass die Abweichung gegenüber der QuBe-Basisprojektion immer kleiner werden. Insgesamt zeigt das Post-Corona-Szenario, dass – zumindest bezogen auf die Wertschöpfung – a priori nicht generell positive oder negative Wirkungen angenommen werden sollten, sondern, dass es eines detaillierten Blicks auf die einzelnen Veränderungen der Arbeitsweisen und deren jeweilige Wirkungsstärke bedarf.

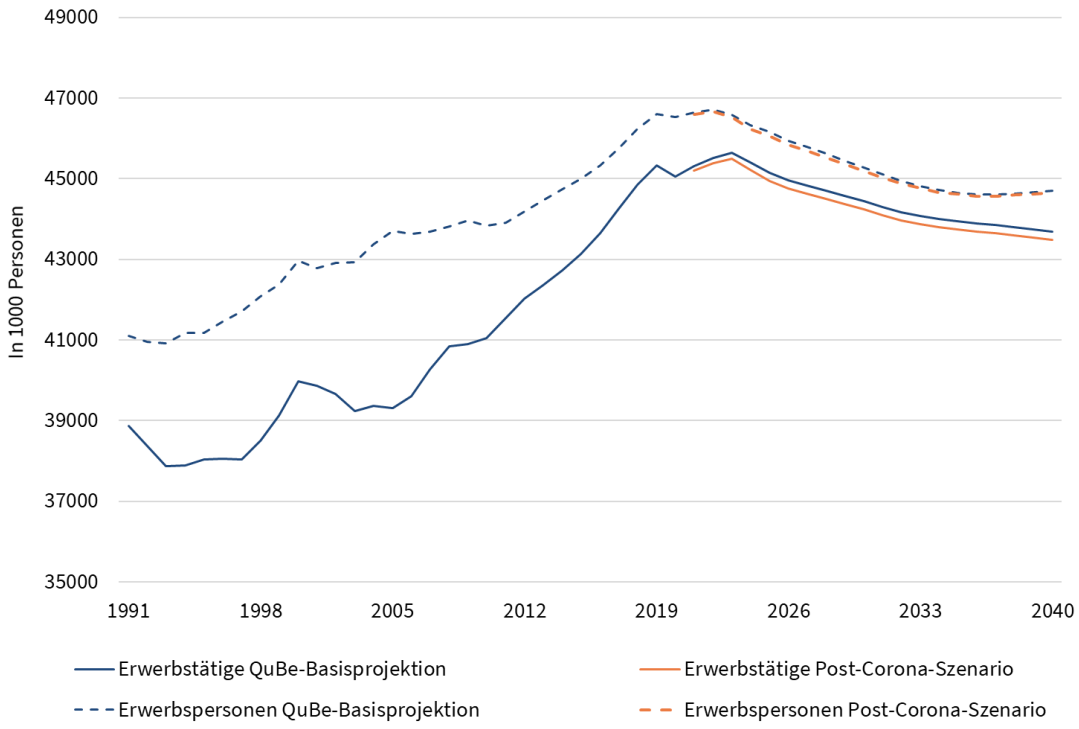
Abbildung 11: Komponenten des Bruttoinlandsprodukts, preisbereinigt; Differenz von Post-Corona Szenario und QuBe-Basisprojektion in Mrd. Euro; 2020 – 2040



Quelle; QuBe-Projekt, 6. Welle

Die Entwicklung bei den Vorratsinvestitionen, beim privaten Konsum und des Außenbeitrages haben die größten Beiträge für das Gesamtergebnis des Post-Corona-Szenarios (Abbildung 11). Die Entwicklung der Vorratsveränderungen geht auf die getroffenen Annahmen zurück (vgl. Abschnitt 4.4). Die Entwicklung des Außenbeitrages ist das Ergebnis von steigenden Weltmarktpreisen, die zu einer geringeren Exportnachfrage führen. Deutschland als exportorientiertes Land wird insgesamt negativ betroffen. Der Konsum der privaten Haushalte ist im Post-Corona-Szenario vergleichsweise schwächer. Das ist auf die geringere Zahl an Arbeitsplätzen und die damit insgesamt geringeren Lohneinkommen zurückzuführen.

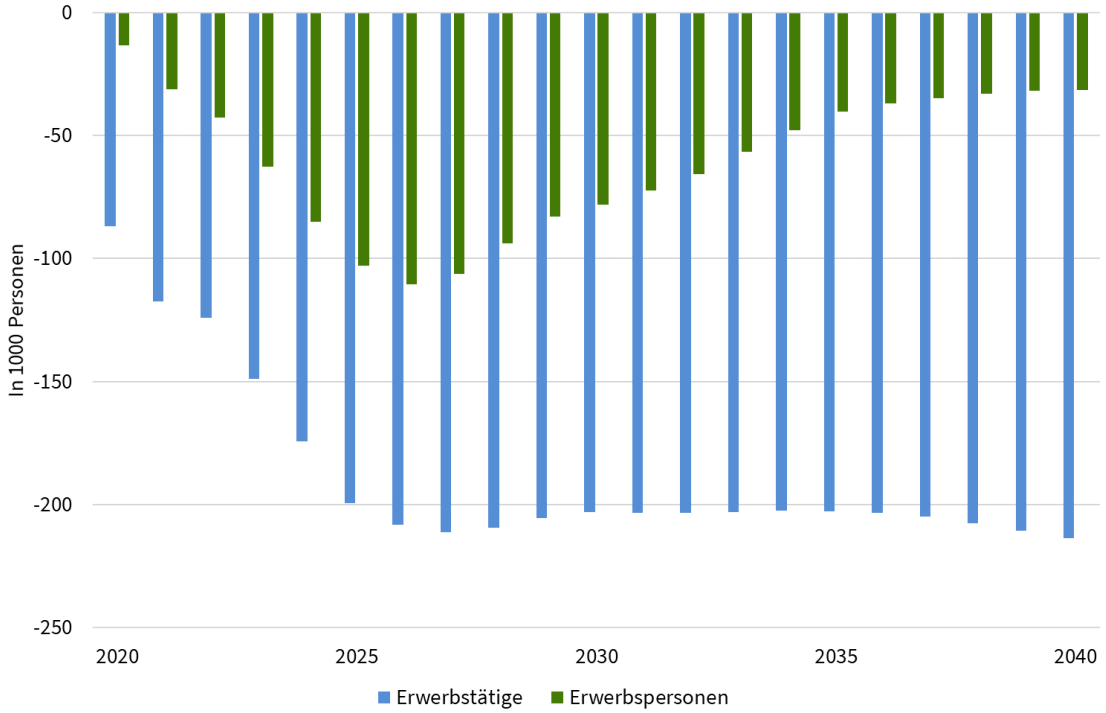
Abbildung 12: Zahl der Erwerbstätigen und Erwerbspersonen im Post-Corona Szenario und in der QuBe-Basisprojektion in 1000 Personen, 2020 – 2040



Quelle; QuBe-Projekt, 6. Welle

So sinken sowohl das Arbeitskräfteangebot (Zahl der Erwerbspersonen) als auch der Arbeitskräftebedarf (Zahl der Erwerbstätigen) im Vergleich zur QuBe-Basisprojektion (Abbildung 12). Die Zahl der Erwerbstätigen wird im Jahr 2025 um rund 200.000 unter der in der QuBe-Basisprojektion liegen (Abbildung 13). Bis zum Jahr 2040 ändert sich daran nicht mehr viel, so dass die Differenz im Jahr 2040 bei -210.000 liegen wird. Da sich die Arbeitsmarktlage zunächst verschlechtert, sinkt die Zahl der Erwerbspersonen ebenfalls über den kompletten Projektionszeitraum. Den größten Rückgang wird es beim Arbeitskräfteangebot im Jahr 2026 mit etwa –110.000 Erwerbspersonen geben. Gegen Ende des Projektionszeitraums schrumpft die Differenz bei der Zahl der Erwerbspersonen auf -30.000 Erwerbspersonen im Jahr 2040, da sich die wirtschaftliche Situation im Vergleich zur QuBe-Basisprojektion verbessert.

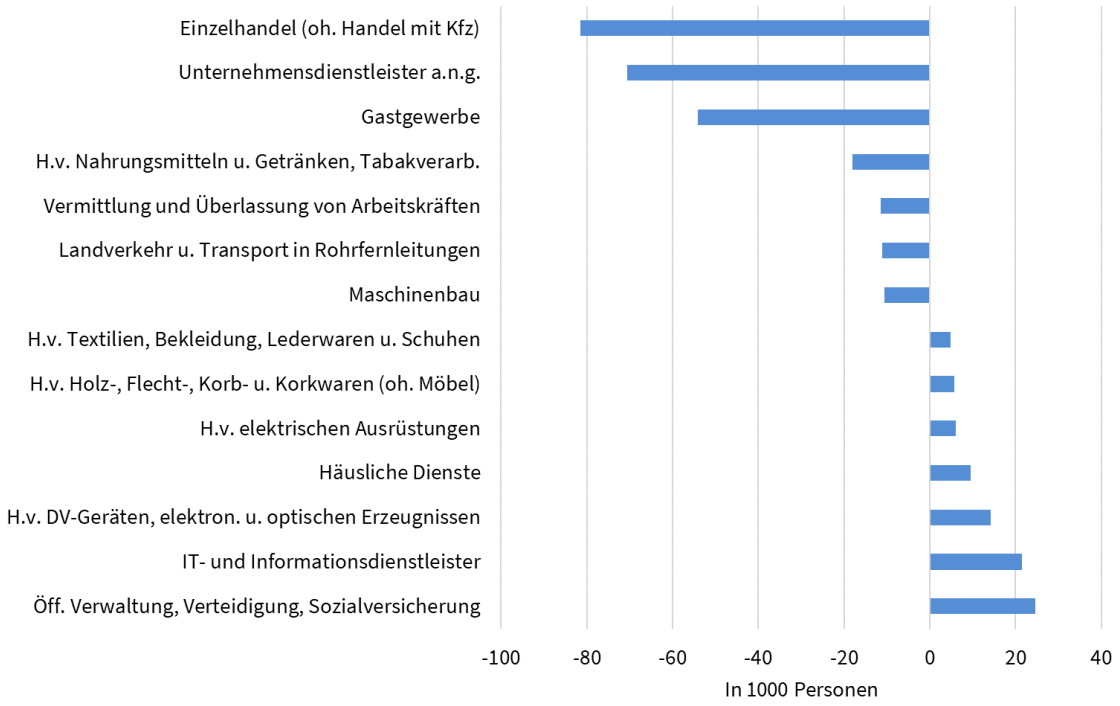
Abbildung 13: Zahl der Erwerbstätigen und Erwerbspersonen in Tausend Personen, Differenz von Post-Corona Szenario und QuBe-Basisprojektion in 1000 Personen, 2020 – 2040



Quelle; QuBe-Projekt, 6. Welle

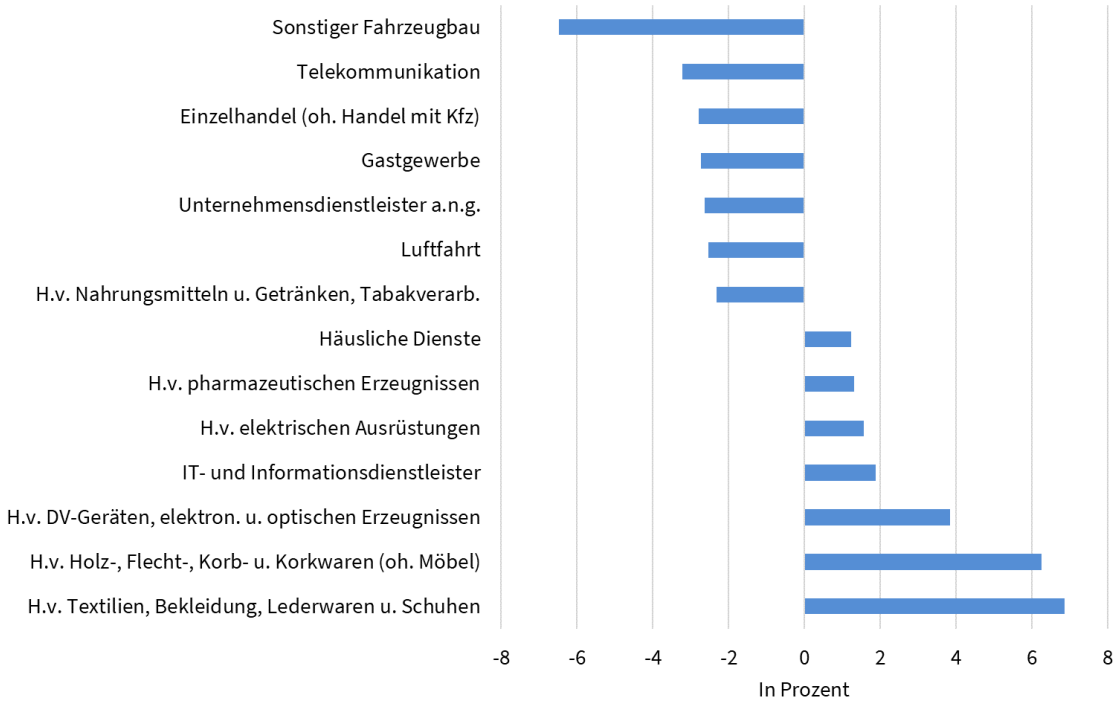
Mit Blick auf die Branchen ergibt sich ein heterogenes Bild (Abbildung 14). Auf der einen Seite gibt es Branchen, die von den unterstellten Verhaltensänderungen profitieren werden, auf der anderen Seite gibt es aber auch Verlierer-Branchen. Absolut betrachtet werden vor allem die *öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung*, die *IT- und Informationsdienstleister* und die *Herstellung von DV-Geräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen* im Vergleich zur QuBe-Basisprojektion einen höheren Arbeitskräftebedarf haben. Deutlich weniger Erwerbstätige werden vor allem im *Einzelhandel (oh. Handel mit Kfz),* bei den *Unternehmensdienstleistern a.n.g*. und im *Gastgewerbe* benötigt. Der geringere Arbeitskräftebedarf beim *Einzelhandel (ohne Handel mit Kfz)* wird durch die Annahmen zum Online-Handel bedingt. Bei den *Unternehmensdienstleistern a.n.g.* dürfte es auch an der Arbeitnehmerüberlassung liegen, die in dieser Branche verortet ist. Der geringere Bedarf beim *Gastgewerbe* ergibt sich hauptsächlich aus der Annahme verstärkter Nutzung von Videokonferenzen und der daraus folgenden geringeren Anzahl an Geschäftsreisen.

Abbildung 14: Zahl der Erwerbstätigen nach Branchen; Differenz von Post-Corona Szenario und QuBe-Basisprojektion im Jahr 2040 in 1000 Personen, Top-7 und Bottom-7



Quelle: QuBe-Projekt, 6. Welle

Abbildung 15: Zahl der Erwerbstätigen nach Branchen; Differenz von Post-Corona Szenario und QuBe-Basisprojektion im Jahr 2040 in Prozent, Top-7 und Bottom-7

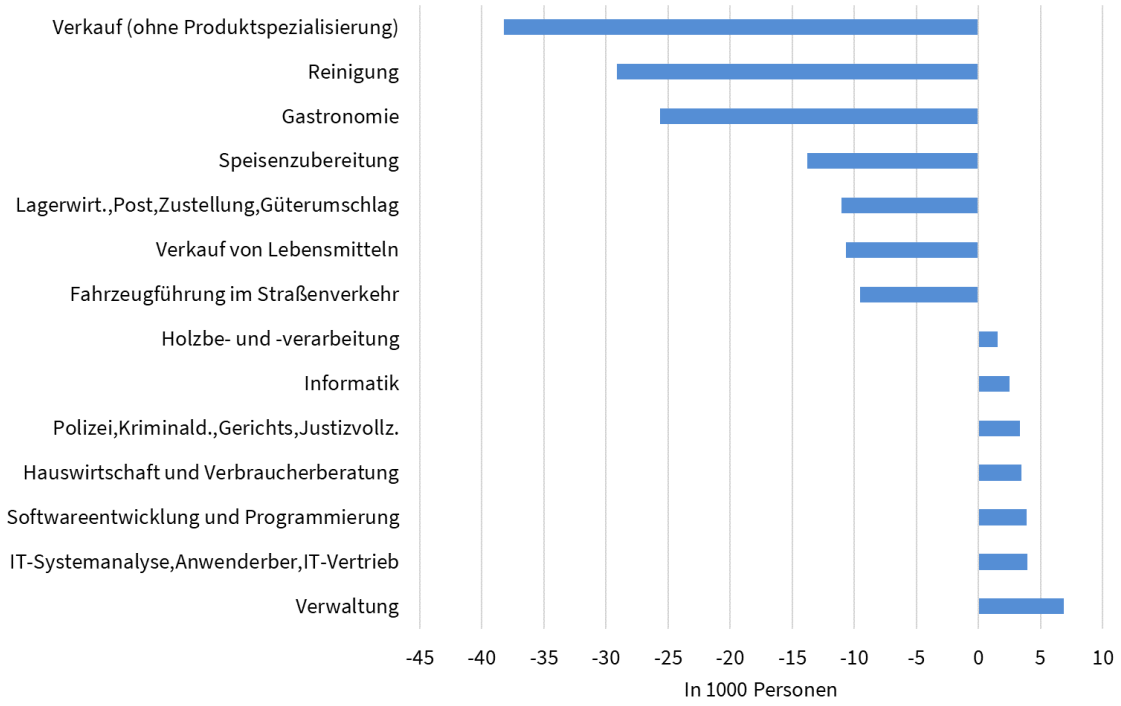


Quelle: QuBe-Projekt, 6. Welle

Bezogen auf die prozentualen Differenzen sind vor allem die Branchen *sonstiger Fahrzeugbau*, die *Telekommunikation*, der *Einzelhandel (oh. Handel mit Kfz)* und das *Gastgewerbe* negativ betroffen (Abbildung 15). Relativ starken zusätzlichen Arbeitskräftebedarf können hingegen die relativ kleinen Branchen *Herstellung von Textilien, Bekleidung, Lederwaren und Schuhen* sowie die *Herstellung von Holz-, Flecht-, Korb- und Korkwaren* verzeichnen. Dies geht zum einen auf die verteuerten Importe zurück, welche die heimische Produktion wieder attraktiver machen. Das gilt insbesondere für die Textilindustrie, die sehr hohe Importanteile hat. Die Holzindustrie profitiert zudem von der größeren Vorratshaltung. In beiden Branchen arbeiten allerdings nur wenige Beschäftigte.

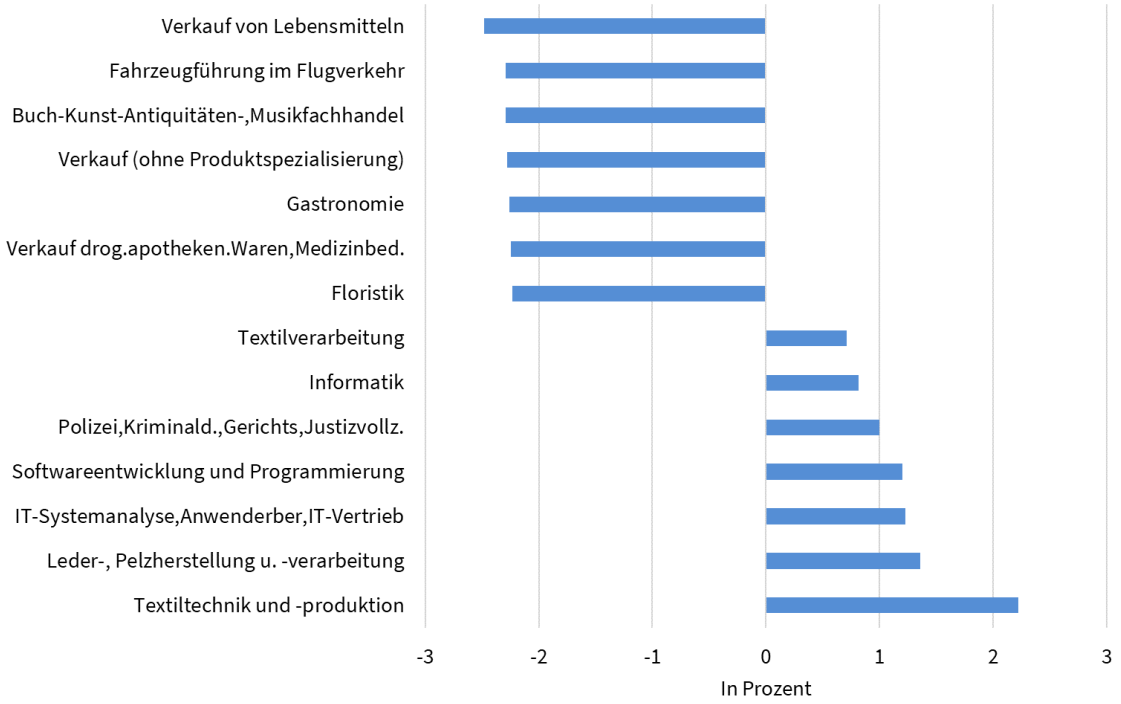
Da sowohl der Einzelhandel als auch das Gastgewerbe negativ betroffen sind, ist es mit Blick auf die Berufe folgerichtig, dass in den Berufsgruppen *Verkauf (ohne Produktspezialisierung)*, *Reinigungsberufe* sowie *Gastronomieberufe* der Arbeitskräftebedarf im Vergleich zur QuBe-Basisprojektion sinken wird (Abbildung 16). Der Rückgang in den Reinigungsberufen ist vorwiegend auf den geringeren Bedarf an Büroflächen und der geringeren Zahl an Dienstreisen zurückzuführen, bei den Gastronomieberufen wirken sich die zurückgehenden Geschäftsreisen nachteilig aus. Zu den Berufen, die absolut betrachtet am stärksten von den getroffenen Annahmen profitieren werden, zählen die *Verwaltungsberufe*, die *IT-Systemanalyse-, IT-Anwendungsberatungs- und IT-Vertriebsberufe* sowie die *Softwareentwicklungs- und Programmierungsberufe*. Auch hier sind die beruflichen Effekte ein Resultat der Branchenwirkungen, gehören doch die *öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung* sowie die *IT- und Informationsdienstleister* zu den Gewinnerbranchen.

Abbildung 16: Zahl der Erwerbstätigen nach Berufen; Differenz von Post-Corona Szenario und QuBe-Basisprojektion im Jahr 2040 in 1000 Personen, Top-7 und Bottom-7



Quelle: QuBe-Projekt, 6. Welle

Abbildung 17: Zahl der Erwerbstätigen nach Berufen; Differenz von Post-Corona Szenario und QuBe-Basisprojektion im Jahr 2040 in Prozent, Top-7 und Bottom-7



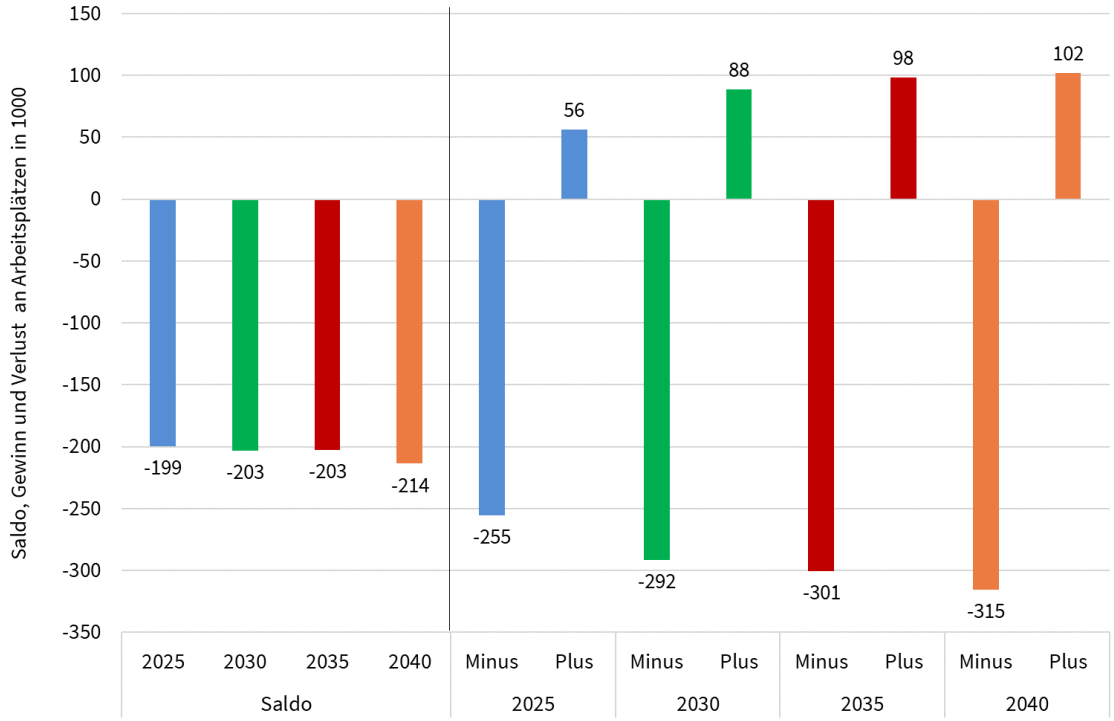
Quelle: QuBe-Projekt, 6. Welle

Relativ betrachtet sind im Vergleich zur QuBe-Basisprojektion die Berufe aus den Bereichen *Verkauf von Lebensmitteln*, *Fahrzeugführung im Flugverkehr* sowie *Buch-Kunst-Antiquitäten, Musikhandel* stärker negativ betroffen als die Berufe aus den Bereichen *Verkauf (Ohne Produktspezialisierung* und *Gastronomie* (Abbildung 17). Beim *Verkauf von Lebensmitteln* handelt es sich um einen Brancheneffekt aufgrund der verbesserten Arbeitsbedingungen in der Landwirtschaft und der Nahrungsmittelindustrie (Schlachtereien). Hier wäre aufgrund der produktspezifischen geringeren Auswahl aber auch denkbar, dass der Arbeitskräftebedarf des Berufs weniger zurückgeht als der Arbeitskräftebedarf der Branche insgesamt. Bei den Berufen *Fahrzeugführung im Flugverkehr* sowie *Buch-Kunst-Antiquitäten, Musikhandel* liegt es vor allem daran, dass es sich hier um Berufsgruppen handelt, die– bezogen auf die Zahl der Erwerbstätigen – relativ klein sind. Selbiges trifft auf die Berufe der *Textiltechnik und -produktion* zu, welche relativ betrachtet am stärksten von den getroffenen Annahmen profitieren werden.

Wird die Arbeitswelt im Post-Corona-Szenario des Jahres 2040 mit der Arbeitswelt der QuBe-Basisprojektion im Jahr 2040 hinsichtlich ihrer Arbeitskräftebedarfe nach Branchen-Berufs-Kombinationen (63 Branchen x 144 Berufe = 9 072 Kombinationen) verglichen, so dominiert der Arbeitsplatzabbau (Abbildung 18). Im Jahr 2040 werden in der QuBe-Basisprojektion rund 320.000 Arbeitsplätze vorhanden sein, die es im Post-Corona-Szenario nicht geben wird. Umgekehrt wird es im Post-Corona-Szenario 100.000 Arbeitsplätze geben, die in der QuBe-Basisprojektion nicht vorhanden sein werden. Insgesamt unterscheiden sich die Arbeitswelten also um rund 420.000 Arbeitsplätze. Bei dieser konsolidierten Betrachtung können zwar Arbeitsplätze in spezifischen Branchen-Berufs-Kombination in einem Teilszenario neu entstehen. Sollte es jedoch in einem anderen Teilszenario in dieser Branchen-Berufs-Anforderungs-Kombination zu einem Arbeitsplatzabbau

kommen, gehen wir implizit davon aus, dass die vorher neu geschaffenen Arbeitsplätze wieder abgebaut werden. Damit beziffert Abbildung 18 den Arbeitsplatz-Strukturwandel, der im Jahr 2040 bei rund 420.000 liegt.

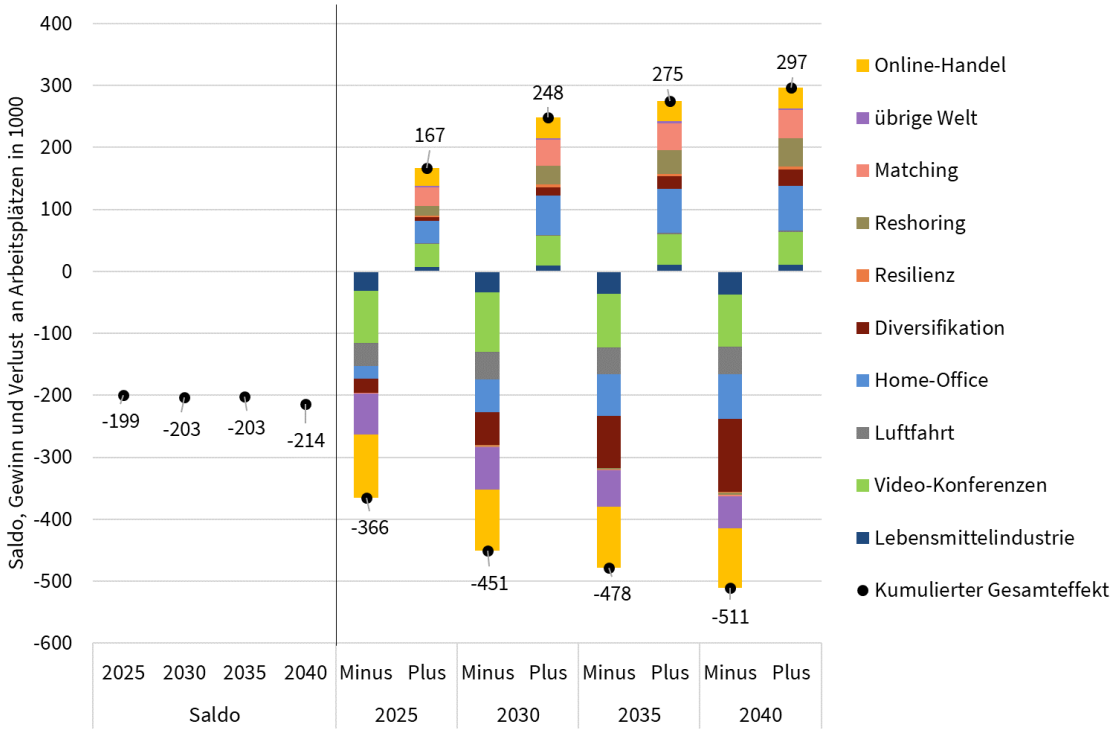
Abbildung 18: Zahl der Arbeitsplätze getrennt nach Abbau und Aufbau im Post-Corona-Szenario im Vergleich mit der QuBe-Basisprojektion im Jahr 2040 in 1000



Quelle: QuBe-Projekt, 6. Welle

Abbildung 19 zeigt dagegen den Arbeitsplatz-Umschlag. Hier wird davon ausgegangen, dass nicht die neu entstandenen Arbeitsplätze wieder abgebaut werden, sondern andere in dieser Branchen-Berufs-Anforderungs-Kombination. Der Saldoeffekt ist für die Jahre 2025, 2030, 2035 und 2040 auf der linken Seite der Abbildung dargestellt und bleibt natürlich unverändert. Die rechte Seite der Abbildung zeigt den kumulierten Auf- und Abbau in den ausgewählten Jahren nach Teilszenarien. Es zeigt sich, dass die stärkste Negativauswirkung auf die Erwerbstätigkeit die Diversifikation der Lieferketten hat, da höhere Importpreise zu einer teureren Produktion führen. Positiv wirkt vor allem der Trend zu mehr Homeoffice und Videokonferenzen. Auch zeigt sich, dass Teilszenarien sowohl positive als auch negative Arbeitsplatzeffekte besitzen. Zum Beispiel werden durch die verstärkte Nutzung von Homeoffice und Videokonferenzen nicht nur Stellen aufgebaut, es fallen auch Arbeitsplätze weg. Es wird aber auch deutlich, dass der kumulierte Auf- und Abbau an Arbeitsplätzen höher liegt als der der konsolidierten Betrachtung. In allen vier betrachteten Jahren ist der Arbeitsplatz-Umschlag, also der kumulierte Effekt, fast doppelt so hoch wie der konsolidierte Effekt. Im Jahr 2040 liegt er bei etwa 800.000.

Abbildung 19: Saldo und Zahl der auf- und abgebauten Arbeitsplätze nach Teilszenarien des Post-Corona-Szenarios im jeweiligen Vergleich zum Vorszenario und zur QuBe-Basisprojektion

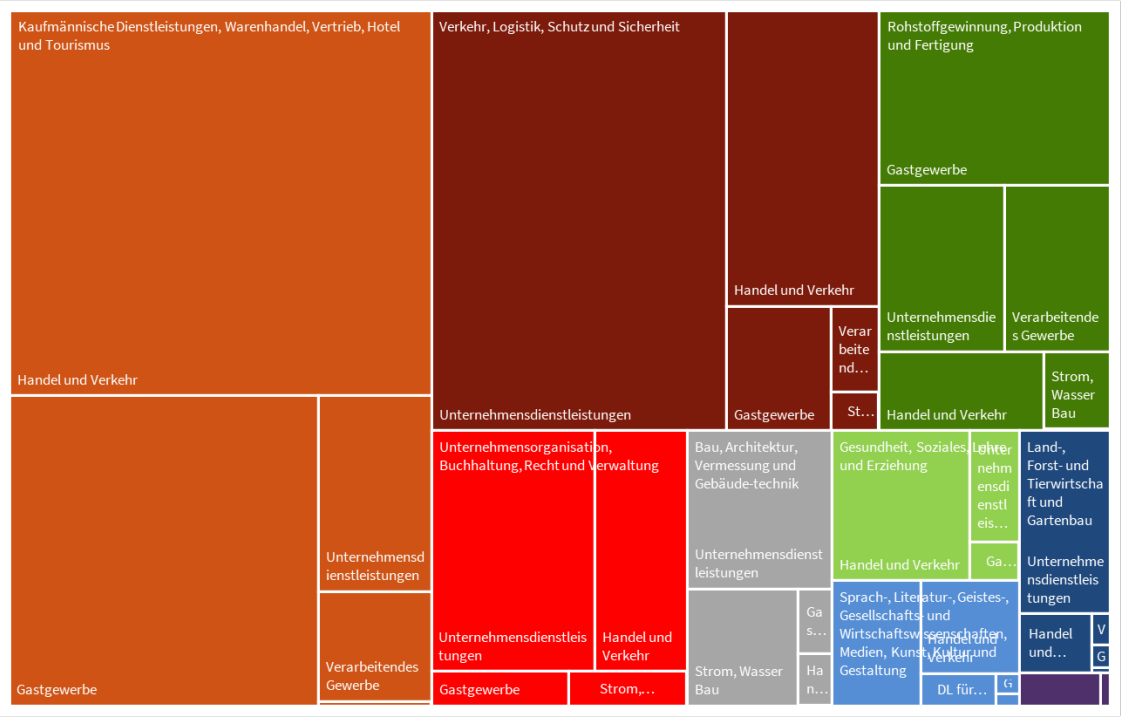


Quelle: QuBe-Projekt, 6. Welle

Abbildung 20 zeigt schließlich auf, welche Branchen-Berufs-Kombinationen von den unterstellten Annahmen besonders stark negativ betroffen sein werden. Es werden also nur die rund 320.000 Arbeitsplätze betrachtet, die in der QuBe-Basisprojektion im Jahr 2040 vorhanden sind und im Post-Corona-Szenario nicht mehr. Es zeigt sich, dass die Berufsbereiche *Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus* (hellbraun, oben links), *Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit* (dunkelbraun, oben Mitte) und *Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung* (dunkelgrün, oben rechts) infolge der getroffenen Annahmen im Vergleich zur QuBe-Basisprojektion die stärksten Rückgänge an Arbeitsplätzen verzeichnen werden.

Bei den Berufsbereichen *Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit* geht der Rückgang insbesondere auf eine geringere wirtschaftliche Aktivität der *Unternehmensdienstleistungen* zurück. Beim Berufsbereich *Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus* sind die Arbeitsplatzrückgänge vor allem auf die Entwicklung im *Handel und Verkehr* sowie im *Gastgewerbe* zurückzuführen. Insgesamt wird deutlich, dass eine Post-Corona-Welt breite Wirkungen entfaltet.

Abbildung 20: Veränderung der Arbeitswelten im Post-Corona-Szenario im Vergleich zur QuBe-Basisprojektion in 2040 Flächenanteile für Anteil der Berufsbereiche am Arbeitsplatzabbau



Lesehilfe: Die Branchen, in denen ein Berufsbereich (1Steller der KldB 2010) wird eingesetzt wird, haben die gleiche Farbe. Der Berufsbereich *Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus* (hellbraun, oben links) wird besonders stark *im Handel und Verkehr* eingesetzt. Je größer ein Feld ist, desto stärker ist die Berufs-Branchenkombination von den Änderungen im Post-Corona-Szenario negativ betroffen. Der Berufsbereich Naturwissenschaft (lila, unten rechts) hat insgesamt nur einen geringen Anteil an den Arbeitsplatzverlusten.

Quelle: QuBe-Projekt, 6. Welle

6 Fazit

Die Corona-Pandemie hat die Lebenswirklichkeit großer Teile der Bevölkerung verändert. Viele dieser Veränderungen dürften nach aller Wahrscheinlichkeit nach einer erfolgreichen Überwindung der Krise wieder rückabgewickelt werden. Während einige Veränderungen negativ bewertet werden können, werden andere positiv wahrgenommen. Dazu zählen z. B. Homeoffice oder auch die Nutzung von Videokonferenzen. Gleichzeitig wird der Krise eine „Brennglaswirkung“ nachgesagt, die Schwachstellen des ökonomischen Systems weithin sichtbar gemacht hat. Die Situation in den Schlachtbetrieben oder auch die starke Abhängigkeit von internationalen Lieferketten gehören dazu. Je länger die Pandemie anhält, desto wahrscheinlicher wird es, dass zwangsweise eingeübte Verhaltens-, Produktions- und Arbeitsweisen auch nach der Krise beibehalten werden. Damit steht die ökonomische Entwicklung in Deutschland möglicherweise vor einem Umbruch, der auch noch andere, hier nicht berücksichtigte Veränderungen auslösen kann. Ein Beispiel dafür ist die dringender werdende Forderung nach einer nachhaltigeren Art des Wirtschaftens.

Die Arbeiten zu eine Post-Corona Welt sind erst in einem Anfangsstadium, schließlich ist die Pandemie (Stand Januar 2021) noch nicht vorüber. Dennoch ist es notwendig, sich vorausschauend

ein Bild von möglichen Veränderungen zu machen, um bereits heute über vorbeugende Maßnahmen gegen bestehende Risiken nachzudenken.

Homeoffice und der erweiterte Suchradius von Unternehmen und Beschäftigten können für ausgewählte Branchen und Berufe starke Veränderungen mit sich bringen. Insofern sind weitere Forschungsarbeiten dazu wünschenswert. Auch sollte ein pandemiegeprägter, neuer Blick auf die individuelle Work-Life-Balance gerichtet werden. Die sich ergebenden individuellen Chancen und Risiken wurden in diesem Beitrag nicht betrachtet. Und schließlich besteht die Gefahr, dass es infolge der Pandemie zu einer Verfestigung der Arbeitslosigkeit kommt. So zeigen beispielsweise Klinger und Weber (2016), dass sich in Deutschland pro Jahr gut zwei Drittel der zyklischen Arbeitslosigkeit in Rezessionen verfestigt haben. Inwieweit sich diese Zahl auf die heutige Situation übertragen lässt, wird sich erst noch zeigen.

Die in diesem Forschungsbericht getroffenen Annahmen führen mittelfristig zu einem geringeren Bruttoinlandsprodukt. Die größte negative Differenz wird sich im Jahr 2025 ergeben. In der Folge wird diese Differenz wieder abgebaut, so dass sich im Jahr 2040 sogar eine leicht positive Abweichung ergeben wird. Auf den Arbeitskräftebedarf wirken sich die getroffenen Annahmen ebenfalls zunächst immer stärker negativ aus. Bis zum Jahr 2025 wird die Zahl der Erwerbstätigen im Post-Corona-Szenario um rund -200.000 unter der in der QuBe-Basisprojektion liegen. Allerdings bleibt hier im Gegensatz zum Bruttoinlandsprodukt die Differenz auf diesem Niveau in etwa liegen, so dass auch im Jahr 2040 der Arbeitskräftebedarf um -210.000 niedriger ausfällt. Das Arbeitskräfteangebot wird ebenfalls aufgrund des im Vergleich zur QuBe-Basisprojektion geringeren Wirtschaftswachstum niedriger ausfallen. Die größte Differenz ergibt sich hier mit einem Rückgang um fast -110.000 Erwerbspersonen im Jahr 2026. Gegen Ende des Projektionszeitraums schrumpft die Differenz bei der Zahl der Erwerbspersonen auf -30000 im Jahr 2040, da sich die wirtschaftliche Situation im Vergleich zur QuBe-Basisprojektion verbessert.

Ein Vergleich der Arbeitswelten beider Szenarien hinsichtlich der Arbeitskräftebedarfe nach Branchen-Berufs-Kombinationen im Jahr 2040 zeigt, dass in der QuBe-Basisprojektion rund 320.000 Arbeitsplätze existieren, die im Post-Corona-Szenario nicht mehr vorhanden sind. Auf der anderen Seite wird es im Jahr 2040 im Post-Corona-Szenario etwa 100.000 Arbeitsplätze geben, die es in der QuBe-Basisprojektion nicht geben wird. Ungleich höher ist jedoch der Arbeitsplatz-Umschlag mit rund 510.000 abgebauten und fast 300.000 aufgebauten Arbeitsplätzen.

Auf Branchenebene sind es vor allem der *Einzelhandel (oh. Handel mit Kfz),* die *Unternehmensdienstleistern a.n.g*. und das *Gastgewerbe*, die im Vergleich zur QuBe-Basisprojektion einen geringeren Arbeitskräftebedarf haben werden. Umgekehrt sind es die *öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung*, die *IT- und Informationsdienstleister* sowie die *Herstellung von DV-Geräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen*, die einen höheren Bedarf haben werden.

Auf der Ebene der Berufe wird der Berufsbereich *Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus* unter den im Alternativszenario getroffenen Annahmen im Vergleich zur QuBe-Basisprojektion die stärksten Rückgänge an Arbeitsplätzen verzeichnen. Hier sind die Arbeitsplatzrückgänge vor allem auf die Entwicklung im Handel und Verkehr sowie Gastgewerbe zurückzuführen. Dies kann insbesondere für die Innenstädte Konsequenzen haben. Es folgt der Berufsbereich *Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit.* Dies geht insbesondere auf eine geringere wirtschaftliche Aktivität der *Unternehmensdienstleistungen* zurück.

Denkbar ist, dass dem Rückgang von Geschäftstätigkeit in bestimmten Bereichen zusätzliche Innovationen in anderen Bereichen gegenüberstehen werden. Auch die vorliegende Szenarioanalyse unterliegt diesbezüglich der naturgemäßen Unsicherheit von Projektionen.

Literatur

Bloom, Nicholas; Liang, James; Roberts, John und Jenny Ying, Zhichun (2014): Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. In: The Quarterly Journal of Economics 130: S. 165–218.

Bosch, Gerhard ; Hüttenhoff, Frederic und Weinkopf Claudia (2020): Corona-Hotspot Fleisch-industrie: Das Scheitern der Selbstverpflichtung.

Carbonero, Francesco; Ekkehard, Eernst und Weber, Enzo (2020): Robots worldwide: the im-pact of automation on employment and trade. Nürnberg.

Demmelhuber, Katrin; Englmaier, Florian; Leiss, Felix; Möhrle, Sascha; Peichl, Andreas und Schröter, Theresa (2020): Homeoffice vor und nach Corona: Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit. Ifo-Schnelldienst 14/2020, München

Egger, Hartmut (2020): Stehen globale Lieferketten nach der Krise vor einem Rückbau?

Frodermann, Corinna; Grunau, Philipp; Haepp, Tobias; Mackeben, Jan; Ruf, Kevin; Steffes, Susanne und Wange, Susanne (2020): Wie Corona den Arbeitsalltag verändert hat. Nürnberg.

Handelsblatt (2020a): 750 Millionen für die Suche nach Impfstoff.

Handelsblatt (2020b): Ein Serum für die Freiheit.

Handelsblatt (2020c): Gefährlicher Nachteil.

Hartl, Tobias; Hutter, Christian und Weber, Enzo (2020): Matching for three: big data evidence on search activity of workers, firms, and employment service.

HOPP (2020): Aktuelle Daten und Indikatoren – Ergebnisse aus der Online-Befragung "Leben und Erwerbstätigkeit in Zeiten von Corona", 30. Juni 2020. Letzter Aufruf 21.01.2021. http://doku.iab.de/arbeitsmarktdaten/ADuI_hopp_aktuell.xlsx.

Kleemann, Frank (2005): Die Wirklichkeit der Teleheimarbeit: Eine arbeitssoziologische Untersuchung. Berlin: edition sigma

Klinger, Sabine und Weber, Enzo (2016): Detecting unemployment hysteresis. A simultaneous unobserved components model with Markov switching. In: Economics Letters 144: S. 115–118.

Maier, Tobias; Zika, Gerd; Marc Ingo, Wolter; Kalinowski, Michael und Helmrich, Robert (2014): Engpässe im mittleren Qualifikationsbereich trotz erhöhter Zuwanderung. Aktuelle Ergebnisse der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis zum Jahr 2030 unter Berücksichtigung von Lohnentwicklungen und beruflicher Flexibilität. In: BIBB-Report 23/14: S. 1–16.

Maier, Tobias; Neuber-Pohl, Caroline; Kalinowski, Michael; Quack, Lara; Wolter, Marc Ingo; Sonnenburg, Anja; Söhnlein, Doris und Zika, Gerd (2016): Ergebnisse der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen. In Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2016. Informationen

und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung, edited by Berufsbildung, Bonn. Bundesinstitut für Berufsbildung. S. 268–284.

Maier, Tobias; Zika, Gerd; Kalinowski, Michael; Mönnig, Anke; Wolter, Marc Ingo und Schneemann, Christian (2018): Bevölkerungswachstum bei geringer Erwerbslosigkeit. Ergebnisse der fünften Welle der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsprojektionen bis zum Jahr 2035. Bonn.

Maier, Tobias; Zika, Gerd; Kalinowski, Michael; Steeg, Stefanie; Mönnig, Anke; Wolter, Marc Ingo; Hummel, Markus und Schneemann, Christian (2020): Covid-19-Krise: Die Arbeit geht weiter, der Wohlstand macht Pause. Ergebnisse der sechsten Welle der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsprojektionen bis zum Jahr 2040. Bonn.

Mdr (2017): Osteuropäische Arbeitskräfte in der Fleischwirtschaft; Viel Arbeit, wenig Lohn. Letzter Aufruf 26.10.2020. https://www.mdr.de/nachrichten/osteuropa/politik/fleischindustrie-arbeiter-osteuropa-ausbeutung-100.html.

Mergener, Alexandra (2020): Homeoffice in Deutschland – Zugang, Nutzung und Regelung: Ergebnisse aus der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018. Bonn.

Mönnig, Anke; Schneemann, Christian; Weber, Enzo; Zika, Gerd (2020): Das Klimaschutzprogramm 2030 - Effekte auf Wirtschaft und Erwerbstätigkeit durch das Klimaschutzprogramm 2030 der Bundesregierung. (IAB-Discussion Paper, 02/2020),45 S.

Mönnig, Anke und Wolter, Marc Ingo (2020): Exportweltmeister Deutschland: Ist das deutsche Geschäftsmodell im Wandel? Osnabrück.

Statistik der BA (2020a): Arbeitsmarktstatistik, Abgang und Verbleib von Arbeitslosen in Beschäftigung, März 2020. Nürnberg.

Statistik der BA (2020b): Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit.

Statistisches Bundesamt (2013): Mikrozensus 2012. Letzter Aufruf 21.01.21. https://www.destatis.de/DE/Methoden/Qualitaet/Qualitaetsberichte/Bevoelkerung/mikrozensus-2012.pdf;jsessionid=E7B645B285735A245776249017381623.internet8712?__blob=publicationFile.

Statistisches Bundesamt (2017): Mikrozensus 2016. Letzter Aufruf 21.01.21. https://www.destatis.de/DE/Methoden/Qualitaet/Qualitaetsberichte/Bevoelkerung/mikrozensus-2016.pdf?__blob=publicationFile

Tageschau.de (2020): Lufthansa – Hälfte der bedrohten Stellen in Deutschland. https://www.tagesschau.de/wirtschaft/lufthansa-stellen-deutschland-101.html.

Wolter, Marc Ingo; Helmrich, Robert; Schneemann, Christian; Weber, Enzo; Zika, Gerd (2020): Auswirkungen des Corona-Konjunkturprogramms auf Wirtschaft und Erwerbstätigkeit. (IAB-Discussion Paper, 18/2020), Nürnberg, 18 S.

Wolter, Marc Ingo; Mönnig, Anke; Hummel, Markus; Weber, Enzo; Zika, Gerd; Helmrich, Robert; Maier, Tobias und Neuber-Pohl, Caroline (2016): Wirtschaft 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Ökonomie: Szenario-Rechnungen im Rahmen der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen. Nürnberg.

Zika, Gerd; Wolter, Marc Ingo; Maier, Tobias; Bernardt, Florian; Kalinowski, Michael; Krebs, Bennet; Mönnig, Anke; Parton, Frederik; Schneemann, Christian; Steeg, Stefanie und Ulrich, Philip (2021): Aktualisierte BMAS-Prognose „Digitalisierte Arbeitswelt“. Berlin.

Impressum

IAB-Forschungsbericht 2|2021

Veröffentlichungsdatum
1. März 2021

Herausgeber
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
der Bundesagentur für Arbeit
Regensburger Straße 104
90478 Nürnberg

Rechte
Nachdruck - auch auszugsweise - nur mit Genehmigung des IAB gestattet.

Bezugsmöglichkeit dieses Dokuments
http://doku.iab.de/forschungsbericht/2021/fb0221.pdf

Bezugsmöglichkeit aller Veröffentlichungen der Reihe „IAB-Forschungsbericht“
http://www.iab.de/de/publikationen/forschungsbericht.aspx

Website
www.iab.de

ISSN
2195-2655

Rückfragen zum Inhalt
Gerd Zika
Telefon: 0911 179-3072
E-Mail: gerd.zika@iab.de

Christian Schneemann
Telefon: 0911 179-5331
E-Mail: christian.schneemann2@iab.de