



Studie

Remote Work im grenzüberschreitenden Kontext

Ergebnisse einer qualitativen Unternehmensbefragung zu Herausforderungen und Lösungen

Impressum:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.
RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Autorenschaft: Maximilian Auth, Gabriele Held, Alexander
Sonntag
mit Unterstützung von
Oksana Braude, Dr. Matthias Geissler, Beate
Schlink und Birte Zeltmann

Titelbild: iStock_AndreyPopov_1332792399

März 2022

Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei.

Zusammenfassung

Remote Work, vor allem in Form des mobilen Arbeitens, ist mittlerweile in vielen Unternehmen für einen Teil der Beschäftigten fast schon Normalzustand. Es ist zu erwarten, dass dieses arbeitsorganisatorische Angebot in Zukunft verstärkt als Wettbewerbsvorteil zur Rekrutierung von Fachkräften genutzt wird. Bestrebungen liegen nahe, das überwiegende bzw. dauerhafte Arbeiten vom Wohnort aus auch auf Fachkräfte im europäischen Ausland bzw. international auszudehnen. Im Kampf um Fachkräfte weltweit stellt sich das Modell schließlich als Alternative dar, wenn eine Einwanderung gegenwärtig oder langfristig nicht in Betracht kommt. Wie solche Arbeitsverhältnisse nachhaltig zu gestalten sind und derzeit von Unternehmen umgesetzt werden, ist dagegen noch wenig bekannt (Kapitel 1.1).

Aufgrund der Entwicklungen und Resonanz aus Unternehmen ergibt sich die Frage, inwiefern Remote Work mit einem grenzüberschreitenden Kontext für deutsche Unternehmen ein Zukunftsmodell ist. Im Fokus der Untersuchung stehen daher die aktuellen Ansätze von deutschen Unternehmen. Dies lässt sich in folgende Leitfragen herunterbrechen (Kapitel 1.2):

- Welchen Herausforderungen stehen Unternehmen bei der Umsetzung von Remote Work im grenzüberschreitenden Kontext gegenüber?
- Wie sieht eine adäquate Gestaltung von Remote-Arbeitsverhältnissen aus personalpolitischer Sicht aus?
- Inwiefern können die Herausforderungen durch die gegenwärtigen rechtlichen Rahmenbedingungen für deutsche kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) im globalen Fachkräftewettbewerb als Nachteil erachtet werden, bspw. durch die Gefahr der Abwerbung?

Das RKW Kompetenzzentrum hat zu diesem Themenkomplex die vorliegende, qualitative Studie mit Unternehmensvertreterinnen und -vertretern aus 16 deutschen Unternehmen durchgeführt und ausgewertet. Unter den Unternehmen waren zwei Start-ups, drei mittelständische und elf Großunternehmen (Kapitel 2). Im Fokus der leitfadengestützten Experteninterviews standen Erfahrungen, die mit grenzüberschreitender Remote Work bisher gemacht wurden, insbesondere in Bezug auf die rechtlichen, sozialen und kulturellen Herausforderungen bei der Gestaltung solcher Arbeitsverhältnisse. Ziel war es, den Unterstützungsbedarf deutscher Unternehmen zu erheben, um unter anderem ggf. rechtlichen Anpassungsbedarf auf nationaler und internationaler Ebene zu erkennen und Impulse für niederschwellige Unterstützungsmöglichkeiten zu erfassen.

Die Ergebnisse aus den Interviews zeigen, dass auf Seite der Unternehmen überwiegend gute Erfahrungen mit Remote Work in Gestalt von mobiler Arbeit gemacht werden. Die Corona-Pandemie hat hier zu einer starken Zunahme geführt. Die zukünftige Ausgestaltung in den Betrieben dreht sich um Fragen der Führung auf Distanz und entsprechende Kompetenzen auch auf Seiten der Mitarbeitenden. Auch das Verhältnis von Abwesenheits- und Präsenzzeiten wird eine stärkere Rolle spielen. Der Bericht beschreibt aufgrund der Bedeutung für Unternehmen auch die Umsetzung, Voraussetzungen und Erfahrungen mobiler Arbeit in Deutschland (Kapitel 3).

Insgesamt zeigt sich eine große Spannbreite bei den möglichen Konstellationen von grenzüberschreitender Remote Work (Kapitel 4). Diese Komplexität an Szenarien – kombiniert mit unklarer, heterogener Rechtslage – erschwert Unternehmen die Umsetzung, Fachkräften aus dem Ausland die Arbeit am Wohnort vollumfänglich aber auch temporär zu ermöglichen. Der zukünftige Umfang und die Ausprägung von grenzüberschreitenden Remote-Lösungen sind nach Auffassung der interviewten Unternehmen eng verknüpft mit harmonisierten europäischen und globalen Regelungen. Auch entsprechend niedrigschwellige Unterstützungsangebote von öffentlichen Stellen, wie z.B. Außenhandelskammern, könnten die Umsetzung gerade für den Mittelstand erleichtern. Bislang sind die Unternehmen durch länderspezifische, sich widersprechende Regelungen weitestgehend abgeneigt, das Risiko der Einstellung einer ausländischen Remote-Fachkraft einzugehen. Dieses Risikobewusstsein steigt mit zunehmender Unternehmensgröße (Kapitel 4.2).

Aber es gibt Hinweise darauf, dass im weltweiten Kampf um Talente das Remote-Work-Angebot zukünftig einen Wettbewerbsvorteil verspricht. Dies gilt insbesondere für den ausländischen Arbeitsmarkt. Wenn es um die Abwerbung der eigenen Beschäftigten am deutschen Standort geht, fühlen sich die Unternehmen nicht stärker bedroht als von der deutschen Konkurrenz. Derzeit befassen sich Unternehmen vorwiegend damit, den auch maßgeblich durch die Corona-Pandemie veränderten Anforderungen von Seiten der schon bestehenden Beschäftigten gerecht zu werden und hier ihre Arbeitgeberattraktivität zu halten. Die Gewinnung neuer Fachkräfte ist für sie aktuell zweitrangig, die Gewinnung neuer Fachkräfte aus dem Ausland mit Arbeitsort im Ausland nachrangig (Kapitel 4.3).

Für die meisten Unternehmen stellt grenzüberschreitendes Remote Work eine Möglichkeit zur Fachkräftesicherung dar, wenn es denn einen entsprechenden Leidensdruck gibt. Falls die geschilderten rechtlichen und bürokratischen Hürden beseitigt werden können, derentwegen kostspielige Dienstleister eingeschaltet werden müssen und wenn es gelingt, in ausreichendem Maße öffentliche Unterstützung zur Verfügung zu stellen, werden kleinere Unternehmen aufgrund flacherer Hierarchien beim Aufbau von Remote-Beschäftigungsverhältnissen vermutlich sogar im Vorteil gegenüber den Großunternehmen sein (Kapitel 4.4 bis 4.6).

Inhalt

1	Remote Work – Hintergrund und Studiendesign.....	4
1.1	Bedeutung und Umsetzung von Remote Work.....	4
1.2	Aufgabenstellung und Forschungsfragen	5
2	Methodisches Vorgehen	6
2.1	Studiendesign.....	6
2.2	Sample.....	6
3	Umsetzung und Erfahrungen mit mobiler Arbeit allgemein	8
3.1	Verständnis von mobiler Arbeit.....	8
3.2	Umsetzung von mobiler Arbeit: Erfahrungen schon vor Corona, aber deutliche Beschleunigung der Umsetzung	9
3.3	Mobile Arbeit als Aspekt der Arbeitgeberattraktivität	11
3.4	Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung mobiler Arbeit	12
3.5	Erfahrungen mit und Herausforderungen mobiler Arbeit.....	14
3.6	Mobile Arbeit und Teamzusammenhalt: Eine Frage der Unternehmenskultur	16
3.7	Zukunft von mobiler Arbeit.....	18
4	Remote Work im grenzüberschreitenden Kontext	20
4.1	Einflussfaktoren auf Praxis und Ausprägung von grenzüberschreitenden Remote-Arbeitsverhältnissen	20
4.2	Herausforderungen von grenzüberschreitenden Remote-Arbeitsverhältnissen	23
4.3	... und derzeitige Lösungen.....	24
4.4	Unterstützung durch externe Dienstleister	26
4.5	Zukünftige Entwicklungen	29
4.6	Gewünschte Hilfestellung	33
5	Zusammenfassung.....	36
5.1	Offene Fragen.....	36
5.2	Ausblick.....	37
6	Literaturverzeichnis	38

Anhang

I	Interviewleitfaden
---	--------------------

1 Remote Work – Hintergrund und Studiendesign

Formen der mobilen Arbeit sind schon viele Jahre ein von kleinen wie großen Unternehmen genutztes Instrument. Im Zuge der Corona-Pandemie hat sich die Nutzung jedoch stark ausgedehnt. Auch die Frage der grenzüberschreitenden Tätigkeit in Form von Remote Work hat an Bedeutung gewonnen. Es stellt sich die Frage, wie sich das ortsunabhängige Arbeiten in Zukunft entwickeln wird. Im Folgenden werden die Rahmenbedingungen und Ansätze dargestellt, bevor Frage- und Aufgabenstellungen vorgestellt werden.

1.1 Bedeutung und Umsetzung von Remote Work

Remote Work wird üblicherweise übersetzt als Tele- oder auch Fernarbeit. Dabei ist zunächst unerheblich wo sich der Arbeitsort befindet, in Deutschland oder dem Ausland. Grundvoraussetzung ist, dass die Arbeit mobil, also außerhalb des Unternehmens durchgeführt werden kann – zuhause, unterwegs oder an einem sonstigen Aufenthaltsort. Fokus dieser Untersuchung liegt auf dem grenzüberschreitenden Kontext. Für diese Untersuchung wird Remote Work daher wie folgt definiert:

„Bei Remote Work-Arbeitskräften handelt es sich um abhängige Beschäftigungsverhältnisse in Ausführung als Fernarbeit im ausländischen Wohnstaat der Arbeitskraft mit freier Arbeitsplatzwahl mit einem deutschen Arbeitgeber ohne Betriebssitz im Wohnstaat der Arbeitskraft.“

Folgende Übersicht dient zur Orientierung, um Begrifflichkeiten und Konzepte, die in dieser Studie Erwähnung finden, in Verbindung zu setzen:

Tabelle 1: Übersicht über mögliche Konstellationen

<u>Arbeitsort</u>				
Deutschland		Deutschland und Ausland	Ausland	
Mobile Arbeit – hybrides Modell	Remote Work (ausschließlich oder überwiegend von unterwegs)	Mobile Arbeit – hybrides Modell Wohnort im Ausland (Grenzpendler, Familie wohnt im Ausland)	Remote Work in der EU	Remote Work im außereuropäischen Ausland

Die Corona-Pandemie hat Arbeitgebenden weltweit gezeigt, dass in vielen Tätigkeitsgebieten die jeweilige Arbeitsleistung ohne größere Probleme auch vollständig außerhalb des Unternehmens erbracht werden kann. Laut Berechnungen von Alipour et al. (2020) können insgesamt 56 Prozent der Arbeitsplätze zumindest teilweise ins Homeoffice verlagert werden. Während der Corona-Pandemie haben durchschnittlich ca. ein Viertel der Beschäftigten in Deutschland ausschließlich oder überwiegend ihre Arbeit am Wohnort oder einem anderen Aufenthaltsort verrichtet (Corona-Datenreport 2021).

Auch ein Anstieg im grenzüberschreitenden Kontext konnte während der letzten zwei Jahre beobachtet werden. Beschäftigte wurde auch über die Medien immer wieder darüber aufmerksam gemacht, wie schön es doch wäre, vom Strand einer Karibikinsel aus zu arbeiten, als aus dem tristen Deutschland. Inwieweit dieses Konzept tatsächlich Umsetzung findet, ist kaum zu ermitteln. Aber sicher ist, dass für Unternehmen neue Fragestellungen aufgekommen sind, die es auch für die Zukunft zu beantworten gilt.

Diese neue Erfahrung könnte insgesamt dazu führen, dass zukünftig in bestimmten Berufen und Tätigkeitsfeldern, die sich für diese Arbeitsform eignen und Fachkräfteengpässe aufweisen, von Unternehmen weltweit verstärkt länderübergreifende Remote-Arbeitsverhältnisse angeboten und gesucht werden. Auch vor der Pandemie gab es Arbeitsbereiche (z. B. im IT-Sektor), in denen diese Arbeitsform bei großen und international agierenden Unternehmen bereits Realität war. Häufig jedoch war dies mit Betriebssitz vor Ort oder in der Form der Beauftragung als Freelancer, seltener in Form von abhängiger Beschäftigung der Fall. Zukünftig könnten für diese Arbeitsform zum Beispiel folgende weitere Tätigkeitsfelder in Betracht kommen: Wissenschaft, Finanzdienstleistungen, juristische Dienstleistungen, Medien, Verlagswesen, Buchhaltungen, Grafikdienstleistungen, Projektmanagement, Sprachdienstleistungen – insgesamt alle Berufe, die zum Großteil über die Arbeit an einem PC erfolgen.

Eine dauerhafte Etablierung von abhängigen Beschäftigungsverhältnissen in Ausführung als Fernarbeit im ausländischen Wohnstaat (im Weiteren Remote-Arbeitsverhältnis) könnte auch nach der Coronapandemie zu Veränderungen des globalen Wettbewerbs um begehrte Fachkräfte führen. Ein Bedarf an Remote-Arbeitsverhältnissen wird bereits gegenwärtig verstärkt in Start-ups und Unternehmen gesehen, die IT-Fachkräfte suchen. Diverse Job-Vermittlungsplattformen stellen als neuen Filter bereits die Suche nach Remote-Arbeitsverhältnissen zur Verfügung, die mit steigender Tendenz am Markt auch angeboten werden. Europa- und weltweit tätige Dienstleistungsunternehmen versprechen Unterstützung nicht nur für das Recruiting, sondern auch für das Onboarding und für die administrative Abwicklung der Gehaltsabrechnung inkl. Steuern und Sozialabgaben, „schnell und rechtskonform“.

1.2 Aufgabenstellung und Forschungsfragen

Aufgrund der Entwicklungen und Resonanz aus Unternehmen ergibt sich die Frage, inwiefern Remote Work mit einem grenzüberschreitenden Kontext für deutsche Unternehmen ein Zukunftsmodell ist. Um diesen Kontext zu analysieren, wird in der vorliegenden Untersuchung eine qualitativ-forschende Herangehensweise verfolgt. Ziel ist es, Unternehmen nach vorher festgelegten Themen zu befragen. Das qualitative Vorgehen bietet sich hier insbesondere an, da der Untersuchungsgegenstand sehr offen ist und durch ein nicht standardisiertes Verfahren auf die unterschiedlichen Gesprächssituationen und Erfahrungen eingegangen werden kann.

Im Fokus der Untersuchung stehen die aktuellen Ansätze von deutschen Unternehmen im Bereich Remote Work. Dies lässt sich in folgende Fragen herunterbrechen:

1. Welche Herausforderungen stehen Unternehmen bei der Umsetzung von Remote Work im grenzüberschreitenden Kontext gegenüber?
2. Wie sieht eine adäquate Gestaltung von Remote-Arbeitsverhältnissen aus personalpolitischer Sicht aus?
3. Inwiefern können die Herausforderungen für deutsche Unternehmen, insbesondere KMU, im globalen Fachkräftewettbewerb als Nachteil erachtet werden, bspw. durch die Gefahr der Abwerbung?

Als ergänzender Aspekt zur Einschätzung der Korrelation mit der allgemeinen Umsetzung von mobiler Arbeit / Homeoffice sollte auch dieser Bereich in die Erhebung mit einfließen.

2 Methodisches Vorgehen

Im Folgenden werden das methodische Vorgehen und das befragte Sample beschrieben, um die im Anschluss dargestellten Ergebnisse einschätzen und bewerten zu können.

2.1 Studiendesign

Grundlage für die Erhebungen waren narrative, leitfadengestützte Experteninterviews (Meuser/Nagel 2016: 345). Gesprächspartnerinnen und -partner waren Unternehmensvertretende, die sich im Unternehmen mit dem Thema Remote Work / mobiles Arbeiten beschäftigen. Details zu den Teilnehmenden siehe auch Kapitel 2.2.

Zur Ableitung erster Erkenntnisse und Feinjustierung der Fragestellungen wurde nach der ersten Feldphase in einem ersten Schritt eine Zwischenanalyse durchgeführt. Diese Ergebnisse bestätigten die Praktikabilität des eingesetzten Leitfadens und wurden im Rahmen einer zweiten Erhebungswelle mit nunmehr 13 Interviews ergänzt und vertieft.

Die Interviews wurden leitfadengestützt, jedoch nicht vollstandardisiert durchgeführt, da sich Aufgabe und Funktion der Interviewten stark voneinander unterscheiden und die Fragestellungen deshalb variierten. Die Interviews wurden bis auf wenige Ausnahmen über ein Videokonferenztool geführt und aufgezeichnet. Sie dauerten zwischen 30 bis 70 Minuten und wurden von den Projektbearbeitenden im RKW Kompetenzzentrum im Zeitraum von August bis Oktober 2021 durchgeführt.

In den meisten Fällen erhielten die Interviewpartnerinnen und -partner in einem telefonischen Vorgespräch einige Informationen zur Studie. Nach der Darstellung der Hintergründe und der Beantwortung eventueller Rückfragen wurden die Interviews unter Verwendung des hierfür entwickelten Leitfadens ausgeführt. Die Reihenfolge der Fragen richtete sich prinzipiell nach der Chronologie des Leitfadens, konnte jedoch auf die jeweilige Interviewsituation angepasst und modifiziert werden. Aufgrund der Heterogenität in Bezug auf Funktion und Kenntnisse der Gesprächspartnerinnen und -partner sowie des unterschiedlichen Umsetzungsstandes in den jeweiligen Unternehmen konnten einzelne Fragen von diesen nicht beantwortet werden bzw. wurde der Schwerpunkt unterschiedlich gesetzt.

Der verwendete Leitfaden befindet sich im Anhang.

Die aufgezeichneten Interviews wurden über die Software F4 transkribiert. Die Transkripte dienten als Grundlage für die Auswertung, die in Form eines offenen und explorativen Codierens erfolgte (vgl. Breidenstein et al. 2013: 110; 118). Die Generierung der Codes, sowohl nach der ersten als auch nach der zweiten Feldphase, erfolgte durch eine schrittweise Ausdifferenzierung der Kategorien und Codes bis sich stabile Kernkategorien abzeichneten.

2.2 Sample

Die Grundlage für die vorliegende Analyse bilden 16 Interviews mit Unternehmensvertretenden aus zwei Start-ups, drei mittelständischen und elf Großunternehmen.

Die Interviewpartnerinnen und -partner konnten über das Mitgliedernetzwerk der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V. (BDA), dem Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI)

sowie über Kontakte aus dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) und dem RKW Kompetenzzentrum gewonnen werden.



Abbildung 1: Übersicht der Gesprächspartnerinnen und -partner

Beide **Start-ups** haben zwischen 10 bis 50 Mitarbeitende und kommen aus dem Bildungsbereich sowie der Softwareentwicklung für B2B-Kunden. Das Start-up aus dem Bildungsbereich ist auch im europäischen Ausland aktiv (vorwiegend Spanien und Frankreich).

Bei den drei **mittelständischen Unternehmen** handelt es sich um ein global agierendes Logistik-Unternehmen mit ca. 300 Beschäftigten und Niederlassungen in knapp 20 Ländern, einen Betrieb aus dem Bereich der Softwareentwicklung mit ca. 140 Beschäftigten ohne Niederlassungen sowie einen IT-Dienstleister mit insgesamt 20 Beschäftigten in Deutschland inkl. einer Niederlassung in Indien.

Die elf **Großunternehmen**, die an den Interviews teilgenommen haben, lassen sich in zwei Gruppen aufteilen. Ein Großteil besteht aus international agierenden Konzernen aus Medien- und Industriebranchen (Automobil, Elektrotechnik, etc.) jeweils mit mindestens 25.000 Beschäftigten alleine in Deutschland und in den meisten Fällen weit über hundert Niederlassungen oder Tochtergesellschaften im Ausland.

Ein kleinerer Teil besteht aus Großunternehmen, die lediglich auf den deutschen Markt fokussiert sind und keine Niederlassungen oder Tochtergesellschaften im Ausland unterhalten. Dabei handelt es sich um Versicherungsunternehmen, eine Privatkundenbank und ein Multi-Channel-Händler, mit jeweils mindestens 7.000 Beschäftigten.

Bei den befragten **Expertinnen und Experten** handelt es sich um

- Unternehmensvertreterinnen und -vertreter aus dem Personalwesen, die häufig in Abteilungen mit internationalem Bezug z.B. zur Abwicklung internationaler Mitarbeiterereinsätze oder Arbeitsverhältnissen mit Auslandsberührung arbeiten.
- JuristInnen und Fachkräfte aus den Bereichen des internationalen Arbeits-, Sozialversicherungs- und Steuerrechts, die in vielen Fällen auch den Konzern-Personalabteilungen oder Steuerabteilungen zugerechnet werden.
- GründerInnen bzw. GeschäftsführerInnen (überwiegende Anzahl der KMU/Start-ups)

3 Umsetzung und Erfahrungen mit mobiler Arbeit allgemein

Ein einleitender Hinweis zu Beginn: Corona hat in den vergangenen eineinhalb Jahren die Homeoffice-Praxis in fast allen Unternehmen deutlich beschleunigt. Die Aussagen zum allgemeinen Umgang mit Remote Work stehen bei den Befragten daher auch vorwiegend im Kontext der Corona-Pandemie, also einem deutlichen Ausweiten des Homeoffice-Anteils. Dies ist bei der Auswertung und Interpretation der Aussagen bzgl. Umsetzung und Erfahrungen mit zu bedenken. Für die befragten Unternehmen ist mobile Arbeit aber allgemein ein sehr aktuelles Thema, welches auch in den Interviews intensiv diskutiert wurde. Da die grundsätzliche Umsetzung von mobiler Arbeit die Basis für Remote Work im grenzüberschreitenden Kontext ist, werden in diesem Kapitel zunächst die allgemeine Umsetzung von mobiler Arbeit ausgeführt.

3.1 Verständnis von mobiler Arbeit

Im Fokus der Unternehmen steht das Thema „Mobiles Arbeiten“, wobei der Begriff oft synonym zu den Begriffen Homeoffice und Remote Work verwendet wird. Dabei werden viele Begrifflichkeiten von den Unternehmen genannt, die in diesem Kontext eine Rolle spielen. *New Normal, Smart Working, hybrides Arbeiten, ...* sind einige weitere Beispiele. Für einige der befragten Unternehmen gehört das Angebot von mobiler Arbeit (auch im innerdeutschen Kontext) zu einem New Normal, welchem sich die Unternehmen zwangsläufig stellen müssen:



Aber andererseits eben die Themen, die wir heute unter dem Begriff „New Normal“ fassen. Da gehört eben das ganze Thema Remote Work, Arbeit in der Zukunft, Arbeit in hybriden Settings mit rein. Die Aufgabe ist, die Organisation so auszustatten, dass sie eben auch in hybriden Arbeitswelten gut gemeinsam arbeiten können.“ (Konzern)

Der Begriff Tele(heim)arbeit wird vermieden, auch um dem engen rechtlichen Rahmen zu entgehen.



Also aus deutsch rechtlicher Sicht ist natürlich Telearbeit sehr viel stärker reguliert auch beim Thema Unfallversicherung, et cetera und Ausstattung. Also, es trifft ja auch nicht die gelebte Praxis, weil es ist ja nicht alles Tätigkeit von dem Hauptwohnsitz aus. Das ist die Tätigkeit außerhalb des Betriebes, sodass wir [...] lieber von mobiler Arbeit reden würden, die eben nicht an einem, an eine Wohnung oder an die eigenen vier Wände gebunden ist. Und ich denke, dass da es eigentlich regulatorisch doch enger werden würde, wenn man immer nur von Telearbeit spricht. Also Erleichterung für Telearbeit würde dann bei uns bei vielen Konstellationen ja dann gar nicht zutreffen, weil es eben nicht Telearbeit ist.“ (Konzern)

Nur von einem IT-Unternehmen wurde angesprochen, neben dem Laptop auch die technische Ausstattung anzubieten, was grundsätzlich den Anforderungen an Telearbeit gerecht werden kann:



Wir haben für alle Mitarbeiter das Angebot gemacht, entsprechende Ausstattung für Zuhause, wie ich das vorhin kurz erwähnt habe. Also natürlich hat jeder von uns einen Laptop und ist somit unterwegs. Aber daran zu arbeiten. Wochen, monatelang ist auch nicht optimal, und deshalb haben wir das Angebot an alle Mitarbeiter gegeben, die

zusätzliches Equipment haben wollen wie eben Bildschirme, Bürostühle, Kameras, Tastaturen et cetera. Also all das, damit die ja gut ausgestattet und gut arbeiten. Ich glaube sogar Schreibtische haben wir ausgeliehen.“ (KMU)

Ein befragter Konzern-Vertreter hat einen interessanten Aspekt zum mobilen Arbeiten aufgebracht, nämlich dass im Zuge der Regelung von mobiler Arbeit auch zu definieren sei, ob diese in puncto Arbeitszeit als genauso wertig betrachtet wird, wie die Arbeit im Büro:



Wir sind auch in der IG Metall organisiert, das heißt, es hat auch nicht so ganz wenige Implikationen in Richtung Arbeitszeiterfassung. Also ist denn die Arbeitszeit, die ich an einem Flughafen, an einem Bahnhof und Zuhause leiste, sozusagen genauso wertig wie die Arbeitszeit, die ich im Büro habe?“ (Konzern)

Leider finden sich zu diesem interessanten Punkt keine weiteren Aussagen in anderen Interviews.

3.2 Umsetzung von mobiler Arbeit:

Erfahrungen schon vor Corona, aber deutliche Beschleunigung der Umsetzung

Gänzlich unerfahren ist keines der befragten Unternehmen mit mobiler Arbeit, wobei gerade ein Konzern nur sehr geringen Gebrauch von diesem Instrument gemacht hat. Einige der befragten Unternehmen hatten just in den letzten drei Jahren vor der Pandemie ihre Homeoffice-Regelungen und Betriebs-/Konzernvereinbarungen überarbeitet oder sogar neu ins Leben gerufen. Diese Erfahrungen machten es für die Unternehmen leicht, auf die ungewohnte Situation zu reagieren. Die geltenden Regelungen wurden fortlaufend an die sich ändernde Situation angepasst.



„Richtig aktiv genutzt wurde remotes Arbeiten bei uns in der Firma aber tatsächlich erst seit der Corona-Krise, also seit, ja, letztem Jahr als verpflichtend Mitarbeiter ins Homeoffice durchgehend mussten. Davor war das eher ein Kann und während der Pandemie war das dann eben sicherheitsbedingt und hygienebedingt halt eben ein Muss.“ (KMU)



„Und wir waren da sehr gut arbeitsfähig, weil davor 95 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schon mit mobilem Arbeiten Erfahrungen gemacht hat. Das heißt in der Pandemie hatten wir sehr wenig Ersttäter, aber die Intensität ist sozusagen deutlich hochgegangen.“ (Konzern)

Dabei unterscheiden sich die konkreten Regelungen der Ausgestaltung für mobile Arbeit: Insbesondere die befragten Start-ups haben eine per se remote ausgerichtete Arbeitsweise, sprich einen sehr hohen Anteil mobiler Arbeit, erwarten diese – auch zeitliche – Flexibilität von ihren Beschäftigten.



„Das ist eigentlich aus unserer Sicht total Wurst, wo die sitzen. Die sollen einfach nur ihre Arbeit machen und wo, das macht für uns auch wirklich gar keinen Unterschied mehr. Wir kommen auch nicht mehr zusammen.“ (Start-up)

Die befragten Start-ups zeichnen sich zudem durch die Zusammenarbeit in internationalen Teams aus, zum anderen durch eine intensive Kundenbeziehung der IT-ler. Bei einem sehr agil ausgerichteten Start-

up ist jedoch von der Geschäftsleitung die Präsenz vor Ort bei dem Kunden von großer Bedeutung, auch wenn ein virtueller Kontakt möglich wäre.



*„Wo ich sage immer, ja aber man muss sich schon beim Kunden manchmal zeigen.“
(KMU)*

Je größer und traditioneller die Unternehmen werden, desto vielschichtiger wird das Gefüge. Hier muss sich die Umsetzung von mobiler Arbeit an die gewachsene Arbeitsweise und -organisation anpassen und integrieren. Die Unterschiede sind teilweise auch zwischen den einzelnen Organisationseinheiten groß.

Gerade die Konzerne sind sich jedoch in einem Punkt einig: Umfang, Dauer und Verteilung von mobiler Arbeit wird zwischen Führungskraft und Beschäftigten entschieden bzw. vom Team organisiert. Eine pauschale Anordnung von oben wurde bei keinem der befragten Unternehmen als gängige Praxis benannt. Zudem scheint in den meisten Vereinbarungen geregelt zu sein, dass prinzipiell an jedem Arbeitsplatz, wo es die Aufgabe zulässt, mobiles Arbeiten erlaubt ist. In der Regel gibt es keine feste Quote – weder für den Anteil an Homeoffice noch die Verteilung. Vielmehr wird dies zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden bzw. dem Team individuell vereinbart.



„Da haben wir den Prozess eingeführt, dass im Prinzip nach Rücksprache zwischen Führungskraft und Mitarbeitern genau diese Themen eben ermöglicht sind ohnehin ganz großen administrativen Aufwand. Also da ist jetzt nicht irgendwie eine Checkliste oder irgendetwas dahinter, sondern die Idee dabei ist die beiden müssten das eigentlich am besten wissen.“ (Konzern)



„Die Teams sollen sich selbst organisieren.“ (Konzern)

Ein Konzern gibt an, dass es in einer kurz vor Corona abgeschlossenen, aber nicht zum Tragen gekommen Betriebsvereinbarung eine Quote für die Bereiche gibt:



„Wenn sie teilnehmen, können sie zwischen 20 und 80 Prozent ihrer individuellen Arbeitszeit mobil arbeiten. Es ist so, dass wir dort eine Flexibilität einbauen, auf der anderen Seite, aber um auch die Kultur im Unternehmen zu erhalten, Anwesenheitsquoten für das Kollektiv haben. Also das hängt von den Bereichen ab. In den Stabsbereichen sagen wir 30 Prozent und in den operativen Bereichen sagen wir 50 Prozent. Das sind die Zielquoten, die je Organisationseinheit zu erreichen sind. Und das wird gesteuert über die Führungskräfte.“ (Konzern)

Im Umkehrschluss bedeutet dies aber auch, dass in etlichen Bereiche, Funktionen und Jobs viele von den Homeoffice-Regelungen nicht profitieren können. Dies betrifft in einem kleinen Unternehmen beispielsweise die Empfangsmitarbeitenden, in den Konzernen die Produktionsmitarbeitenden. In den Interviews gibt es keine Hinweise darauf, dass auch für diese Gruppe ein Ausgleich oder eine andere Attraktivitätssteigerung geschaffen wird.

Bei einem Großteil der Unternehmen – von den Hochzeiten der Pandemie und fast vollständiger Heimarbeit abgesehen – hat sich bei einer Fünf-Tage-Woche eine 3:2-Regelung herauskristallisiert: entweder drei Tage im Büro und zwei Tage im Homeoffice – oder genau andersherum. Bei Teilzeitkräften reduziert sich der Anteil entsprechend.

Die Corona-Zeit hat aber auch gezeigt, dass „*sehr viel mehr möglich ist*“ (Konzern) als man vor Corona praktiziert und gedacht hätte. Dies stellt auch für die Zukunft viele Unternehmen vor die Herausforderung, die gestiegenen Erwartungen der Beschäftigten zu erfüllen.



„Die fahren jedes Jahr nach Portugal in Urlaub, [...] sie glauben es einfach nicht, dass, wenn sie in Portugal einfach anfangen zu arbeiten, sie vielleicht ein Problem haben. Und zwar also eben nicht die Firma nur, sondern sie auch, ja? Und das ist halt wirklich das Schwierige an dem Thema, dass man in die Organisation ein Bewusstsein reinbringen muss, was da passiert, wenn ich mich über eine Ländergrenze wegbewege.“ (Konzern)

3.3 Mobile Arbeit als Aspekt der Arbeitgeberattraktivität

Ein immer wiederkehrender Aspekt bei der Frage nach mobiler Arbeit ist die Frage der Arbeitgeberattraktivität, gerade auch durch die gewonnenen Erfahrungen in der Corona-Krise. Abgesehen von der spezifischen Frage nach dem grenzüberschreitenden Aspekt (siehe Kapitel 3) wird von Fachkräften zunehmend die Bedingung gestellt, auch mobil arbeiten zu können, z.B. wenn sie im Bereich Work-Life-Balance eine Verbesserung sehen.



„[...] zweites Argument vielleicht ein bisschen Arbeitgeberattraktivität oder insgesamt für die Mitarbeiter ist attraktiver zu machen. Ist dieses Thema Work-Life-Balance, wenn Leute wirklich von zuhause aus arbeiten. du hast Remote aus dem Ausland, aber wenn ich Remote wirklich definiere als ‚ich bin zu Hause‘, dann glaube ich, hat es die Zufriedenheit von Mitarbeitern extrem nach oben getrieben, weil sie eben etwas besser ihr Privat- und Berufsleben miteinander verbinden.“ (Konzern)

Den gestiegenen Erwartungen entgegenzukommen, wird als wichtiges Element gesehen, die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Dies betrifft sowohl die bereits im Unternehmen Beschäftigten, also auch potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten im Bewerbungsprozess. Auch Konzerne haben den Druck wahrgenommen und stellen die Möglichkeit zur mobilen Arbeit neben anderen Angeboten besonders heraus.



„Also wir haben nie gesagt, dass wir zu 100 Prozent in diese Remote-Beziehungen gehen wollen, sondern das Entscheidende für uns ist, dass eben Mitarbeiter für sich selber feststellen, ich habe hier noch eine Chance und so würde mein Leben für mich angenehmer und besser sein. Also der Wunsch ist, wie gesagt, explizit bei den Mitarbeitern.“ (Konzern)



„Natürlich nutzen wir das Thema „Mobilarbeit ist bei uns möglich“ im Employer Branding, so wie Sie es gesagt haben, auch auf der Website. Das ist aber meines Erachtens heute ein Hygienefaktor. Also da würden wir ja, wenn wir das nicht tun würden, weit hinter unseren Konkurrenz-Arbeitgebern zurückbleiben.“ (Konzern)

Demgegenüber steht der Fall eines Start-ups, das für Bewerber unattraktiv war, gerade weil es kein Büro mehr anbietet, sondern auf reine Remote Work setzt:



„Also wenn, dann ist das eher so ganz am Anfang im Recruiting-Prozess, wo dann Leute gerade, wir hatten das in Spanien teilweise auch erlebt, dass Leute sagen: 'Oh, ihr habt keine Möglichkeit, dass wir ins Office gehen können? Oh, dann ist der Job doch nichts für mich.' Und dann abgesprungen sind.“ (Start-up)

3.4 Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung mobiler Arbeit

Auch wenn von Beschäftigten mobile Arbeit eingefordert wird und die Erfahrungen (siehe Kapitel 4.5) zeigen, dass es gut funktioniert, ist gleichzeitig für einen Großteil der befragten Unternehmensvertreter die regelmäßige Präsenz vor Ort und damit die Anbindung an das Sozialgefüge ein wichtiger Faktor. Beschäftigte müssen sozial integriert sein. So bietet beispielsweise ein Unternehmen einen sehr flexiblen Rahmen über Dauer und Verteilung von Arbeitszeit und Arbeitsort. Aber ein Tag, manchmal auch zwei im Monat, sind für das gesamte Team wichtige Präsenztage vor Ort.



„Es gibt auch keine zeitliche Obergrenze in der Betriebsvereinbarung. [...] Aber wir haben auch dann indirekt eine Art Limit drin, indem wir davon schreiben, dass die Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in der Mobilarbeit immer noch in das betriebliche Sozialgefüge integriert sein müssen. Das heißt, es muss immer noch der Teamspirit gewährleistet sein. Und dass auch die betrieblichen Abläufe nicht leiden dürfen. Also von dem her gibt es dann qualitative Merkmale für das Thema, wieviel man in Mobilarbeit machen kann und keine quantitativen Obergrenzen.“ (Konzern)

Von den Interviewpartnerinnen und -partnern wird zudem darauf hingewiesen, dass es bei mobiler Arbeit in hohem Maße um Vertrauen geht. Dies betrifft beispielsweise auch den Umgang mit neuen Beschäftigten, die sich erst in das Sozialgefüge einarbeiten und ihren Platz finden sollten, bevor das Arbeiten auf Distanz sinnvoll ist und funktioniert. Dabei ist das Onboarding in digitalen Zeiten, bestimmt durch die Corona-Rahmenbedingungen, nicht einfach.



„Mobiles Arbeiten ist bei uns was, das auf Vertrauen basiert. Und Vertrauen, das muss wachsen an der Stelle. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich zum einen Vertrauen verdienen. Und zum anderen muss das Arbeitsumfeld, die Führungskräfte das Unternehmen vielleicht an der einen oder anderen Stelle auch einen Vertrauensvorschuss geben.“ (Konzern)



„Und eben besonders, was ich beobachtet habe, im Recruiting-Bereich, was die neuen Kollegen angeht, die wir eingestellt haben, mit denen ich das Onboarding durchgeführt habe, dass deren Start besonders schwierig war. Die waren immer am ersten Arbeitstag bei uns, in der Firma, [...] und ja, ab dem zweiten Tag schon bei sich zuhause. Und dass das Netzwerken, das Kennenlernen der Kollegen, dieses gemeinsame Kaffeetrinken, sich austauschen, zu verstehen wie die anderen arbeiten, an wen kann ich mich wenden? Das ist alles entfallen.“ (KMU)

Prinzipiell liegt, wie bereits oben beschrieben, die Entscheidung zur Ausgestaltung von mobiler Arbeit bei den Führungskräften. Auch wird die Führung von virtuellen Teams als herausfordernd beschrieben, weswegen auch aus diesem Grund die gelegentliche Anwesenheit als notwendig erachtet wird.



„Also ich glaube, als Teammanager braucht man einfach noch mehr Feingefühl oder noch mehr Kontakt zu seinen Leuten. Um eben zu erkennen, wie geht es einem Mitarbeiter, in einer Mitarbeiterin in diesem Remote.“ (Konzern)



„Weil ein Chef so seinen Mitarbeiter nie zu Gesicht kriegt. Dann ist auch die Beziehung irgendwie, wie soll ich sagen, schwierig. Also, es gibt ja gewisse Dinge, die eine Führungskraft schon, also die man schon erwartet von einer Führungskraft. Und wenn es allein um eine Beurteilung geht. Ja, dann ist das online immer - also ich bin noch in der Welt wo ich sagen würde, ich möchte jemanden hin und wieder auch mal sehen.“ (Konzern)

Damit Führungskräfte mit der Situation gut umgehen können, haben zumindest zwei der interviewten Unternehmen angegeben, während Corona verstärkt in Schulungen zur Führung virtueller Teams investiert zu haben.



„Aber die durchaus auch kritisch gesehen wird, auch deswegen, weil wir natürlich für das Thema Remote Work dann ganz ganz viel Qualifizierung zum Beispiel gemacht haben. Wir haben dann gesagt, es gibt virtuelle Lernangebote. Wie kann ich besser von zu Hause aus führen?“ (Konzern)



„Wir haben jetzt mit allen Führungskräften ein Training durchgeführt, um die arbeitsrechtlichen Grundlagen dieser Betriebsvereinbarung zu erklären einerseits und andererseits diesen Führungskräften eine Teamentwicklung an die Hand zu geben, die sie jetzt mit ihren Teams durchführen, um zu einer, zu einem gemeinsamen Arbeitsmodus zu kommen.“ (Konzern)

Ein Interviewpartner gibt an, dass üblicherweise nicht jedem Beschäftigten mobile Arbeit erlaubt wird, wenn die Führungskraft entscheidet, dass der- oder diejenige nicht dafür geeignet ist:



„Also es gab die Möglichkeit, dass ich als Vorgesetzter für bestimmte Mitarbeiter gesagt habe, bei denjenigen kann ich mir das nicht vorstellen.“ (Konzern)

Aber auch die Beschäftigten müssen befähigt werden, mit mobiler Arbeit umzugehen. Daher hat ein KMU seinen Mitarbeitenden auch diesbezüglich noch einmal Kurse und Workshops angeboten:



„Und wir haben natürlich als Unternehmen auch noch mal plädiert und diverse Kurse und Workshops den Mitarbeitern angeboten, um ihnen noch mal ein bisschen vor Augen zu führen, wie ist das, wenn man remote arbeitet?“ (KMU)

Von einem Interviewpartner werden noch als ganz wesentliche Faktoren für das Gelingen von Remote Work die Fragen des Datenschutzes und der technischen Verbindung und Ausstattung genannt.

3.5 Erfahrungen mit und Herausforderungen mobiler Arbeit

Grundsätzlich sind die meisten Befragten dem Thema Remote Work gegenüber sehr positiv eingestellt. So hat insbesondere die Zunahme durch die Corona-Pandemie auch in Unternehmen, in denen Home-office wenig praktiziert wurde, gezeigt, dass vieles möglich ist.



„Denn das Feedback, was bei mir ankommt von vielen Führungskräften ist erstens „Wow, ich wusste gar nicht, wie gut das geht“. Und diese Meetings sind effizienter als vorher. Und jetzt nach anderthalb Jahren kommt das zweite Feedback dazu aber ist aber für das Thema da würde ich gern wirklich die Leute mal wieder in einem Raum haben.“ (Konzern)



„Also mein Eindruck ist eher, dadurch, dass wir eben remote arbeiten: [...] Jeder hat auch mal so einen schlechten Tag im Homeoffice. Das ist klar. Aber in Summe, würde ich schon sagen, überwiegt eigentlich der Vorteil der Flexibilität.“ (Start-up)



„Und ja und die Kollegen haben das super gemeistert. Die Kunden waren begeistert, und deshalb können wir jetzt eben diese, ich sag jetzt mal, Lockerheiten genießen, dass wir da auch nicht so oft beim Kunden vor Ort sein müssen.“ (KMU)

Als ein spannender Punkt wurde in einem Interview ausgeführt, dass die Kommunikation über digitale Wege durchaus zu Missverständnissen und Konflikten führt. Hier sei es eine Frage des Umgangs miteinander sowie der Übung, mit diesen Herausforderungen umzugehen:



„Also ich finde es auch also, es ist natürlich, wenn man über Teams schreibt oder man kann halt auch Emotionen nicht so wirklich rüberbringen. Manche Dinge werden vielleicht falsch verstanden, die wenn man sich direkt gegenüber steht wo es nie irgendwie zum Konfliktpotential kommen würde. Und Dinge sind einfach viel leichter zu lösen, wenn man sich mal in einer Teeküche trifft oder auf dem Flur sind.“ (Konzern)

Die zumindest bei einigen vorhandene anfängliche Skepsis in punkto Remote Work ist bei den meisten Interviewten im Verlaufe der Monate durch die positiven Erfahrungen verflogen. Es zeigt sich jedoch in den Unternehmen eine Zweiteilung in diejenigen, die im Homeoffice „glücklich“ sind und diejenigen, die im Büro mit der Anwesenheit der Kollegen besser zurechtkommen.



„Es gibt sehr viele Mitarbeiter die sagen: ‘Wunderbar, lange Fahrtzeiten [...] braucht kein Mensch. Ich bleibe zu Hause.’ [...] Aber es gibt natürlich auch die Mitarbeiter, die sagen: ‘Ich würde gerne zurück ins Büro, zu meinen Kollegen. Ich brauche sozialen Kontakt, und ich brauche die nicht über den Bildschirm, sondern in echt.’“ (Konzern)



„Aber wir haben halt genau diese beiden Extreme. Die einen sagen sie sind im Home-office allein, verzweifeln und haben keine Lust dazu. Das ist auch abnehmend würde ich meinen, allein an mir zu sehen. Und wir haben die anderen, die eigentlich schon fast, die man kaum noch [ins Unternehmen] kriegt.“ (Konzern)

Nur von wenigen gab es – und dann bezogen auf Einzelfälle – sehr kritische Stimmen in Bezug auf das Ausnutzen von Arbeitszeit, dem Entzug der Kontrolle etc.



„Also, was wir tatsächlich hatten, wir hatten ein paar Fälle, wo tatsächlich auch, ja, Betrug ist jetzt ein größeres Wort, aber wo so Arbeitszeitthemen hochgekommen sind. Und, ja, die natürlich absolut nicht gehen. Und wo wir dann auch entsprechend vorgegangen sind. Die hatten wir schon. Das waren tatsächlich Einzelfälle.“ (Konzern)



„Wir beobachten aber schon, dass sich das Verhalten der Mitarbeiter ändert. War es in der Vergangenheit eher eine Auszeichnung einen Tele-Arbeitsvertrag zu bekommen, weil es ein Mitarbeiter war, der sehr eigenverantwortlich und zuverlässig gearbeitet hat und jeder dann auch beweisen wollte, dass er diesen Status verdient hat und eben auch weiter diesen Vertrag bekommt, der von uns einseitig kündbar gewesen wäre. Vom Mitarbeiter auch. Aber der Mitarbeiter hat ja keinen Grund das zu tun, weil das ja das ist, was er will, ist es jetzt ja so, dass wir quasi alle Mitarbeiter aufgefordert haben nach Hause zu gehen und wir denen eben die technische Ausstattung bereitgestellt haben. Das führt dann eben schon dazu, dass Mitarbeiter diese Freiheit teilweise auch eklatant missbrauchen. Jetzt will ich bei einem Achttausend-Mann-Unternehmen nicht über die Einzelfälle reden, aber da gibt es schon eben auch in Einzelfällen krasse Missbräuche, die dann auch zu Trennungen führen.“ (Konzern)

Die Erfahrungen nach ca. eineinhalb Jahren Corona zeigen aber auch, dass sich digitales und Präsenz-Arbeiten gut mischen können. Denn so effektiv laut Aussage auch virtuelle Meetings abgehalten werden können, taugen diese doch eher für das operative Geschäft. Für strategische und kreative Fragestellungen bietet es sich an, die Teams vor Ort zu haben.



„[...] überall da, wo sie irgendetwas erstellen, was mit System zu tun hat, funktioniert das ganz, ganz wunderbar, in die Remote-Arbeit zu gehen. [...] immer da, wo sie auf der Beziehungsebene ganz, ganz schwierige Gespräche zu lösen haben oder wo sie immer so kreativ, strategisch nach vorne denken, das heißt, wo der Rahmen viel breiter ist, das ist meine Erfahrung, da ist der persönliche Kontakt gut und deswegen glaube ich daran, dass man ja beide Ansätze nehmen kann. [...]

Wir hatten das letzte Woche gerade, da hatte ich mein Team unter höchsten Corona-Auflagen einmal zusammen, so meine Führungskräfte. Wo wir wirklich eine Strategie gemacht haben. Und das ist so produktiv, das bringt (man), wie gesagt mit Remote nicht hin. Da geht was verloren dazwischen, weil das auch ganz viel mit Teambuilding zu tun hat. [...]

Ich glaube, wir haben festgestellt es geht bei diesen Standard-Meetings, die mit Sicherheit 60 Prozent meines Tages ausmachen, wirklich auch nicht viel bis gar nichts verloren, außer dann vielleicht ansonsten die Gespräche, die man sonst in der Kaffeeküche danach oder davor geführt hätte.“ (Konzern)

Unabhängig von dem Aspekt des grenzüberschreitenden Kontextes arbeitet ein Großteil der befragten Unternehmen – egal ob Start-up, KMU oder Konzern – in internationalen Zusammenhängen und Teams. Gerade hier zeigen sich die Vorteile der digitalen Möglichkeiten. So wurden als positive Erfahrungen von virtuellen Besprechungen insbesondere bei internationalen Reisen die wegfallenden Opportunitätskosten (Arbeitszeit, Reisekosten etc.) genannt.



„Das heißt der gesamte Austausch über die Remotekette – und das erleben wir seit Jahrzehnten – ist natürlich deutlich einfacher, weil die Opportunitätskosten, da jetzt sonst vor Ort zu sein, einfach sonst viel zu hoch werden. Und das ist der große Nutzen.“ (Konzern)

Als eine Herausforderung wurden jedoch hybride Meetings benannt, vor allem aufgrund der erschwerten Unterschiede zwischen den Leuten vor Ort und denjenigen, die online zugeschaltet sind. Als Lösung wurde von den Unternehmen angegeben, solche Sitzungen in der Regel rein virtuell abzuhalten, um allen Beteiligten die gleichen Rahmenbedingungen und Beteiligungsmöglichkeiten zu geben.



„Also ich hatte selber schon Teammeetings. [...] Wir waren neun Leute im Raum, vier Leute am Schirm. Es ist eine Herausforderung, viel schwerer, als 13 Leute am Screen zu haben.“ (Konzern)



„Das meine ich. Ich glaube, da spielt uns das Remote Arbeiten wirklich in die Karten. Weil wenn jetzt die Berliner – es sind schon noch viele Berliner – wenn hier jetzt alle ständig im Office zusammen wären und dann irgendwie drei spanische neue Kolleginnen dazu kommen würden, dann wäre es ganz klar, wer da so ein bisschen außen vor wäre. Das wäre viel, viel schwieriger.“ (Start-up)

Eine weitere Herausforderung ist das oben bereits angesprochene Onboarding in digitalen Zeiten. Die Unternehmen versuchen hier mit unterschiedlichen Maßnahmen (zunächst viel Präsenz, Ansprechperson für Fragen, ...) die Nähe zunächst aufzubauen und den Neueinsteigern das Ankommen so gut es geht zu erleichtern.



„Es fängt zum Beispiel an, dass jeder, der bei uns neu oder die bei uns neu anfängt, ein Willkommenspaket bekommt mit so einem ersten Survival-Kit für die ersten Wochen. Da ist ein Brief, manchmal auch handgeschrieben, von einem so genannten Buddy drin – das ist eine Person, die als Ansprechpartner für die ersten drei Monate im Unternehmen da ist. Das geht weiter mit, ich glaube, in den Teams sehr guten Onboarding-Prozessen.“ (Start-up)



„Ich hatte gestern auch die Frage gestellt, den Personalleitern, und was sie schon sagen, ist, dass so Teamzusammenhalt und auch Integration von neuen Mitarbeitern, dass das da tatsächlich eine Schwierigkeit ist, in diesen Komplett-Homeoffice-Teams.“ (Konzern)

3.6 Mobile Arbeit und Teamzusammenhalt: Eine Frage der Unternehmenskultur

Ein weiterer Faktor, der hervorgehoben wird, sind die informellen Gespräche, die durch den hohen Remote-Anteil wegfallen: In der Küche, auf dem Flur, in den Pausen. Diese werden grundsätzlich von allen Befragten als positiv angesehen und sind ein Verlust, der durch Virtuelles nicht oder nur begrenzt aufgefangen werden kann (Beispiel virtuelle Kaffeepausen).



„Und zwar das, dass der Spaßfaktor einfach nicht vorhanden ist. Das bedeutet, also davon lebt auch meine Firma. Wie gesagt, wir sind, glaube ich, ein sehr lockerer Betrieb, ein lustiger Betrieb. Wir machen viele Teamevents. Wir haben eine sehr lockere Atmosphäre, auch vor Ort auch, wo wir in Büros gearbeitet haben, waren alle Türen offen. Und dieser Austausch war auch vor Ort viel schneller, als es vielleicht online ist. Und diese Lockerheit, dieser Teamzusammenhalt, das Netzwerken. Das sind natürlich Faktoren, die sehr darunter gelitten haben. Und obwohl wir viele Formate auf Remote umgestellt haben, wir haben eine Online-Weihnachtsfeier gehabt. Wir haben, was weiß ich, alles Mögliche haben wir online gehabt. Aber da brauche ich Ihnen nicht zu erzählen, wie viel Spaß das macht, alleine Glühwein zu trinken – also macht es nicht. Und das ist eben etwas, worunter unsere Unternehmenskultur schon ein Stück gelitten hat oder immer noch darunter leidet. Also das ist natürlich jetzt nicht vorbei.“ (KMU)



„Ich meine, ich bin seit über 20 Jahren in dem Unternehmen und da gibt es eben auch viele Freundschaften, die über die Arbeit entstanden sind. Nicht nur bei mir, sondern auch bei vielen Kollegen. Und auch wenn mal was nicht gut läuft, was ja immer normal ist in einem Arbeitsverhältnis, ist das aber eben der Kitt, der die Organisation zusammenhält. Und das merken wir schon, dass das in den anderthalb Jahren abgenommen hat. Also dieses, man trifft sich, man redet miteinander oder man geht eben auch mal ein paar Büros weiter, redet mit einem Kollegen, das kommt bei uns so mit, auch mit Teams, wo wir uns ja genau wie hier mit Video sehen, deutlich seltener vor.“ (Konzern)



„Wir sehen uns alle im Unternehmen einmal am Tag mindestens. Wir haben Team Challenges, die laufen, um so ein bisschen Spaß reinzubringen und um uns kennenzulernen. Wir haben regelmäßige, werden durch so einen Zufallsgenerator werden wir zusammengewürfelt und haben einmal alle zwei Wochen Coffee Dates, wo wir über persönliche Dinge reden in Eins zu Eins-Gesprächen. Wir holen uns regelmäßig Feedback von den Leuten ein und versuchen, darauf zu reagieren.“ (Start-up)

Insgesamt wird von den Unternehmen betont, dass sich durch den starken Anstieg an Homeoffice – zumindest in den betreffenden Bereichen – die Arbeitskultur und das Verhalten der Mitarbeitenden geändert hat. Und es ist eine Frage der Unternehmenskultur, wie gut die Umstellung gelungen ist. Dies betrifft insbesondere die Frage der Förderung des Teamzusammenhalts.



„Also auch so Montagmorgen zum Beispiel haben wir eine Stunde das ganze Team. Und da nehmen wir uns aber auch Zeit und da nehmen wir uns auch Zeit für Persönliches. Also das startet immer mit einer Runde: Wie geht es einem? Was sind die Highlights gewesen so in der letzten Woche? [...] Und das dauert manchmal eine halbe Stunde mittlerweile, bis jeder dran war. Aber so verliert man auch den persönlichen, die persönliche Connection nicht zu den Kollegen. [...] Uns ist ja durch die Remote-Arbeit, glaube ich, erst so richtig bewusst geworden, dass es sinnvoll ist und notwendig ist, da auch Dinge auszuprobieren und da zu investieren und uns wirklich da immer wieder neue Impulse drin zu setzen. Und wenn jetzt neue Leute reinkommen, sagen die oft: ‚Oh, ich finde es wirklich klasse, wie sehr ihr darum bemüht seid, dass wir ein Team sind.‘ Und wie viel wir darauf achten, dass es den Leuten gut geht. Und ich weiß nicht, wie es ohne Remote wäre, aber ich kann mir vorstellen, dass es nicht so intensiv wäre.“ (Start-up)

Mit einer hohen Fürsorge versuchen Unternehmen negative Auswirkungen aufzufangen, die gerade in den Lockdown-Zeiten von vielen als Problem identifiziert wurden.



„Da hatte ich durchaus einige Härtefälle, die es wirklich getroffen hat in dem Setup zu Hause, also Singles während Lockdown, die von zuhause aus arbeiten mussten, das war wirklich eine Gruppe an Leuten, die sehr, sehr gelitten hat, genauso wie eben Paare mit kleinen Kindern, wo es keine Unterstützung gab, keine Kitas [...] wo wir wirklich auch viel in psychologische Betreuung etc. investieren mussten [...], Helpline, weil es so extrem wurde. Also das ist halt auf Einzelfallbasis.“ (Konzern)

3.7 Zukunft von mobiler Arbeit

Die Unternehmen wurden auch nach ihrer Einschätzung gefragt, wie sich Remote Work in Zukunft verändern wird. Bislang gibt es von den Unternehmen keine Aussagen zur Post-Corona-Zeit, wo viele Regelungen weich gehandhabt und ausgeweitet wurden.

Von der spezifischen Frage des grenzüberschreitenden Kontextes abgesehen, wird dieses Thema aus Sicht der befragten Unternehmen in puncto Arbeitgeberattraktivität noch schwierig umzusetzen sein. Dies betrifft v.a. die gestiegene Erwartungshaltung der Beschäftigten. Ein Unternehmen bezieht sich explizit auf IT-Fachkräfte, die von Hause aus remote arbeiten möchten. Gerade hier werden „traditionelle“ Arbeitsformen und -verteilung in Zukunft nicht mehr tragen, Smart Work und hybrides Arbeiten – auch mit kurzzeitigen Auslandsaufenthalten – wird zukünftig an Bedeutung gewinnen.



„Also vier plus eins existiert nicht mehr, das würde auch keiner mitmachen. Das würde auch kein IT-ler mitmachen. Sie sind jetzt einfach so verwöhnt. Am liebsten würden die nur Remote arbeiten von Montag bis Freitag.“ (KMU)

Wenn Unternehmen auch zukünftig verstärkt auf Remote Work setzen, stellt sich die Frage, was mit Büroflächen durch eine geringere Büronutzung passiert.



„Ja, damit gehen dann auch viele Diskussionen gleich zum Thema Flächen-Umgestaltung einher, weil wertige Präsenzzeit, welche Networking-Flächen bräuchten wir eigentlich in Zukunft, um das auch zu realisieren, damit nicht alle im Großraumbüro nur am Quatschen sind.“ (Konzern)

Im Falle von zunehmender mobiler Arbeit wird von einem Unternehmensvertreter eine interessante Perspektive gezeichnet: Altbewährte Benefits (wie z.B. der Dienstwagen oder die Kantine) könnten aufgrund einer zunehmenden Bedeutungslosigkeit von Unternehmensstandorten zukünftig womöglich ihren Reiz verlieren. Dadurch würden letztlich bekannte Unterscheidungsmerkmale zwischen den Unternehmen verloren gehen und die Frage nach einer neuen Form von Arbeitgeberattraktivität aufgeworfen werden.



„Also, wenn sie nur mobil Arbeiten und gar keinen Kontakt zum Unternehmen haben. Wie schauen dann die ganzen Benefits, die man früher hatte, mit einer guten Kantine, mit guten sonstigen Sachen, die man am Campus hatte, wenn man die nicht hat und man arbeitet den ganzen Tag zu Hause. Wo ist das Unterscheidungsmerkmal? Wenn jemand anruft und sagt: ‚Möchten Sie nicht die gleiche Arbeit für mehr Gehalt bei der

neuen Versicherung machen?’ Wenn man keine Identität mehr zum Unternehmen hat, wird man da wesentlich leichter wechseln als woanders. Und das könnte noch interessant werden, wie sich Deutschland insgesamt verhält.“ (Konzern)

Eine starke Ausweitung mit nur wenig Präsenzanteilen wird aber bis auf die bereits vorwiegend remote arbeitenden Start-ups von den Unternehmen nicht gesehen. Hier wird die Zusammenarbeit und das soziale Miteinander als zu kritisch eingeschätzt.



„[...] unser Betriebspsychologe, der spricht sich hier zum Beispiel sehr stark dafür aus, das Home Office nicht zu sehr auszufahren. Weil er sagt, das ist auf Dauer für die Menschen nicht gut, dass sie so vereinzelt an ihren Arbeitsplätzen sitzen und das Zusammenarbeiten nicht mehr kennen, dieses sich direkt mal gegenseitig Austauschen, das soziale Miteinander. Und er sagt auch, dass da auch sich negativ auf das Thema Kultur in einem Unternehmen eben auswirkt.“ (Konzern)

Ein Unternehmensleiter wird die Entscheidung bei den Beschäftigten lassen.



„Ich würde die Leute verstärkt im Homeoffice lassen. Es gibt tatsächlich einige Mitarbeiter, die einen langen Anfahrtsweg haben ins Büro. Die sind vielleicht Single oder verheiratet ohne Kinder? Die können tiefenentspannt und in aller Ruhe von zuhause aus arbeiten. Es gibt andere, die haben zwei- oder dreijährige Kinder, die werden zu Hause massiv von diesen Kindern eingefordert. Und da ist es für die deutlich hilfreicher, das sagen die mir ja auch selber ich komme lieber in die Firma. Da habe ich meine Ruhe. Und dann arbeiten die von der Firma aus und die Kinder sind im Kindergarten oder wo auch immer. Und dann ist das in Ordnung. Also wir sind jetzt keine, keine Leute, die jetzt, ich würde jetzt nicht hingehen und sagen, es müssen alle wieder ins Büro oder sollen alle im Homeoffice bleiben.“ (KMU)

Insgesamt wird es noch um die Frage gehen, nach welchen Glaubenssätzen die Unternehmen agieren wollen. Ein Interviewpartner hat dies mit der Frage auf den Punkt gebracht:



„Wie wichtig ist uns das eigentlich, dass ein Mitarbeiter vor Ort ist?“ (Konzern)

Der empfundene Tenor ist, dass man sich auf hybride Modelle konzentrieren wird, mit Phasen von Remote und Präsenz. Diese hybriden Teams zu koordinieren wird eine zukünftige Herausforderung sein.



„Ich glaube, es wird noch einmal sehr spannend, wenn dann wirklich es so sein sollte, dass viele wieder zurück ins Office gehen. Und dann arbeiten gewisse Leute mobil aber auch da wieder. Ich würde da nicht einen Unterschied machen, ob jemand dann von Kiel aus mobil arbeitet oder jemand aus Warschau mobil arbeitet, die Person ist nun mal dann am Bildschirm. Und die müssen sie irgendwie integrieren, mit den Personen, die im Raum sitzen.“ (Konzern)

4 Remote Work im grenzüberschreitenden Kontext

Im Fokus der Untersuchung sollten der Umsetzungsstand und die Gestaltung von Remote-Arbeitsverhältnissen im grenzüberschreitenden Kontext stehen. Die Gesprächspartnerinnen und -partner aus den Unternehmen wurden gebeten, über die unternehmens- bzw. personalpolitische Einstellung zur grenzüberschreitenden Remote-Work-Praxis zu berichten. Positive Erfahrungen, aber auch Hemmnisse und ggf. Vorbehalte sollten offen angesprochen, Wettbewerbsvorteile aber auch Nachteile benannt werden – insbesondere für KMU.

4.1 Einflussfaktoren auf Praxis und Ausprägung von grenzüberschreitenden Remote-Arbeitsverhältnissen

Die Interviewergebnisse weisen darauf hin, dass Unternehmen bislang nur in geringem Umfang Remote-Arbeitsverhältnisse im grenzüberschreitenden Kontext hatten oder haben. Erfahrungen konzentrieren sich auf Einzelfälle und vorwiegend temporär praktizierte Konzepte, die sich zum Teil erst während der Corona-Pandemie einstellten.

Bedarf für Remote Work

Keinen Bedarf für ein Angebot für Remote Work mit ausländischen Fachkräften sehen mittelständisch strukturierte Unternehmen bzw. solche mit einem starken Regionalbezug, die offenbar (noch) keinen ausgeprägten Fachkräftemangel verspüren bzw. keinen, der nach eigener Einschätzung mit Remote-Arbeitsverträgen aufzufangen wäre. Viele der befragten Unternehmen sehen sich auch aufgrund des eigenen kulturellen Selbstverständnisses bzw. fehlender sozio-kultureller Kompatibilität und befürchteter Sprachbarrieren nicht motiviert, ausländische Arbeitskräfte mehr oder weniger dauerhaft an deren Wohnort zu beschäftigen.



„Also ich glaube tatsächlich, Sales und Marketing, das sind die Bereiche, wo wir am ehesten Fachkräftemangel haben werden, wo man sich auf so etwas einlassen würde. [...] Ich glaube, dass tatsächlich die Not schon groß sein muss, dass man sich drauf einlässt, weil immer noch diese [...] Anbindung ans Unternehmen auch von den Führungskräften gesehen wird. Also ich glaube denen ist es schon lieber, sie haben ein Team, was sie auch mal vor Ort haben, wo sie einfach mal mit zusammenkommen können und nicht zu viele in der Welt verteilt.“ (Konzern)



„Ich finde es total interessant, dass Sie uns das fragen, weil das ist sozusagen kulturell für [...] ein Familienunternehmen, [...] das ist total fremd. Das Konstrukt Einzelpersonen, die nicht in die [...] Familie gehören zu bezahlen. Also natürlich haben wir immer mal wieder Berater und Dienstleister. Ja, wo wir irgendwie jetzt IT-Programmierung oder so was mal für zwei Monate hin outsourcen, klar, ja in diesem Feld. [...] Ja, also um Ihnen mal so diese kulturelle Identität zu zeigen, das ist keine Welt, das ist kein Diskurs momentan für uns.“ (Konzern)



„Na ja, das sind ja ganz klar kulturelle und soziale Unterschiede. Wir haben jetzt zum Beispiel die Erfahrung gemacht, dass Mitarbeiter zum Beispiel aus dem asiatischen Raum, die ein krasses hierarchisches Denken haben. [...] Die würde jetzt zum Beispiel niemals einem Vorgesetzten irgendwie in irgendeiner Art und Weise widersprechen,

auch selbst, wenn er Unrecht hätte, [...] Um bei derselben Mitarbeiterin zu bleiben, natürlich auch die Sprachkenntnisse. Englisch ist, na ja, mehr oder minder bei allen vorhanden, bei allen Mitarbeitern und größtenteils bei allen Bewerbenden, aber wir beobachten auch, dass, na ja, die deutsche Sprache auch etwas in Mitleidenschaft gezogen wird, wenn man ausländische Mitarbeiter einstellt.“ (KMU)

Kulturelle Unterschiede

Ein kleines, agil arbeitendes Unternehmen sieht gerade in der (kulturellen) Unterschiedlichkeit der Beschäftigten einen Mehrwert. Es kommt auch mit unterschiedlichen Arbeitszeiten / Zeitzonen, individuellen persönlichen Bedürfnissen und Neigungen gut zurecht:



„Wir haben natürlich Zeitverschiebungen und die beachten wir auch. Da wir so arbeiten, dass die Resultate wichtig sind und nicht die Arbeitszeit, passt das ganz gut. Wenn der [...] morgens anfängt, pennen wir noch. Und dann schreibt er seine Punkte. Und wenn wir morgens aufstehen, wir machen meistens so um halb acht, acht das erste Meeting mit ihm, [...]. Und dann ist der Tag so verteilt. Ich versuche mittags eine Pause zu machen, dass ich mit meiner Familie essen kann. Der [...] versucht, ins Fitness-Studio zu gehen. Der [...] holt seinen Kleinen vom Kindergarten ab, macht dann seine spanische Siesta. Ja. So ist das bei jedem ein bisschen anders. Jeder hat seinen Raum. Wir haben ein paar feste Zeiten, wo wir uns connecten. Und ansonsten haben wir aber die Absprache, wenn jemand "alert" schreit, dann sind alle da und dann nehmen wir uns die Zeit, wenn es wirklich wichtig ist. Wenn nicht, dann gibt er beim nächsten Zusammentreffen ein Bier aus.“ (Start-up)

Das Start-up hat sich ganz bewusst für die Festanstellung von ausländischen Mitarbeitenden entschieden. Zum einen kommt die Gründung einer Auslandsniederlassung aufgrund der damit verbundenen Komplexität und Kosten nicht in Frage. Andererseits wird im Vergleich zu Freelancern die ungleich stärkere Bindung und Motivation von festangestellten Beschäftigten gesehen und geschätzt:



„Und beim Dienstleister oder Freelancer hör ich ganz oft so: ‚Da musst du mich aber extra für bezahlen. Steht ja nicht so drin. Ich übernehme ja keine Verantwortung‘. Und das sind alles so Sachen. Also wir waren in der Vergangenheit immer mit komplexen Verträgen verbunden. Das ist, ja, also neben den Kosten, klar. Ich habe natürlich auch keine langfristigen Verpflichtungen bei einem Freiberufler. Ich bin den relativ schnell wieder los. Aber ich denke, das zählt dann so für beide Seiten. Und du hast einfach, das ist meine Erfahrung aus etwas über 20 Jahren leitender Angestelltentätigkeit, du hast einfach eine andere Berührung. Du hast eine andere Zusammengehörigkeit.“ (Start-up)

Nutzung von ausländischen Standorte

Bei einem mittelständischen Unternehmen kann die Existenz von Standorten in Europa und weltweit offenbar ausreichende Fachkräfte-Ressourcen sichern, so dass Remote-Arbeitsverhältnisse verzichtbar erscheinen:



„Tatsächlich haben wir dadurch, dass wir na ja eben, weil wir sehr breit aufgestellt sind von unseren Standorten, immer die Beschäftigungsverhältnisse eben mit den Standorten vor Ort. Also wenn wir jetzt zum Beispiel einen Standort in Polen haben, werden die Arbeitnehmer aus Polen eben auch dort beschäftigt oder gleiches gilt für China, für Russland, für Ungarn zum Beispiel. Dementsprechend haben wir solche Arbeitsverhältnisse [...] gar nicht.“ (KMU)

Aus der Perspektive eines Konzerns bietet die Einstellung einer Arbeitskraft durch eine im Ausland ansässige Gesellschaft allerdings keine befriedigende Lösung. Es wird hier keine Möglichkeit gesehen, die Mitarbeitenden arbeitsrechtlich zu betreuen bzw. disziplinarisch zu führen:



„[...] arbeitsrechtlich ist natürlich die größte Herausforderung, wenn ich diese Mitarbeiter bei der französischen Gesellschaft anstelle, dann sind das Mitarbeiter dieser Gesellschaft. Und der französische Arbeitgeber ist weisungsberechtigt gegenüber diesen Mitarbeitern. Wenn ich als deutsche Gesellschaft wie ein Arbeitgeber auf diese zugreifen möchte, ist das eine Arbeitnehmerüberlassung. Nach deutschem wie nach französischem Recht. Und damit bin ich halt eben auch diesen Risiken unterlegen und müsste womöglich, wenn der französische Arbeitgeber oder ich als Leistungsempfänger mit den Leistungen nicht mehr zufrieden bin. Beide Arbeitsverhältnisse beenden, weil ich ein faktisches Arbeitsverhältnis womöglich auch nach deutschem Recht hätte. Ich will ja auf diese Person, die für mich diese Beschäftigung ausübt, auch zugreifen können. Und da auch disziplinarisch diese Person führen können und nicht nur fachlich. Und das ist halt eben nun aktuell für uns nicht möglich.“ (Konzern)

Anstieg von Remote Work für unterschiedliche Berufsgruppen

Einen limitierten Remote-Arbeitsbedarf dürften grundsätzlich solche Unternehmen sehen, deren Geschäftstätigkeit sich im Wesentlichen um personenbezogene Dienstleistungen dreht, die auf Deutschland beschränkt sind.



„Ja, also wir sind ja ein deutscher Versicherer. [...], wo in aller meisten Bereichen es schon auch sehr wichtig und hilfreich ist die deutsche Sprache zu können, [...] In einem Kundendienst, in der Schadenbearbeitung, in einer Antragsbearbeitung kann ich mir das schlichtweg nicht vorstellen, weil, da ist nun mal einfach die Sprache Deutsch Schrift und gesprochene Sprache.“ (Konzern)

Im Bereich begleitender IT-Dienstleistungen wären Remote-Arbeitsverhältnisse aus der Sicht dieses Unternehmens denkbar, werden aber vorläufig nicht bzw. nicht auf Dauer angestrebt.



„Und das heißt nicht, dass wir nicht ein Problem haben Führungskräfte zu gewinnen, aber der Blick geht bislang immer nur ins Inland und nicht regelmäßig ins Ausland. [...] Wenn wir ausländische Fachkräfte beschäftigen, was in der IT durchaus vorkommt oder auch in wenigen anderen Bereichen, dann wechseln die nach Deutschland. [...] Und wir haben dann die Möglichkeit über temporäres Arbeiten aus dem Ausland. Da diskutieren wir gerade noch, wo wir eine Grenze ziehen, also wie viel Zeit im Jahr das sein kann. Die Diskussionen laufen zwischen vier Wochen und drei Monaten.“ (Konzern)

Der Vertreter eines anderen Großunternehmens registriert bereits ein deutliches Anziehen bei der Nachfrage nach Remote-Work-Lösungen:



„Also ganz viele Unternehmen betrifft es einfach [....]. Mittlerweile haben wir Anfragen von Werksstudenten, die eben in Frankreich studieren, die einfach in Frankreich bleiben wollen und für uns in Deutschland tätig sein wollen. En masse, und das ist einfach Wahnsinn. Und wenn ich mir denke, ‚das ist bei uns so‘, dann wird es bei den anderen auch so sein.“ (Konzern)

Die HR-Verantwortliche eines zweiten Konzerns bestätigt diese Entwicklung und konstatiert die Notwendigkeit des Remote-Work-Angebotes zur Fachkräfterekrutierung:



„Also von daher ist es ein sehr wichtiges Thema. Wir sehen es auch als ein riesen Thema bei der Akquise von neuen Arbeitskräften. Die sind zunehmend nicht mehr bereit, einfach mal zu 100 Prozent nach Deutschland umzuziehen. [...] Und wenn wir dann keine Lösung finden, entgehen uns halt auch wirklich Leute, die wir dringend brauchen.“ (Konzern)

4.2 Herausforderungen von grenzüberschreitenden Remote-Arbeitsverhältnissen

Die Gesprächspartnerinnen und -partner, die in Remote-Work eine Chance sehen, ihr Fachkräftepotenzial zu sichern und ein entsprechendes Interesse signalisieren, schrecken vor einem Ausbau aufgrund der zurzeit damit verbundenen Risiken und Kosten zurück. Zu beobachten ist dies sowohl bei global agierenden kleinen Unternehmen und Start-ups wie Großunternehmen bzw. Konzernen, die z.T. auf einschlägige Einzelerfahrungen zurückgreifen können. Größenunabhängig wird fehlende Expertise zur Administration der Remote-Arbeitsverhältnisse konstatiert. Eine Harmonisierung insbesondere von EU-Regelungen, aber auch weltweit wird unisono gewünscht (siehe Kapitel 4.6).

Den Unternehmen ist bewusst, dass ortsunabhängige Angebote die Position um begehrte Fachkräfte (besonders im IT-Bereich) steigern kann, da sie u.a. den Bedürfnissen ausländischer Arbeitnehmender nach günstigem Wohnraum und einer verbesserten Work-Life-Balance (Familiennähe) entgegenkommen. Vorsichtige Zurückhaltung wird jedoch insbesondere in Großunternehmen bzw. Konzernen geübt, da einerseits innerhalb der EU und darüber hinaus weltweit unterschiedliche und komplexe Rechtsvorschriften zu berücksichtigen sind, andererseits erforderliche Expertise fehlt und insgesamt der administrative Aufwand zu groß erscheint. Im Vordergrund stehen nicht die niedrigeren Lohnkosten, vielmehr die durch die Rechtsunsicherheit entstehenden Risiken sowie steuerliche Aspekte.



„Also, dafür ist es zu komplex, und die größte Herausforderung, die wir haben, [...] ist, dass wir immer in allen Rechtsgebieten compliant sein müssen. Wir haben Arbeitsrecht, Sozialversicherung, Steuerrecht, Migrationsrecht. Aber das geht oft nicht, weil die Regelungen schon wieder widersprüchlich sind. Und ich habe womöglich innerhalb der EU, habe ich kein Koordinationsrecht für die Sozialversicherung. Aber wir haben die Doppelbesteuerungsabkommen jeweils nur mit einem Staat zum Beispiel, und Arbeitsrecht endet immer an der Grenze. Da habe ich überhaupt nichts, was koordiniert. Also kann ich oft gar nicht in allen Rechtsgebieten compliant sein. Es ist manchmal gar nicht möglich. Und dann muss man sich entscheiden, wo habe ich das höchste Risiko, und was geht

vor. Das haben wir für uns als Konzern getan, und dann machen wir alles andere bestmöglich dann hinterher. Also, wir können mit Sicherheit 95 Prozent unserer Einsätze zu 100 Prozent compliant gestalten, aber es bleibt immer noch etwas, wo einfach die rechtlichen Möglichkeiten gar nicht übereinander zu bringen sind. Aber auch für keinen anderen. Und das ist wirklich die Herausforderung.“ (Konzern)



„Erstens kennen wir uns damit überhaupt nicht aus. Wir haben zwar fünf Arbeitsrechtler, aber die kennen sich nicht aus. Und da muss man ja auch dabei bedenken, dass die sowohl das Arbeitsrecht als auch Steuerrecht und Sozialversicherungsrecht ja in jedem Land wieder unterschiedlich ist und wir wirklich keine Chance haben und sehen, das vernünftig intern abzuwickeln [...]. Aber also wenn Sie bitte eines mitnehmen aus diesem Gespräch und weitergeben, ist das wirklich der dringende Wunsch, dass das Thema irgendwie anders geregelt wird, weil so ist es wirklich nicht machbar und eine total große Hürde, das Thema weiter auszubauen.“ (Konzern)



„Also, das muss ich Ihnen wirklich ganz offen sagen. Also der Aufwand, der damit verbunden ist, entspricht überhaupt nicht dem Ertrag. Also würden wir dann von zehn Personen sprechen, von fünf Personen würden wir da sprechen, dann hätte, hätte man das wirklich überlegen können. Aber selbst da, wenn man null Kenntnisse über das Land hat, was in dem Fall für uns Türkei ist. [...] Ja, wir haben darüber nachgedacht, mein Chef hatte auch diesen Gedanken gehabt. Und also wenn man der Sprache nicht mächtig ist, wenn man sich mit den Gesetzen nicht auskennt, dann ist es wirklich eine ganz, ganz schwierige Kiste. Und deshalb kam das für uns einfach nicht in Frage.“ (KMU)

4.3 ... und derzeitige Lösungen

Zeitlich befristete Arbeitsverträge

Der Ausweg aus dem Dilemma wird vorwiegend in zeitlich befristeten Arbeitsverträgen (max. sechs Monate) gesehen, die das Risiko einer Betriebsstättengründung vermeiden, aufgrund des hohen administrativen Aufwandes allerdings auch nur in Einzelfällen zum Tragen kommen.



„Das gibt es bei uns nur für kurzfristige Zeiträume, die Mitarbeiter müssten vorher eine Anbindung an die deutsche Gesellschaft und das deutsche Sozialversicherungssystem gehabt haben, also das mindestens vier Wochen vor Beschäftigung in der Bundesrepublik haben und ihren Lebensmittelpunkt in Deutschland haben. Dann kennen wir das, dass wir tatsächlich im aktiven deutschen Arbeitsverhältnis bis zu sechs Monate im Ausland beschäftigen, darüber hinaus würden wir in der Regel den deutschen Arbeitsvertrag ruhend stellen und versuchen, eine Einheit im Ausland zu finden, wo wir diese Mitarbeiter anstellen können [...] Und deswegen komme ich auf die Limitierung zu sechs Monaten, das ist das unternehmenssteuerliche Risiko der Begründung einer Betriebsstätte. Ich kann durch eine nachhaltige Tätigkeit eines Mitarbeiters im Ausland eine Betriebsstätte begründen, das ist so was wie eine Zweigniederlassung oder Filiale, und dann werde ich mit dieser Betriebsstätte, Zweigniederlassung, Filiale, im Ausland steuerpflichtig. Die Marke sind da häufig sechs Monate, und so ist das auch nach peruanischem Recht. Nach sechs Monaten würde der deutsche Arbeitgeber selbst durch die Tätigkeit des Mitarbeiters vor Ort in Peru steuerpflichtig. Und das wollen wir natürlich nicht. Niemand möchte eine peruanische Steuererklärung für ein deutsches Unternehmen abgeben. Das ist ein, tatsächlich ein absolutes Ausschlusskriterium an der Stelle.“ (Konzern)

Gründung einer Arbeitsstätte

Einen Weg, die Begründung einer Betriebstätte und deren rechtlichen Folgen zu vermeiden, sieht ein Start-up in der Gründung und offiziellen Registrierung einer Arbeitsstätte: Aufgrund des hohen Aufwandes und rechtlicher Unwägbarkeiten verfolgt das Unternehmen nach Aussagen der Geschäftsführerin jedoch keinen weiteren Ausbau dieser Lösung:



„Und in diesen beiden Ländern haben wir uns dann eben auch entschieden, Arbeitsstätten zu gründen. Sowohl in Frankreich als auch in Spanien ist es dann auch wieder ein bisschen anders. Also man kann sich registrieren. Also man muss jetzt keine Tochtergesellschaft oder, genau, keine Betriebsstätte gründen. Also es gibt noch den Weg drunter, den Schritt drunter. Aber das muss ich euch jetzt wahrscheinlich auch nicht erzählen. Also wir haben letztlich in Spanien und Frankreich eine Arbeitsstätte gegründet, worüber wir die Mitarbeiter vor Ort zwar als deutsche GmbH angestellt haben, aber eben über diese Registrierung in den Ländern vor Ort. Ist aber super aufwändig gewesen, da an die richtigen Leute zu kommen. Bis wir überhaupt mal verstanden haben, was das bedeutet: Anwaltskosten, Registrierungskosten, Notarkoste. Also das ist schon echt ein ganz schöner Batzen gewesen und hat uns auch echt viel Zeit gekostet. Jetzt ist es natürlich für uns so: Okay, jetzt können wir leichter in Spanien und Frankreich einstellen, weil wir das da eben haben.“ (Start-up)

Ausdauer von Unternehmen in komplexen Zusammenhängen gefordert

Rechtsunsicherheiten auf deutscher wie auf ausländischer Seite, aber auch bürokratische Hürden, zeitraubende Verwaltungsprozesse und widersprüchliche Informationen verlangen gerade kleinen Unternehmen einen langen Atem ab, wenn es darum geht, Fachkräfte als Remote Worker in ein festes Angestelltenverhältnis zu nehmen. Am Beispiel von Spanien berichtet der Geschäftsführer eines Start-ups:



„Ja, das war der Horror. Also den Angestellten in Spanien anzumelden war schlichtweg zum Kotzen [...] Ich war bestimmt zu sieben Terminen in Düsseldorf beim spanischen Konsulat. Nicht nur, dass das mit den Terminen dort schwierig ist, aber auch die Zuständigkeiten sind nicht geklärt, der Prozess ist nicht einwandfrei. Man weiß nicht, muss ich eine Dependance gründen oder reicht es, wenn ich mir einfach die spanische Steuernummer, Umsatzidentifikationsnummer als Unternehmer hole et cetera. Waren viele Meetings. Hat enorm viel Zeit gefressen. Wir haben dann nach circa einem halben Jahr unsere NIF bekommen, um dann vom Steuerberater mitgeteilt zu bekommen [...] er findet die Einschätzung vom lokalen Konsulat nicht richtig. [...]“ (Start-up)

Die Komplexität zur Anmeldung / Administration von Remote-Arbeitsverhältnissen außerhalb der EU wird unterschiedlich eingeschätzt. Während das hier zitierte Unternehmen wegen der beschriebenen komplizierten Prozesse in Zukunft auf den Einsatz eines externen Dienstleisters auch für Remote-Arbeitskräfte in Indien zurückgreift, schätzt ein Unternehmensvertreter die Anmeldung / Administration von Remote-Work-Arbeitsverhältnissen in Peru wesentlich einfacher ein:



„Peru ist super. Da kann man tatsächlich die Mitarbeiter bis zu sechs Monate beschäftigen und hat gar keinen Aufwand als ausländischer Arbeitgeber. Da ist es so, dass der Mitarbeiter selbst eine monatliche Steueranmeldung abgeben kann, online. Relativ easy. Und das war es. Es ist natürlich befristet auf sechs Monate. Aber für diese sechs Monate bin ich da steuerlich für ganz wenig Geld total compliant. Also, eine sehr schöne Situation.“ (Konzern)

4.4 Unterstützung durch externe Dienstleister

Gründe für Wahl externer Dienstleister

Vier Unternehmen greifen im Kontext grenzübergreifender Remote-Arbeitsverhältnisse auf Dienstleister zurück. Gründe sind der hohe administrative und bürokratische Aufwand, wie auch die Sorge um die Rechtssicherheit beim Abschluss des Arbeitsvertrages. Dies trifft in der Regel zu, wenn Unternehmen keine Niederlassung in dem jeweiligen Land haben bzw. keine gründen wollen, da der Aufwand bei nur wenigen Mitarbeitenden unverhältnismäßig hoch erscheint.

Art der Dienstleistung

Zu unterscheiden sind hier im Kern Informationsdienstleistungen von (sehr großen) Beratungshäusern bzw. Wirtschaftsprüfungsunternehmen und auf Arbeitnehmerüberlassung spezialisierte Personalagenturen. Informationsdienstleistungen werden genutzt, um die Konsequenzen in jeglicher arbeits-, steuer- sowie sozialversicherungsrechtlicher Hinsicht abschätzen zu können. Wichtig erscheint dabei, einen kompetenten Partner für das jeweilige Land an der Seite zu wissen, der alle Informationen aus einer Hand zur Verfügung stellen und bewerten kann. Die Dienstleistungen der Personalvermittlungsagenturen erstrecken sich dagegen von der Suche passender Mitarbeitender über die Schulung zur Überwindung kultureller Barrieren, die Übernahme der Bezahlung des Gehalts und die Abwicklung der Sozialabgaben bis hin zur Anstellung mit Arbeitsvertrag bei einer Niederlassung des Dienstleisters im Wohnsitzland, der dann als „Employer of Record“ fungiert und anschließend die Weisungsbefugnis in Form einer faktischen Arbeitnehmerüberlassung überträgt.



„Es gibt da zwei Diskussionen. Einmal gibt es da die Beraterdiskussion, [...] wenn wir wissen, der Michael will aus Österreich arbeiten. Wir wollen es ermöglichen. Und da brauchen wir einfach auch externe Unterstützung für ein paar Länderkonstellationen, die wir nicht inhouse haben. Was wir allerdings nicht tun in der Anbahnung ist, mit irgendwelchen Unternehmen zusammenzuarbeiten, die gesagt haben, ich rekrutiere für euch in Rumänien oder irgendwelche anderen Themen.“ (Konzern)

Unterschiede in der Nutzung und Bewertung

Hier scheint es einen Unterschied zwischen Konzernen und kleineren Unternehmen zu geben. So neigten Konzerne eher dazu, mit (sehr großen internationalen) Beratungshäusern zu arbeiten und sich gegen die Nutzung von Personalvermittlungsagenturen zu entscheiden, da die rechtliche Einordnung bei letzteren schwierig bzw. unklar bleibt.



„Aber das haben alle Großunternehmen. Also wir sind 100 Prozent der Compliance committed.“ (Konzern)

Start-ups dagegen stehen der Nutzung dieser Agenturen offener gegenüber. Mitunter stellt die Wahl eines externen Dienstleisters die Reaktion auf den erfolglosen Versuch dar, eigenständig oder mit Hilfe von kleineren Beratungseinrichtungen Arbeitnehmende aus dem Ausland selbst anzustellen, mithin also eher eine temporäre Notlösung als das Mittel der Wahl.

Bei der Gruppe der KMU dagegen zeichnete sich ein eher diverses Bild ab. Zum Teil stand hier ebenfalls der Nutzen durch diese Agenturen im Vordergrund. Andere Unternehmen verzichteten aufgrund ihrer familiär geprägten Firmenkultur bewusst auf die Möglichkeiten von Outsourcing.



„Wie ich vorhin gesagt habe ist unser Ziel, neue Mitarbeiter zu gewinnen, sie zu binden. Ein Teil der [...]Familie zu sein, mit [...] zusammen durchzugehen. Also natürlich wollen wir Kohle machen und Geschäfte, darum geht es im Ganzen. Aber das komplette Outsourcing von Projekten oder von Teilentwicklungen, das ist nicht ein Arbeitsmodell, für das wir uns entschieden haben. Im Gegenteil.“ (KMU)

Vor- und Nachteile

Die Nutzung solcher Dienstleistungen ist für Arbeitgebende im Vergleich unkompliziert, aber mit verhältnismäßig hohen Kosten verbunden. Die Arbeitgebenden zahlen neben dem Gehalt für „ihre Fachkraft“ eine monatliche Gebühr für die administrative Abwicklung. Meist wurde hier eine Summe von 400€ bis 500€ genannt.

Zeitaufwand entsteht allerdings, da zuerst herausgefunden werden muss, welcher Dienstleister benötigt wird. Das Angebot an Dienstleistungen ist vielfältig und nicht immer transparent. Aus Sicht der Unternehmensvertretenden sind die Dienstleistungen mit ihren monatlichen Kosten auf Dauer sehr teuer.



„Wir werden es [Anstellung eines Mitarbeitenden in Spanien] ja in Barcelona wieder probieren, weil ich mich einfach weigere, pauschal 400 Euro im Monat an eine Gesellschaft zu zahlen, um einen Mitarbeiter anzustellen.“ (Start-up)

Gleichwohl wird der Vorteil darin gesehen, dass durch eine abhängige Anstellung beim deutschen Arbeitgeber eine deutlich stärkere Bindung der Mitarbeitenden entsteht, als dies bspw. durch Freelancer der Fall wäre.

Pandemieerfahrungen als Motivation

Die Interviews weisen darauf hin, dass es insbesondere in Großunternehmen im Zuge der Corona-Pandemie zu seitens der Arbeitgeber mehr oder weniger gewollten länderübergreifenden Remote Work-Formen gekommen ist. Zum Beispiel, wenn bisherige „Grenzpendlerinnen und -pendler“ bzw. ausländische Arbeitnehmende, die normalerweise ihren Wohnort in Deutschland haben, bei ihren Familien im Ausland verblieben und von dort die Arbeit verrichteten.



„Wir haben jetzt allerdings ein paar Fälle schon sozusagen aus der Vergangenheit heraus, die das schon so praktizieren und die wir jetzt auch nicht wieder gleich [...] ins Office zurückholen könnten. Und für die Fälle sind wir gerade dabei, Verhandlungen zu führen mit einem externen Büro, mit einer externen Kanzlei, die sozusagen innerhalb Europas ein großes Netzwerk haben, mit anderen Kanzleien zusammenarbeiten, und also alle

drei Themen abdecken, sage ich mal. Steuerrecht, Sozialversicherungsrecht und Arbeitsrecht.“ (Konzern)

Hier wird das Bestreben deutlich, das bei den Mitarbeitenden offenbar inzwischen geschätzte Remote-Arbeiten aus dem Ausland nachträglich rechtlich abzusichern, um sie an das Unternehmen zu binden. Gleichzeitig soll es jedoch bei Einzelfällen bleiben; eine generelle Ausweitung wird aufgrund fehlender interner rechtlicher und administrativer Expertise nicht geplant.



„Die Expats waren natürlich auch betroffen. Die wollten auch alle nach Hause. Aber wir hatten plötzlich eine riesen Masse an Mitarbeitern, die häufig ausländische Wurzeln haben, das ist mir auch erst klar geworden, was wir für eine internationale Belegschaft haben. [...] Und dann habe ich also gesagt: „Gut also dann müssen wir jetzt was tun.“ Und wir haben dann also erstmal eine weitreichende weltweite Awareness-Kampagne gestartet. Damals noch unter der Musik: „Die Leute dürfen nicht einfach im Ausland sein, die sollen jetzt, wenn sie können, einfach erstmal alle zurückkommen. Und wenn sie nicht können, dann ist erstens, zweitens und drittens zu befolgen.“ Also erstmal so unter der Maßgabe, wir müssen das Risiko jetzt einfach einfangen. Das haben wir dann also 2020 intensiv betrieben. [...] Uns ist vollkommen klar geworden, dass wir dieses Thema nicht wieder zurückschieben können.“ (Konzern)

Aus der Perspektive der Arbeitnehmenden, so die Interviewpartnerinnen und -partner, wurden die Remote-Work-Erfahrungen vorwiegend positiv gewertet, sodass sich Arbeitgebende grundsätzlich zunehmenden Forderungen nach mehr Flexibilität des Arbeitsortes gegenübersehen.



„Das eine ist das Thema, die Notwendigkeit, für das Business Fachkräfte zu finden, die vor allem in einer Corona-Zeit, und das war der Initiator, ganz oft nicht bereit sind, ihren Arbeitsort irgendwohin zu verlegen, wo sie faktisch aber nicht arbeiten müssen, weil sie eine komplette, digital ausübende Tätigkeit haben und nur selten ins Büro kommen müssten. Das ist also das Thema Notwendigkeit und Rekrutierungsschwierigkeiten. Der andere Weg wäre sozusagen die Frage Mitarbeiterzufriedenheit. Also wenn, wenn gerade während Corona Informationen von den allermeisten Unternehmen rausgehen, bitte arbeitet doch im Homeoffice und dann sich jemand meldet. Und das sind erstaunlich viele Kollegen, die wir da haben, sagen ‚Hey mein Homeoffice ist ne Pendler-Wohnung in Stuttgart, ich habe ein Zimmer mit Schräge, acht Quadratmeter, aber meine Familie, die sitzt in Frankreich und da bin ich am Wochenende eh.‘ Da kann ich nicht von da arbeiten. Also das einfach nur als ein, ein Beispiel, was wir sehr oft gehört haben. Oder aber auch die Frage meine Familie ist in der Türkei. Ich würde gern von da arbeiten, die brauchen meine Unterstützung. Also, da haben wir tatsächlich die ihre, die Intention, die eher aus dem privaten Mitarbeiterinteresse herauskommt und wo einfach mehr Flexibilität gewünscht ist, weil diese ja schon erlebt wird, zumindest in Deutschland. Ohne den grenzüberschreitenden Kontext. Also zu sagen, es ist uns vollkommen egal, wo jemand arbeitet, solange es in Deutschland ist, aber bitte nicht über die Grenze hinüber, das versteht kaum jemand.“ (Konzern)

Das hier zitierte Unternehmen entscheidet sich, auch aus Gründen der Gleichbehandlung, allerdings gegen das Angebot weiterer Remote-Arbeitsverhältnisse:



„Da wir so groß sind, haben wir aber natürlich das Problem, wir können nicht für einzelne Gruppen Ausnahmen machen und es der gesamten Masse verbieten, das ist schon aus Gesichtspunkten der Gleichbehandlung wäre das schlichtweg nicht fair.“ (Konzern)

Abbildung 2 fasst die Umsetzungsfaktoren von Remote Work mit ausländischen Fachkräften zusammen:

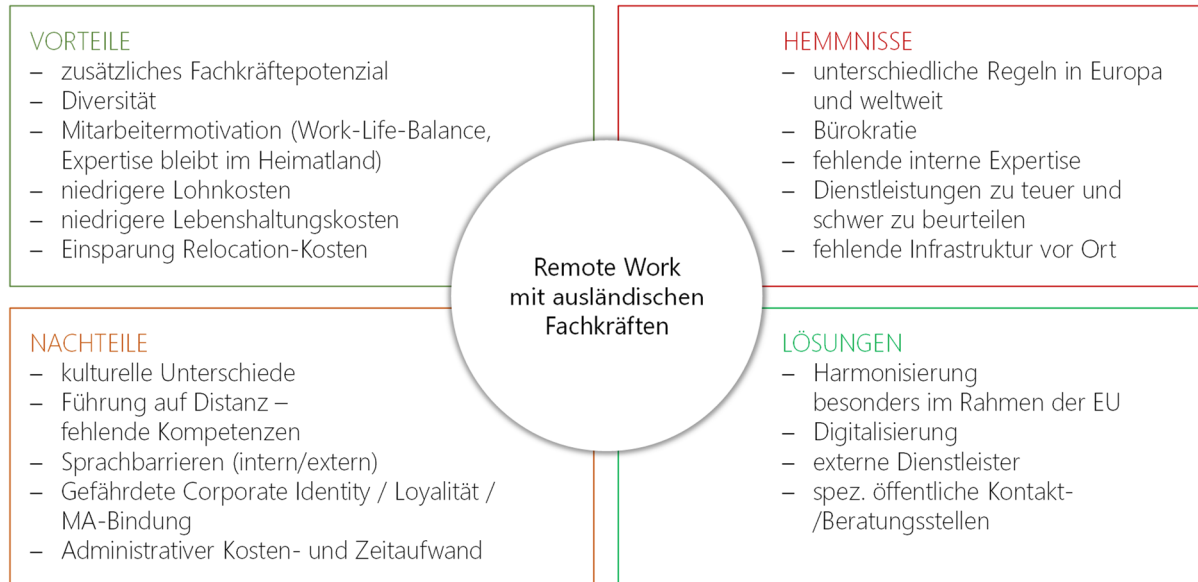


Abbildung 2: Umsetzungsfaktoren von Remote Work

4.5 Zukünftige Entwicklungen

Trend zu mehr Remote Work

Der größte Anteil der interviewten Unternehmensvertreterinnen und -vertreter sieht einen über die Pandemie hinausgehenden Trend zu mehr Remote Work weltweit. Dieser Trend wird einerseits auf gestiegene Bedürfnisse und Erwartungen von Beschäftigten weltweit zurückgeführt sowie andererseits auf steigende Bedarfe seitens der Unternehmen.



„Ja, zumal zunehmend wirklich das Begehren ist, nicht einreisen zu müssen. Weil technisch es möglich ist, von überall aus zu arbeiten. Und das betrifft nicht nur die Mitarbeiter, die wir werben, wie ich sagte, der Franzose, der möchte in der Normandie bleiben. Sondern das betrifft genauso unsere hier lokalen Mitarbeiter, die jetzt das Bedürfnis haben, von Mallorca, vom thailändischen Strand und sonst wo her zu arbeiten.“ (Konzern)

Von einer Konzernvertreterin wird auch die Bedeutung des Betriebsrates hervorgehoben, der sich seit kurzem für die Möglichkeit remote zu arbeiten einsetzt und darüber in Verhandlungen mit der Geschäftsführung getreten ist.



„Nein, aber es ist jetzt hochgekommen, während der Verhandlungen mit dem Betriebsrat zum Thema Remote Arbeiten. Und, ja, da war eben die Frage, ist es möglich, ne, muss man zu Hause oder muss ich irgendwo in Deutschland sein, oder kann ich sogar aus dem Ausland heraus arbeiten? Und der Betriebsrat möchte das halt angeblich gerne,

zumindest in einem gewissen Umfang irgendwie festschreiben. Und, ja, wir haben dann gesagt, wir müssen das hier erst mal prüfen, was das genau bedeutet. Und wie gesagt sind da, zumindest was das Sozialversicherungsrecht angeht, auch nicht so ganz schlau draus geworden.“ (Konzern)

Gestiegene Bedürfnisse bei Beschäftigten nach örtlicher Flexibilität

Als Grund für ein gesteigertes Bedürfnis nach örtlicher Flexibilität auf Beschäftigtenseite wird von Unternehmensvertretenden die Möglichkeit angeführt durch mobile Arbeit bzw. Remote Work eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Leben bzw. Familie zu erreichen, wodurch gleichzeitig eine höhere Lebensqualität entstehe.



„Gut, was natürlich auch eine sehr positive Erfahrung ist, ist so das Feedback der Mitarbeiter. [...] Weil sie sich jetzt wahrscheinlich auch ein Stück weit schon dran gewöhnt haben. [...] Also, ich glaube schon, dass man aufpassen muss, dass man sozusagen die Grenzen nicht verliert zwischen privat und beruflich. Wenn man immer zu Hause arbeitet. Aber auf der anderen Seite ist das natürlich schon eine tolle Flexibilität. Und der Arbeitsweg fällt weg, das darf man natürlich auch nicht unterschätzen, sowohl aus Umweltgesichtspunkten als auch aus Zeitgesichtspunkten, das ist einfach Zeit, die man, ja, einspart. Also, insoweit sind das sicherlich auch sehr positive Aspekte. Und ich kann es auch aus eigener Erfahrung sagen, wir haben zwei Kinder, neun und elf, und das ermöglicht schon, die Dinge so ein bisschen besser auch miteinander zu verbinden und zu unterstützen.“ (Konzern)

Bedarf an Fachkräften auf Unternehmensseite

Gleichzeitig berichten die Unternehmensvertretenden von einem Fachkräftemangel bzw. einem sehr hohen Bedarf an z.B. IT- bzw. digitalen Fachkräften in den Unternehmen.



„Also wir brauchen einfach Entwickler und da ist der Markt leer gegrast. Nicht nur hier, sondern auch in der Ukraine, auch sonst wo. Also das ist egal, wohin: Der Markt ist leer und da können wir nicht mehr. Also genau, da müssen wir einfach komplett offen sein. Und das ist auch der bottle neck in allem bei uns momentan. Also wir könnten noch viel mehr machen, könnten viel mehr wachsen, wenn wir mehr Entwickler hätten.“ (Start-up)

Darüber hinaus wird insbesondere bei internationalen Konzernen auch ein Bedarf an Fachkräften aus verschiedenen Kulturen gesehen, um Vielfalt (Diversity) zu stärken.



„Es geht eben auch um das kulturelle ja in die unterschiedlichen Herkunft, Meinungen et cetera. Und dadurch unweigerlich brauchen Sie natürlich auch wenn Sie das wollen und fördern wollen brauchen Sie auch Leute aus dem Ausland. Und dann gibt es eben zwei Möglichkeiten: Entweder Sie holen die nach Deutschland oder Sie greifen auf solche Modelle zurück (Remote Work).“ (Konzern)

Dynamik im Wettbewerb um Fachkräfte

Durch diese Entwicklungen werden von den Unternehmensvertretenden verschiedene Potenziale identifiziert, die möglicherweise eine neue Dynamik im Wettbewerb um Fachkräfte erzeugen könnten. Einige Unternehmensvertretende vermuten, dass Unternehmen aufgrund dieser Entwicklungen zukünftig einem erhöhten Druck ausgesetzt werden, vermehrt Remote Work anzubieten – auch trotz möglicher Risiken. In diesem Zuge kommen einerseits auch Wettbewerbsnachteile bei der Fachkräftegewinnung zur Sprache, die eben durch eine Einschränkung von Remote-Work-Arbeitsverhältnissen im Unternehmen zwecks Risikovermeidung entstehen könnten. Andererseits würden „offenere“ Unternehmen mit entsprechenden Remote-Work-Angeboten als attraktive Arbeitgeber bei Fachkräften punkten.



„So und jetzt ist natürlich damit auch eine Flexibilität verbunden, die sich die Arbeitnehmer natürlich auch gern nehmen wollen. Egal, ob es jetzt ihr Partner ist oder ob sie halt lieber am Strand leben und surfen gehen im Feierabend oder was weiß ich. Und da durchlässiger zu sein, vor allem innerhalb der EU, da nicht auf solche Hürden zu stoßen. Das wird auch immer wichtiger. [...] Wir müssen auch diese Flexibilität letztlich auch gewähren, weil sonst tun es andere und dann verlieren wir die Leute auch. [...] Aber wir können sie auch damit gewinnen. Das ist natürlich auch ein guter Punkt, ne?“ (Start-up)



„Und ich glaube schon, wenn Sie mich fragen, dass jetzt durch die Pandemie, dann sehr hohe Erwartung von Arbeitnehmern in Zukunft sein wird, relativ flexibel zu sein, wo man arbeitet. Und deswegen wird man sich dann entscheiden müssen, auch als EU auch Deutschland et cetera. Möchte man diese Flexibilität nachgeben und möchte man das ermöglichen mit allen Vor- und Nachteilen oder eben nicht. Wenn man das nicht tut, glaube ich schon, dass man sowohl als Unternehmen doch einen Nachteil haben wird zumindest in gewissen Fachkräftebereichen, wo eben andere das schon erlauben werden. Na also, andere Länder oder andere Unternehmen die dann auf solche Konstrukte zurückgreifen, die haben wesentlich höhere Auswahl Leute zu rekrutieren und zu finden.“ (Konzern)

Mit Blick auf den globalen Wettbewerb sehen mehrere Unternehmen im Gespräch hier eine potentielle Konkurrenz für deutsche Unternehmen in zweierlei Hinsicht: Erstens könnten ausländische Unternehmen (z.B. Hightech-Firmen aus den USA) eine wesentlich höhere Zahlungsbereitschaft für derartige Dienstleistungen zur Anwerbung deutscher Fachkräfte haben. Dies gelte insbesondere für Länder, die in jüngster Vergangenheit stärkere Abschottungstendenzen (im Sinne von Aufenthaltstiteln für Arbeit vor Ort) zeigen. Beispielhaft genannt wurden hier die USA, Großbritannien und Australien. Zweitens könnten die „Employer of Record“ Dienstleister es Unternehmen aus Jurisdiktionen, die keinen ausgeprägten Rechtsbegriff von der Arbeitnehmerüberlassung haben, erlauben, stärker und umfassender auf Fachkräfte aus Drittstaaten zuzugreifen und damit den ausländischen Fachkräftepool für deutsche Unternehmen verringern bzw. eine Anwerbung im Ausland erschweren.



„Aber ich nehme diesen Kampf um die Talente hier also schon extrem wahr. Ich sage Ihnen ein Beispiel. Ich habe letzte Woche mit einer portugiesischen Kollegin telefoniert, die sich sehr dafür interessierte, wann unsere Regelung endlich rauskommt. Und ich habe dann gesagt: ‚Wie ist denn die Situation?‘ Und dann sagte sie: ‚Die Situation ist so, dass die Amerikaner hier, amerikanische Firmen, hier auf portugiesischem Boden Firmen

gründen, die nur dazu da sind portugiesische Arbeitskräfte für USA zu rekrutieren, damit die nicht umziehen müssen und man denen auch keine Green Card geben muss'. Und was weiß ich. Und die bezahlen Gehälter, da können wir nicht gegen an. Das heißt, die Mitarbeiter müssen sich noch nicht mal wegbewegen von ihrem Platz. Die kriegen ein fast amerikanisches Gehalt. Ist sicherlich irgendwo auf der Mitte, auf jeden Fall kein portugiesisches Gehalt, leben und arbeiten in Portugal. Und das sind so die Kisten, in die da gerade gegriffen wird auf dem Markt. Und da ist mir klar geworden, das ist wirklich ernst.“ (Konzern)

Zwischenlösung: Remote Work auf Zeit?

Aufgrund der beschriebenen Dynamik versuchen einige Konzerne, trotz des engen rechtlichen Rahmens, zumindest befristete Remote-Work-Angebote für ausgewählte und überprüfte Zielländer zu ermöglichen. Dabei kommen auch KI-Chatroboter zum Einsatz, um die Flut an Anfragen zu bewältigen und direkt unrealisierbare Wünsche von Beschäftigten auszusortieren.



„Sind wir tatsächlich dabei, eine Inhouse-Lösung zu gestalten, die wir dann auch wirklich gleich weltweit aufsetzen wollen. Also nicht nur aus Deutschland raus, sondern, obwohl wir wissen, wir wissen nie alles über alle Länder, wollen wir versuchen, mit einer teilautomatisierten Lösung sozusagen, und Einsatz eines Bots, den Prozess billiger zu machen. Das heißt, den also auch inzusourcen, ja, inhouse zu betreiben. (...) Es ist ein Risiko, das man eingeht als Firma, ja, das muss einem ganz klar sein. Das sagen wir auch ganz klar. Auf der anderen Seite, es zahlt ein auf das Thema Mitarbeiterzufriedenheit. Und es ist also schon eine große Mitarbeiterunzufriedenheit, als wenn es dann heißt: „Das geht nicht.“ Also von daher ist es ein sehr wichtiges Thema. Wir sehen es auch als ein riesen Thema bei der Akquise von neuen Arbeitskräften. (...) Dieses System, das wir aufbauen, das sieht ebenso aus, dass wir versuchen, mit grobmaschigem Fischen und gezielten Fragen die unproblematischen Fälle von den problematischen zu scheiden.“ (Konzern)

In diesem Zuge wird von einem anderen Unternehmensvertreter auf das momentan wohl noch vernachlässigte Thema des Reporting von Beschäftigten in Remote Work hingewiesen. Ein fehlendes System zum Erfassen der jeweiligen Arbeitsorte und -tage könne perspektivisch zu einem Risiko für Unternehmen werden.



„Die Frage ist: Welcher Staat beginnt zuerst, wann ist Covid endlich wirklich vorbei. Aber irgendwann wird es kommen, die italienischen Behörden werden fragen, wie viele Italiener haben denn von Deutschland aus gearbeitet. Die Deutschen werden fragen, wie viele Deutsche haben denn von Italien aus gearbeitet und so weiter. Und wenn Sie das nicht beantworten können, na ja, dann geht es ans Eingemachte. Und da sind wir wieder beim Thema bei unserem Tool, warum wir das auch implementiert haben für die Gesellschaften, die da das machen wollen. [...] Genau aus dem Grund, damit sie eben ganz compliant sagen können: Okay, wir hatten dann 87 Mitarbeiter mit (Firmenname) deutschem Arbeitsvertrag, die von Italien aus gearbeitet haben oder eben 22 von Spanien, zwölf von Österreich und so weiter. Und das können ganz viele Unternehmen nicht. Also viele haben da, sagen dann pauschal 30 Tage EU geht immer. Ja, aber sie wissen nicht, wie viele Mitarbeiter haben das dann wirklich genutzt oder nicht genutzt.“ (Konzern)

Integration von Beschäftigten in Remote-Work-Verhältnissen

Darüber hinaus wird auch vermehrt die Frage nach der Integration von Beschäftigten in Remote Work-Verhältnissen gestellt. Diese Thematik beschäftigt momentan schon erste Unternehmen, die sich mit dem Thema Remote Work intensiver auseinandersetzen und würde bei einer Zunahme von Remote Work-Angeboten zukünftig eine größere Rolle spielen.



„Ne, bei dem Peruaner habe ich auch das erste Mal, da habe ich auch den potenziellen Vorgesetzten gefragt, wie willst du den Typen denn überhaupt in dein Team integrieren, wenn er in einer ganz anderen Zeitzone sitzt? Und wie will man da eine Loyalität schaffen.“ (Konzern)



„Das wird ein grundsätzliches Thema sein, dass es schwierig wird, durch hybride Formen in Meetings zu machen. Also ich hatte selber schon Teammeetings. Hatten wir, wo wir auch wir waren neun Leute im Raum, vier Leute am Schirm. Es ist eine Herausforderung, viel schwerer, als 13 Leute am Screen zu haben.“ (Konzern)

4.6 Gewünschte Hilfestellung

EU-einheitliche Regelungen

Die Interviewten äußern an die Politik gerichtete Wünsche bzw. Vorschläge zum Umgang mit Remote Work. Diese beziehen sich v.a. auf die rechtlichen Aspekte. So werden übereinstimmend langfristig EU-einheitliche Regelungen bzw. Umsetzungen im Steuer-, Arbeits- und Sozialversicherungsrecht angeregt.



„Es ist europäisches Recht. Also da eine Vereinheitlichung, und aus unserer Sicht hilft es eben auch nicht jetzt zu sagen, okay, es ist vielleicht kein arbeitsrechtlich kein Problem mehr, aber sozialversicherungsrechtlich und steuerlich trotzdem. Also da müsste man schon einfach diese Gesamtzusammenhänge im Blick bewahren, weil in einzelnen Fachbereichen das Problem zu lösen, das schafft am Ende nicht die gewünschte Flexibilität in der Praxis.“ (Konzern)“

Aus der Sicht einiger Konzernvertreterinnen und -vertreter sind solche Absprachen jedoch auf längere Sicht nicht zu erwarten.



„Da wird gerade viel Lobbying betrieben in der EU in Brüssel, dass es mehr einheitlich wird und viele träumen von einheitlichen Gesetzen und Lockerungen. Ich bin absolut Realist, ich meine, ich glaube, dass das in zehn Jahren nicht kommt, wenn man sich ansieht. Ich glaube es ganz sicher nicht, wir können uns nicht mal auf eine eigene Impfstrategie oder solche Themen einigen. Ich glaube nicht, dass sich, dass sich Deutschland mit den anderen Ländern darauf einigen wird bei Steuergesetz und Sozialversicherungsgesetzen.“ (Konzern)

Veränderungen im Steuerrecht

Einige Unternehmensvertreterinnen und -vertreter aus internationalen Konzernen äußern zum Teil sehr konkrete Vorschläge für einen Bürokratieabbau im Steuerrecht. Für die Abwicklung dauerhaft Remote-

Beschäftigter wäre es z.B. hilfreich, die rechtliche Limitierung der Lohnabrechnung auszusetzen und pragmatisch handhabbar zu machen (so wie z.B. in Großbritannien).



„Ja, aber wenn es halt darum geht, dass ich jemand dauerhaft remote beschäftigen möchte, da fällt mir eigentlich, ja, vielleicht was noch hilfreich ist, das wäre tatsächlich Großbritannien. Weil die ja auch, was die lohnsteuerliche Abwicklung angeht, bisschen pragmatischer sind, ja. Also, in Deutschland ist es ja so, dass eine Lohnabrechnung rechtlich limitiert wird. Das unterliegt dem Steuerberatungsgesetz und wir dürften jetzt zum Beispiel als deutsches Unternehmen nicht für eine britische Tochterfirma, die remote jemanden aus Deutschland beschäftigen, eine deutsche Gehaltsabrechnung machen. Und die deutsche Lohnsteuer anmelden. Obwohl wir es können. Wir haben da die Experten, die das jeden Tag machen. Für wenig Geld. Einfach wegen dem Skaleneffekt. Das dürften wir nicht. Aber in Großbritannien ist das möglich. Also, da kann ich, wenn ich remote als deutsches Unternehmen einen Mitarbeiter in Großbritannien beschäftige, dann registriere ich mich als deutsches Unternehmen in Großbritannien. Aber die Lohnabrechnung, wie gesagt, die Kommunikation mit der Finanzverwaltung, die kann dann durch eine Tochterfirma vor Ort erfolgen. Und das ist natürlich wesentlich preiswerter, als wenn ich dafür einen externen Dienstleister beschäftigen muss. Und es gibt mir natürlich auch viel mehr Kontrollmöglichkeiten. Weil, die britische Tochterfirma natürlich auch mit unseren, ja, unseren Policies vertraut ist an der Stelle.“ (Konzern)

Darüber hinaus wird auch eine Umstellung der monatlichen Lohnsteueranmeldung auf eine jährliche Lohnsteuererklärung vorgeschlagen, um ständige Anpassungen der monatlichen Lohnsteuer aufgrund von grenzüberschreitenden Arbeitsverhältnissen zu vermeiden.



„Na, steuerlich würde es mir halt tatsächlich schon helfen, wenn wir aus der Pflicht kommen würden, dass wir monatliche Lohnsteueranmeldungen abgeben, sondern man einfach nur sagen kann, der Mitarbeiter macht eine Jahreserklärung, wenn das Jahr abgelaufen ist, und dann kommt das Geld auch da an, wo es sein soll. Aber wenn man halt jeden Monat dann alles noch mal korrigieren muss, dann stehen die administrativen Kosten in keinem Verhältnis mehr. Also, ich bin gar nicht so naiv, zu glauben, dass sich ein Mitarbeiter ein Jahr von Frankreich aus arbeitet, dass die Franzosen dann sagen, okay, der braucht in Frankreich keine Steuern zahlen, das ist richtig so. Aber es wäre dann halt schon hilfreich, wenn man das im Rahmen von einer Jahres-Steuererklärung dann erledigen kann und nicht als deutscher Arbeitgeber dann fortlaufend jeden Monat.“ (Konzern)

Erhöhung von Geringfügigkeitsgrenzen

Alternativ wären kurzfristig großzügigere Geringfügigkeitsgrenzen denkbar oder diverse Formen von „Übergangszeiten“, die bspw. eine sofortige Einstellung mit perspektivischer Migration nach Deutschland innerhalb einer Frist ermöglichen.



„Also für mich wäre tatsächlich, dass großzügige Geringfügigkeitsgrenzen gefunden werden. Und zwar einheitliche Grenzen, dass wir sagen könnten, wir dürften für maximal ein Jahr, oder von mir auch das halbe Jahr, Mitarbeiter aus dem Ausland im Rahmen eines aktiven deutschen Arbeitsverhältnisses beschäftigen, abrechnen, anweisen, ohne

dass wir ein Arbeitgeberrisiko sowohl im Inland. Und jetzt kommt das Wichtigere manchmal ja für uns, weil Inland können wir administrieren, aber auch eben nicht im Ausland hervorrufen.“ (Konzern)

Unbürokratische Anmeldung von Remote-Beschäftigten

Weiterhin wurde für KMU von einem „One-Stop-Shop“ bei der deutschen Finanzverwaltung zur unbürokratischen digitalen „Anmeldung“ eines Remote-Beschäftigten gesprochen (ggf. mit Datenaustausch ins jeweilige Herkunftsland des Arbeitnehmers).



„Egal, wo ich einen Mitarbeiter anstelle, dass es ein vereinfachtes Verfahren gibt, wo man sagt: ‚Hey, wie es in den Staaten ganz oft so ist, meldest du dich an, die und die Unterlagen ausfüllen, hochladen, bamm.‘ Und im Hintergrund läuft das zentral über die europäischen Behörden. Das sollte möglich sein. Gibt es nicht.“ (Start-up)

Als Beispiel eines vorteilhaften Umgangs mit dem Thema Remote Work in der Corona-Pandemie wird Peru genannt. Augenscheinlich wurde hier zumindest die Frage der Besteuerung über die individuelle Einkommensteuer geregelt und grenzüberschreitende Remote-Arbeitsverhältnisse von bis zu sechs Monaten Dauer ermöglicht.

Zentrale Beratungsstelle zum Thema Remote Work

Da KMU und Start-ups im Vergleich mit Konzernen tendenziell weniger arbeits-, steuer- und sozialversicherungsrechtliches Wissen abrufen können, wird dementsprechend der Wunsch nach mehr Informationen und einer „Gebrauchsanweisung“ geäußert. Insbesondere KMU und Start-ups wünschen sich eine zentrale Anlaufstelle, die klare und verlässliche Informationen zum Thema Remote Work zur Verfügung stellt und beratend zur Seite steht, sodass rechtskonforme Remote-Work-Szenarien aufgezeigt und letztendlich rechtssicher bzw. steuergünstig umgesetzt werden können.



„Also ich bräuchte eine Stelle, einen Berater, ein Institut, eine Person. Wen auch immer, der mir sagt, Frau Mustermann, wir müssen folgendes beachten, das müssen Sie aufsetzen, da müssen wir anmelden, dafür brauchen Sie eine Nummer. Dann mach ich das. Dann gehe ich meine To-Do durch und dann ist es auch kein Problem. Es geht nur darum, dass, bevor ich etwas Falsches mache, dann würde ich meinem Chef das lieber ausreden wollen. Was schade ist, weil ich auch weiß, dass ich mein Recruiting-Spektrum auch ganz dolle erweitern könnte, wenn wir ins Ausland gehen würden.“ (KMU)



„Für mich wäre es auf jeden Fall eine ganz klare Information: Eine Anlaufstelle, wo ich wirklich alle arbeitsrechtlichen Themen aus allen verschiedenen Ländern finde mit am besten so einer Gebrauchsanweisung: „Das, das, das.“ Und ich kann einen Haken dahinter setzen.“ (Start-up)

5 Zusammenfassung

Remote Work in Gestalt von Homeoffice-Lösungen und mobiler Arbeit ist nicht erst seit Corona ein wichtiges Thema für Unternehmen, hat aber durch die Pandemie einen wesentlichen Schub erhalten. Es wurden auf Seite der Unternehmen überwiegend gute Erfahrungen gemacht. Die weitere Ausgestaltung in den Betrieben dreht sich zukünftig um Fragen der Führung auf Distanz und entsprechende Kompetenzen auch auf Seiten der Mitarbeitenden sowie um das Verhältnis von Abwesenheits- und Präsenzzeiten.

Umfang und Ausprägung von grenzüberschreitenden Remote-Lösungen, die Kernelement der vorliegenden Untersuchung sein sollte, ist eng verknüpft mit zu harmonisierenden europäischen und globalen Regelungen. Auch entsprechend niedrigschwellige Unterstützungsangebote von öffentlichen Stellen, wie z.B. Außenhandelskammern, könnten die Umsetzung gerade für den Mittelstand erleichtern. Bislang sind die Unternehmen durch länderspezifische, sich widersprechende Regelungen weitestgehend abgeneigt, das Risiko der Einstellung einer ausländischen Remote-Fachkraft einzugehen. Dieses Risikobewusstsein steigt mit zunehmender Unternehmensgröße.

Aber es gibt Hinweise darauf, dass im weltweiten Kampf um Talente das Remote-Work-Angebot zukünftig einen Wettbewerbsvorteil verspricht. Dies gilt insbesondere für den ausländischen Arbeitsmarkt. Wenn es um die Abwerbung der eigenen Beschäftigten am deutschen Standort geht, fühlen sich die Unternehmen nicht stärker bedroht als von der deutschen Konkurrenz. Dem Einsatz von Remote Work steht nach Auskunft der meisten Unternehmen die fehlende Ein- und Anbindung des Beschäftigten (egal ob Arbeitsort im Ausland oder in Deutschland) gegenüber. Eine Identifikation mit dem Arbeitgeber sei vorwiegend über Präsenz möglich.

Insgesamt zeigt sich eine große Spannbreite bei den möglichen Konstellationen. Diese Komplexität an Szenarien – kombiniert mit unklarer, heterogener Rechtslage – erschwert Unternehmen die Umsetzung, Fachkräften aus dem Ausland die Arbeit am Wohnort vollumfänglich aber auch temporär zu ermöglichen.

Derzeit befassen sich Unternehmen vorwiegend damit, den auch maßgeblich durch die Corona-Pandemie veränderten Anforderung von Seiten der schon bestehenden Beschäftigten gerecht zu werden und hier ihre Arbeitgeberattraktivität zu erhalten. Die Gewinnung neuer Fachkräfte ist zweitrangig, die Gewinnung neuer Fachkräfte aus dem Ausland mit Arbeitsort im Ausland nachrangig.

5.1 Offene Fragen

Viele spannende Fragen konnten mit den geführten Interviews beantwortet werden oder zumindest Indizien aufzeigen, wie Unternehmen mit dem Thema umgehen. Einschränkend muss jedoch gesagt werden, dass vorwiegend Verantwortliche aus den Bereichen Geschäftsleitung, Personal und Recht befragt wurden. Auch die Sicht von Beschäftigten, die im Ausland remote arbeiten – oder dies in ihrem Heimatland gerne tun würden – wurden über die Erhebung nicht abgedeckt. Die Erweiterung der Zielgruppe könnte hier noch einmal ergänzende Impulse liefern.

Im Zuge der Regelung von mobiler Arbeit ist auch zu definieren, ob diese in puncto Arbeitszeit als genauso wertig betrachtet wird, wie die Arbeit im Büro.

Die Sicht der Beschäftigten einfließen zu lassen, könnte insbesondere den Wert für die Arbeitgeberattraktivität beleuchten. So äußert sich ein Unternehmensvertreter zu einem Studienvorschlag wie folgt:



„Aber wie gesagt, wenn ich die gleiche Tätigkeit für mehr Gehalt und vom gleichen Standort aus machen kann und Identität zu was auch immer verloren geht, dann glaube ich, ist die Wechselbereitschaft höher. Das könnte auch eine interessante Studie werden. Aber das ist sicher noch auch noch zu neu.“ (Konzern)

Hierzu würde auch die mit der Studie nicht beantwortete Frage passen, inwieweit Unternehmen zukünftig auf Remote Arbeit in Deutschland zurückgreifen würden (ggf. in weiteren Branchen als der IT), um hier auch ggf. zu einer Förderung von strukturschwachen Regionen beizutragen.

Ein Ergebnis, dass das Beratungsangebot für Unternehmen ausgebaut bzw. bekannter gemacht werden sollte, kann mit der Studie zum Teil bestätigt werden. Eine sinnvolle weiterführende Maßnahme könnte sein, die ggf. vorhandenen öffentlichen Unterstützungsangebote für Unternehmen, z.B. in Außenhandelskammern, zu eruieren und deren Sichtbarkeit, insbesondere für KMU, zu erhöhen.

5.2 Ausblick

Für die meisten Unternehmen stellt grenzüberschreitendes Remote Work eine Möglichkeit zur Fachkräftesicherung dar, wenn es denn einen entsprechenden Leidensdruck gibt. Falls die geschilderten rechtlichen und bürokratischen Hürden beseitigt werden können, derentwegen kostspielige Dienstleister zwischengeschaltet werden müssen und wenn es gelingt, in ausreichendem Maße öffentliche Unterstützung zur Verfügung zu stellen, werden kleinere Unternehmen aufgrund flacherer Hierarchien beim Aufbau von Remote-Beschäftigungsverhältnissen vermutlich sogar im Vorteil gegenüber den Großunternehmen sein.

Allerdings stellt sich für jedes Unternehmen – wie beim mobilen Arbeiten insgesamt – die Frage, wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie lange und in welchem Umfang remote arbeiten können, ohne dass unerwünschte Nebenwirkungen auftreten (Einzelkämpfertum, psychische Belastungen, mangelnde Bindung an das Unternehmen etc.).



„Wenn man keine Identität mehr zum Unternehmen hat, wird man da wesentlich leichter wechseln als woanders.“ (Konzern)

6 Literaturverzeichnis

Alipour, J-V.; Falck, O.; Schüller, S. (2020, aktualisiert 2021) Germany's Capacity to Work from Home«, CESifo Working Paper 8227. https://www.cesifo.org/DocDL/cesifo1_wp8227.pdf [Download zuletzt 14.02.2022]

Corona Datenplattform (2021) Themenreport 02, Homeoffice im Verlauf der Corona-Pandemie, Ausgabe Juli 2021, Bonn. https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/I/infas-corona-datenplattform-homeoffice.pdf?__blob=publicationFile&v=4 [Download zuletzt 14.02.2022]

Breidenstein, G.; Hirschauer, S.; Kalthoff, H.; Nieswand, B. (2013) Ethnographie. Die Praxis der Feldforschung. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Meuser, M.; Nagel, U. (2016) Experteninterview. In M. Dick, W. Marotzki & H. Mieg (Hrsg.), *Handbuch Professionsentwicklung* (S. 342-352). Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.

Anhang

I Leitfaden Unternehmensvertretende

Teil I: Intro

Vielen Dank dafür, dass Sie sich Zeit für das Interview nehmen.

Zum Ablauf des Interviews: Wir möchten das Interview gerne aufzeichnen und bei der Auswertung wird es dann anonymisiert. Die Einwilligungserklärung hierzu haben Sie ja vorab schon abgegeben. Dann starte ich jetzt die Aufnahme.

Zum Interview: Wir machen gleich ein kurzes Warm-Up mit Fragen zu Ihrem Unternehmen. Danach werde ich Ihnen erläutern, was uns besonders interessiert und Sie dann bitten, dazu einfach zu erzählen. Uns interessieren Ihre Erfahrung und Ihre Beobachtungen. Im Laufe des Gesprächs werde ich mir hin und wieder Notizen machen, um ggf. später das eine oder andere nachzufragen.

Teil II: Fragen zum Unternehmen

1. Was ist Ihre Position/ Ihr Tätigkeitsfeld im Unternehmen?
2. Zu welcher Branche gehört ihr Unternehmen? Welche Leistungen und Produkte erstellen Sie?
3. Wie viele Mitarbeitende gibt es in Ihrem Unternehmen?
4. Hat ihr Unternehmen weitere Standorte, falls ja auch im Ausland?

Überleitung, Erzählimpuls:

Uns interessiert die Gestaltung von Remote-Arbeitsverhältnissen in Unternehmen und der Rückgriff auf ausländische Fachkräfte. Es sind damit also abhängige Beschäftigungsverhältnisse und keine freiberuflichen Auftragsverhältnisse gemeint. Diese werden überwiegend (75-100 %) als Fernarbeit im ausländischen Wohnstaat ausgeführt. Der Arbeitnehmer arbeitet in seinem Wohnstaat im Ausland mit freier Arbeitsplatzwahl für einen dt. Arbeitgeber, welcher wiederum keinen eigenen Betriebssitz im Wohnstaat des Arbeitnehmers hat. Nicht gemeint ist damit die **Mobile Fernarbeit**, also ortsunabhängige Arbeitsleistung von sog. „digitale Nomaden“ in wechselnden ausländischen Staaten. Und ebenso nicht das Grundmodell einer **EU-Entsendung**, dass also ein Arbeitnehmer auf Anweisung zeitlich begrenzt im EU-Ausland eine Beschäftigung ausübt (*Hintergrundinformation: mit diesem Modell haben sich viele Firmen wohl über die vergangene Corona Zeit gerettet. Für den ausländischen MA wurde eine Einreise fiktiv angenommen gekoppelt mit sofortiger Entsendung*).

Teil III: Nachfragender Teil Haupterzählung: Länderübergreifende Remote Arbeitsverhältnisse

1. Seit wann und in welchem Umfang gibt es bei Ihnen im Unternehmen Remote-Arbeitsverhältnisse und welche Beschäftigten- und Berufsgruppen arbeiten bei Ihnen in Remote-Arbeit?

2. Wie groß schätzen Sie den Bedarf der Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland für Ihr Unternehmen ein?
3. Kommen für die von Ihnen zu besetzenden Stellen auch Remote-Arbeitskräfte in Betracht, die ihre Tätigkeit vollständig oder überwiegend (bis zu 75%) im Herkunftsstaat verrichten?
4. Welche Faktoren sprechen aus Ihrer Sicht für den Einsatz von Remote-Arbeitskräften aus dem Ausland? (Inwieweit sehen Sie perspektivisch einen Mehrwert des Einsatzes Remote-Arbeitskräfte aus dem Ausland?)
5. Welche Faktoren sprechen aus Ihrer Sicht gegen den Einsatz von Remote-Arbeitskräften aus dem Ausland? (In welcher Hinsicht sehen Sie Herausforderungen oder Grenzen des Einsatzes Remote-Arbeitskräfte aus dem Ausland?)
6. Welche positiven Erfahrungen mit Remote-Arbeitsverhältnissen haben Sie bereits gesammelt? (Sie haben ja schon in ihrer Erzählung, die eine oder andere positive Erfahrung erwähnt, fallen ihnen noch weitere ein?)
7. Welche negativen Erfahrungen mit Remote-Arbeitsverhältnissen haben Sie bereits gesammelt, (z. B. wegen Schwierigkeiten in der praktischen Umsetzung oder Abwerbung eigener Mitarbeiter)? (Was waren aus ihrer Sicht (weitere) Herausforderungen und Schwierigkeiten im Kontext Remote-Arbeitsverhältnisse mit Arbeitskräften aus dem Ausland?)
8. Was sollte aus Ihrer Sicht verändert werden, um die Umsetzung von Remote-Arbeitsverhältnissen zu erleichtern bzw. zu unterstützen (ggf. auf dem Gebiet der Sozialabgaben oder im Steuerrecht)? (Wo sehen Sie einen Entwicklungsbedarf hinsichtlich der Gestaltung von Remote-Arbeitsverhältnissen für Arbeitskräfte aus dem Ausland?)
9. Lassen Sie sich bei der Gestaltung eines Remote-Arbeitsverhältnisses von externen Dienstleistern unterstützen? Wie sehen Ihre Erfahrungen mit den externen Dienstleistern aus?
10. Welche weiteren Hilfestellungen bei der Gestaltung eines Remote-Arbeitsverhältnisses halten Sie für notwendig oder würden Sie sich wünschen?

Gibt es etwas, was Sie noch gerne sagen möchten?

Menschen. Unternehmen. Zukunft.

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein gemeinnütziger und neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Unser Angebot richtet sich an Menschen, die ihr etabliertes Unternehmen weiterentwickeln ebenso wie an jene, die mit eigenen Ideen und Tatkraft ein neues Unternehmen aufbauen wollen.

Ziel unserer Arbeit ist es, kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen zu sensibilisieren. Wir unterstützen sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft zu entwickeln, zu erhalten und zu steigern, Strukturen und Geschäftsfelder anzupassen und Beschäftigung zu sichern.

Zu den Schwerpunkten „Gründung“, „Fachkräftesicherung“ und „Innovation“ bieten wir praxisnahe Lösungen und Handlungsempfehlungen für aktuelle und zukünftige betriebliche Herausforderungen. Bei der Verbreitung unserer Ergebnisse vor Ort arbeiten wir eng mit den Expertinnen und Experten in den RKW Landesorganisationen zusammen.

Unsere Arbeitsergebnisse gelten branchen- und regionsübergreifend und sind für die unterschiedlichsten Unternehmensformen anwendbar. Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit.