



# 1. KURZDARSTELLUNG

Telearbeit hat die Art und Weise, wie wir Arbeit organisieren und erleben, verändert. Der zunehmende Trend zur Telearbeit, insbesondere nach der COVID-19-Pandemie, hat Themen wie Arbeitszeit, Arbeitsbelastung und psychische Gesundheit der Beschäftigten beeinflusst. Dieser Bericht befasst sich mit den Risiken und Möglichkeiten der Telearbeit aus Sicht der Gewerkschaften und Arbeitnehmer\*innen. Insbesondere werden die Auswirkungen der Telearbeit auf die Fähigkeit der Gewerkschaften untersucht, Beschäftigte zu organisieren, welche Konsequenzen sie für Diversität, Gerechtigkeit und Eingliederung hat und welches Potenzial sie für eine bessere Mitarbeiterführung bieten kann. Mit dieser Analyse wollen wir konkrete Empfehlungen geben, um die Gewerkschaften in die Lage zu versetzen, starke Tarifverträge über Telearbeit auszuhandeln.

## 2. ÜBER DIESEN BERICHT UND DAS FORSCHUNGSPROJEKT

Dieser Bericht wird im Rahmen des von UNI Europa Finance & UNI Europa ICTS EU-finanzierten Projekts veröffentlicht: ARCO (101101519): *Thematisierung der Telearbeit bei Tarifverhandlungen und organisierenden Maßnahmen - Einbeziehung der Beschäftigten zur Ermittlung von Lösungen für den sozialen Dialog und den Aufbau von Kapazitäten in der neu- en Arbeitsrealität.*

Das übergeordnete Ziel dieses Projekts bestand darin, herauszufinden, wie Gewerkschaften in den europäischen Finanz-, informations-/kommunikationstechnologischen- und ähnlichen Dienstleistungssektoren auf diese neue Form der Arbeitsorganisation reagieren, wie sie ihre Repräsentativität erhöhen und den sozialen Dialog und Tarifverhandlungen stärken können, um Tarifverträge auf allen Ebenen auszuhandeln.

**UNI Europa – The European Services Workers Union**

Rue Joseph II, 40 | 1000 Brussels | Belgium | Tel: +32 2 234 5656 | [www.uni-europa.org](http://www.uni-europa.org)



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them

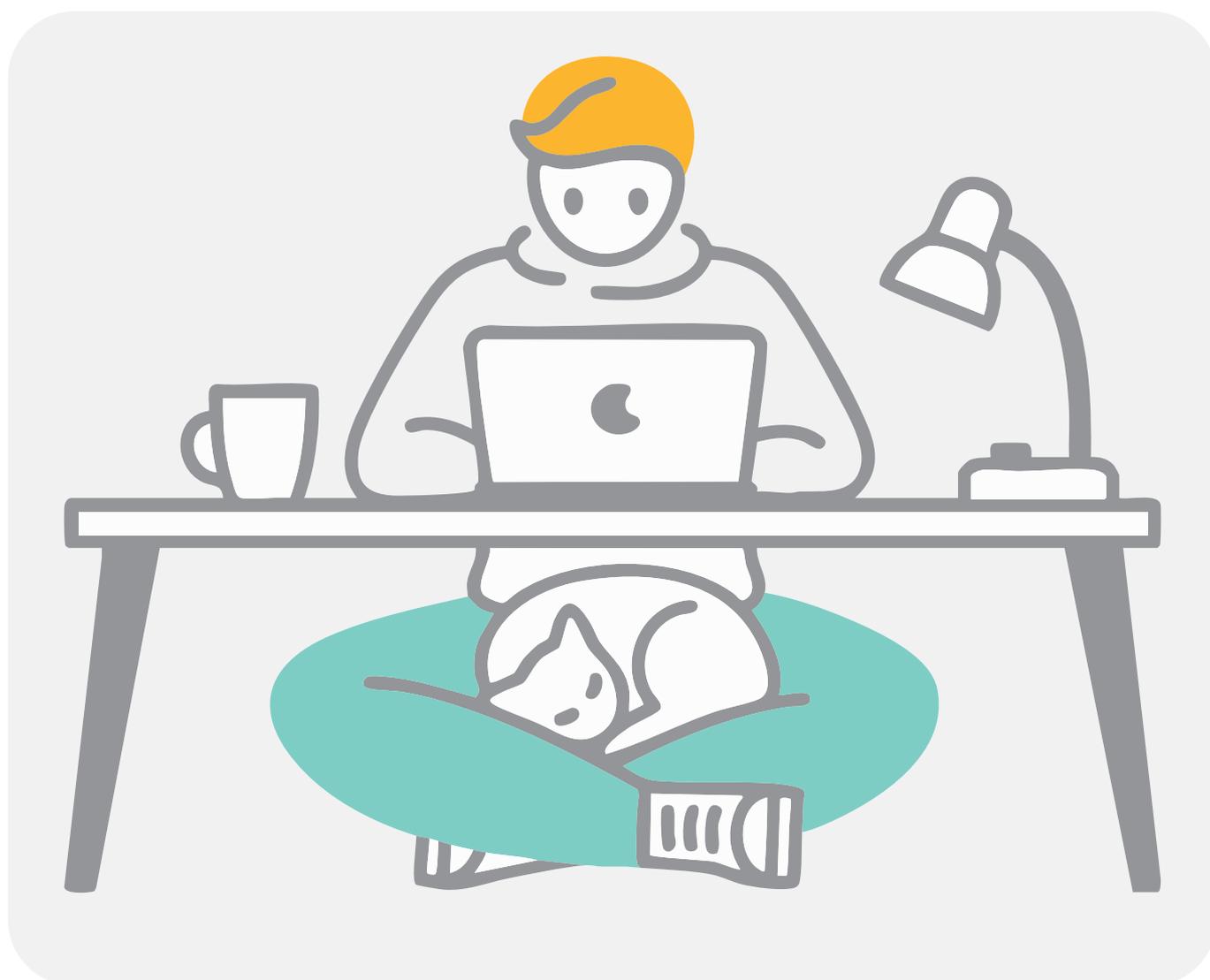
# ÜBERBLICK

<b>1. Kurzdarstellung</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Über diesen Bericht und das Forschungsprojekt</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Telearbeit in Europa</b> .....	<b>4</b>
3.1. Was ist Telearbeit? .....	4
3.2. Quo Vadis Telearbeit? Herausforderungen und Möglichkeiten.....	8
3.2.1 Die Herausforderungen bei Telearbeit .....	9
3.2.2 Möglichkeiten zur Telearbeit.....	11
<b>4. Vereinbarungen zu Telearbeit</b> .....	<b>12</b>
4.1. Ein Flickenteppich von Vorschriften .....	12
4.2. Checkliste: Was muss bei der Verhandlung eines Tarifvertrags zu Telearbeit eingearbeitet werden .....	15
<b>5. Telearbeit und gewerkschaftliche Organisation</b> .....	<b>17</b>
5.1. Telearbeit und gewerkschaftliche Organisation: Hauptthemen .....	17
5.2. Telearbeit-Tools für Gewerkschaftsvertreter .....	19
<b>6. Telearbeit, Diversität, Gerechtigkeit und Integration (VGI)</b> .....	<b>22</b>
<b>7. Neue Führung in der Telearbeit</b> .....	<b>28</b>
<b>8. Politische Empfehlungen</b> .....	<b>32</b>
<b>9. Anhang/Quellennachweis</b> .....	<b>33</b>

# 3. TELEARBEIT IN EUROPA

## 3.1 WAS IST TELEARBEIT?

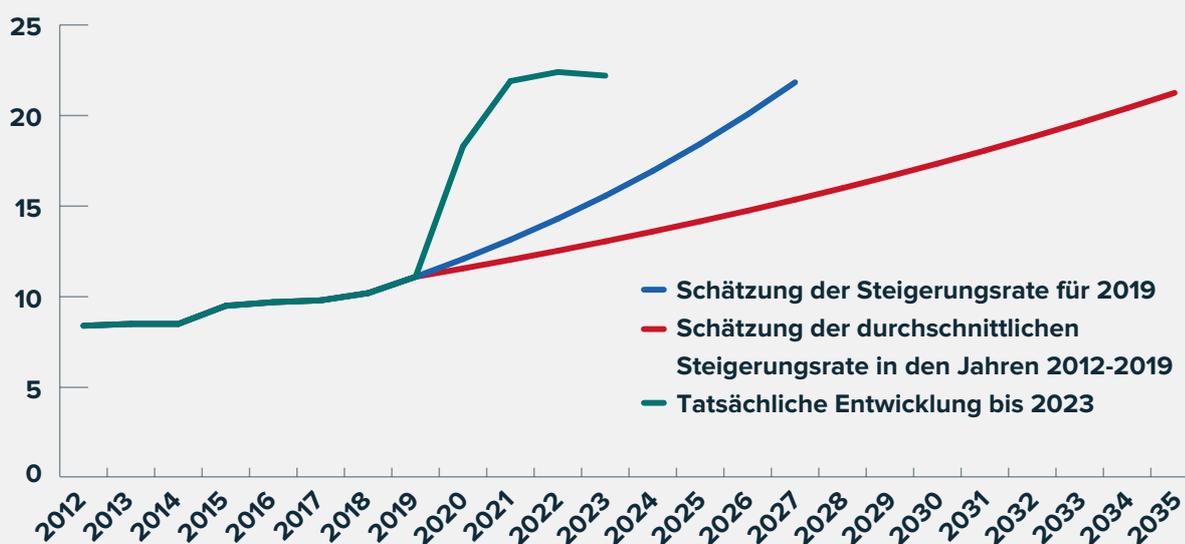
**Gemäß UNI Europas Definition** von Telearbeit verrichten Arbeitnehmer\*innen einen Teil oder ihre gesamte Arbeit während der vereinbarten Arbeitszeit an einem (von ihm/ihr gewählten) Ort außerhalb des normalen Arbeitsplatzes/ Büros und nutzen dabei hauptsächlich die vom Arbeitgeber bereitgestellten Informations- und Kommunikationstechnologien. Es sollte sich um eine freiwillige Vereinbarung mit den Beschäftigten handeln, nach der sie diese Telearbeit mit ihrer Arbeit im Büro kombinieren können, und zwar in einer für sie optimalen Art und Weise<sup>1</sup>.



1. UNI Key Principles: <https://www.uni-europa.org/news/uni-releases-principles-for-collectively-bargaining-to-advance-remote-workers-rights/>.

# TELEARBEIT WIRD VON DAUER SEIN

ABBILDUNG 1: ZUNEHMENDE TELEARBEIT



Quelle: Eurofound 2022, Seite 9, Abb. 2 mit Aktualisierungen von Oscar Vargas Llave<sup>2</sup>

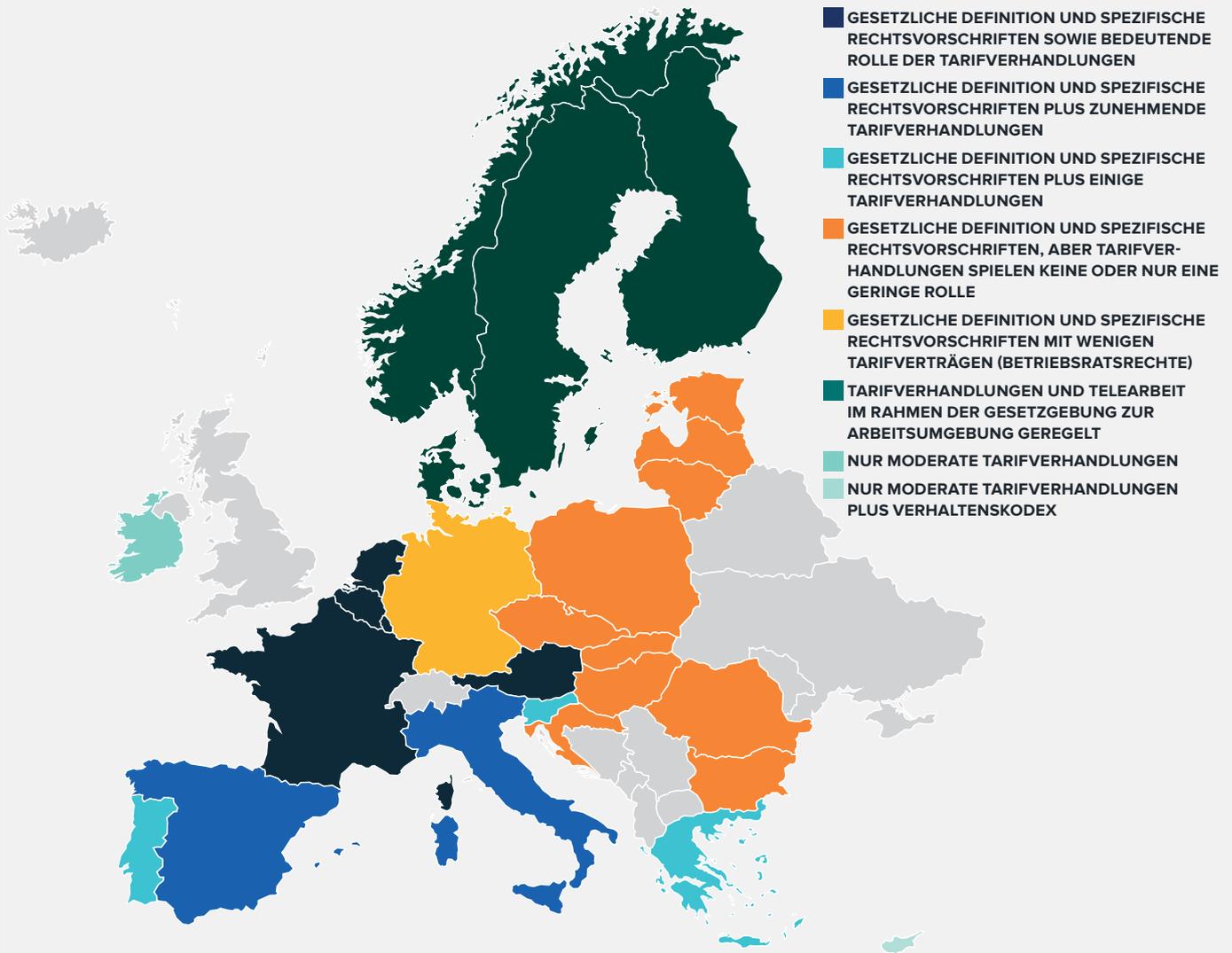
Seit dem Auftreten der COVID-19-Pandemie im Jahr 2020 ist aus der Telearbeit als eine Nischenpraxis ein weit verbreitetes Phänomen geworden. Besonders ausgeprägt ist diese Entwicklung in den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) und Finanzen, in denen dieser Wandel durch die digitale Natur der Arbeit und die zunehmende Nutzung digitaler Werkzeuge erleichtert wurde. Die pandemiebedingten Schließungen haben die Telearbeit in ganz Europa angekurbelt (siehe Abb. 1); und nach COVID-19 ist dieser Trend ungebrochen. Diese neue Dynamik am Arbeitsplatz sollte einen Mehrwert für das Leben der Arbeitnehmer mit sich bringen. Die Gewerkschaften müssen im Mittelpunkt der Entwicklungen und Entscheidungsfindung stehen und mit den Arbeitgebern im Rahmen des sozialen Dialogs und der Tarifverhandlungen zusammenarbeiten, um diesen Wandel im Arbeitsleben zu gestalten, die Risiken und Möglichkeiten zu besprechen

und dafür zu sorgen, dass Telearbeit die Arbeitsrechte und -bedingungen verbessert anstatt eine Bedrohung für sie darzustellen.

UNI Europa Finance und UNI Europa ICTS haben die Vorreiterrolle übernommen und mit den Arbeitgebern der Finanz- und IKT-Branche auf europäischer Ebene zusammengearbeitet, um gemeinsame Empfehlungen der Sozialpartner zur Telearbeit auszuhandeln (mehr hierzu im Infokasten auf S. 12). Diese Verpflichtungen zum Schutz der Beschäftigten und zur Gewährung von Flexibilität bei der Telearbeit ohne negative Folgen sind ein wichtiger Schritt, um das Recht auf Telearbeit unter optimalen Bedingungen sicherzustellen. Sie bilden auch die Grundlage für die Aushandlung starker Tarifverträge für Beschäftigte im Finanz- und IKT-Bereich auf nationaler, branchenspezifischer und betrieblicher Ebene in ganz Europa.

2. Eurofound (2022a), The rise in telework: Impact on working conditions and regulations, Publications Office of the European Union, Luxembourg, page 9, figure 2 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2022 and 2023 by Oscar Vargas Llave, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-01/ef22005en.pdf>. (Note: in the following footnotes referred to as Eurofound (2022a)).

ABBILDUNG 2: REGELWERKE ZU TELEARBEIT IN EU-LÄNDERN UND NORWEGEN:



Quelle: Eurofound 2022b, Abb.1, Seite 77.

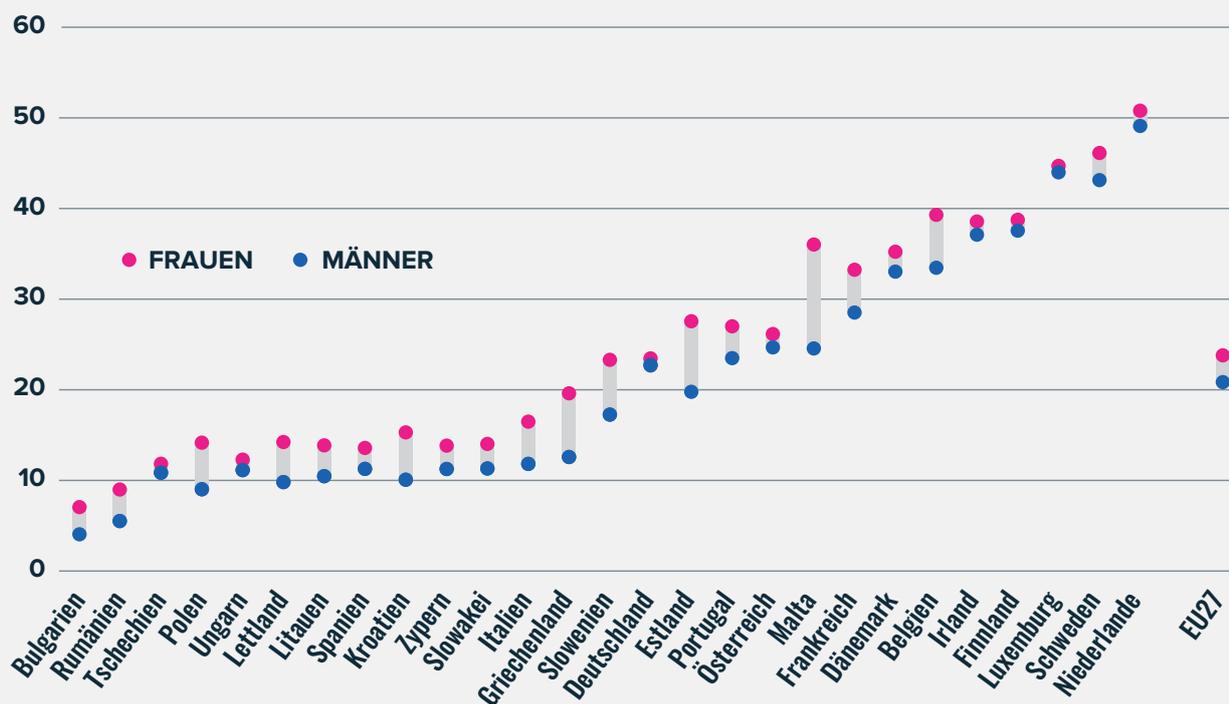
Das Twing Projekt<sup>3</sup> ist eine der umfassendsten quantitativen Studien zu Telearbeit, sozialem Dialog und Tarifverhandlungen in Europa auf länder- und branchenübergreifender Ebene einschließlich des IKT- und Finanzsektors. Die Ergebnisse zeigen, dass es vor COVID-19 im Allgemeinen erhebliche länderspezifische Unterschiede bei der Telearbeit gab. Länder mit anfänglich wenig Telearbeit haben jedoch während der Pandemie schnell aufgeholt. Telearbeit kann als eine steigende Divergenz zwischen den europäischen Ländern beschrieben werden, wobei es sich bei der IKT-Branche allerdings anders verhält. Dieser Bereich ist der einzige Sektor, in dem Telearbeit in allen europäischen Ländern in sehr ähnlicher Weise zugenommen hat<sup>4</sup>. In puncto Telearbeit ist die Finanz- und Versicherungsbranche nach dem IKT-Bereich der zweitwichtigste Sektor in Europa<sup>5</sup>.

In der EU stieg der Prozentsatz der Arbeitnehmer\*innen mit sporadischer Telearbeit von 14 % im Jahr 2019 auf 24 % im Jahr 2021. Nach einem leichten Rückgang auf 22 % im Jahr 2022 blieb der Wert in 2023 stabil. In diesem Jahr verrichteten mehr als 44 Millionen Beschäftigte in der EU üblicherweise oder manchmal Telearbeit. In absoluten Zahlen hat sich die Zahl der Beschäftigten mit Telearbeit im Jahr 2023 im Vergleich zum Jahr 2019 fast verdoppelt (Eurofound 2022, Seite 9, Abbildung 3 mit Aktualisierungen von Oscar Vargas Llave).<sup>6</sup> Während der allgemeine Zugriff auf Telearbeit von Land zu Land unterschiedlich ist, **haben die meisten europäischen Länder Regeln und Vorschriften für Telearbeit festgelegt** (siehe Abb.2).

**Auch die Merkmale der Beschäftigten in Telearbeit unterscheiden sich in Europa.** Insgesamt nutzten im Jahr 2021 mehr Frauen als Männer Telearbeit (siehe Abb. 3), während im IKT- und Finanzsektor die Zahl der über Telearbeit tätigen Männer überwog<sup>8</sup>. Sowohl Eurofound als auch das EU-Twingprojekt stützen sich

auf die Daten der Eurostat-Arbeitskräfteerhebung und vergleichen die Merkmale von Beschäftigten in Telearbeit; dazu gehören Geschlecht, Alter, Berufskategorie, Branche, familiäre Situation und Bildungshintergrund. Weitere Einzelheiten hierzu finden Sie in den jeweiligen Studien.<sup>9</sup>

**ABBILDUNG 3: VON ZU HAUSE ARBEITENDE BESCHÄFTIGTE, NACH GESCHLECHT UND LAND, 2021, EU27 (%)**



Quelle: Eurofound 2022, Seite 10, Abb. 5.<sup>10</sup>

3. Twing project, <https://twingproject.eu/>
4. Twing Project (2023) Quantitative Analysis Report. Exploring the contribution of social dialogue and collective bargaining in the promotion of decent and productive telework in the post-COVID-19 scenario (GA 101052332), Praxis Center for Policy Studies, Kirsti Melesk, funded by the DG Employment, Social Affairs and Inclusion of the European Commission, <https://twingproject.eu/wp-content/uploads/2023/08/TWING-Quant-analysis-Final-report.pdf>, page 3. Note in the following footnotes referred to as Twing project (2023).
5. Twing project (2023), page 5.
6. Eurofound (2022a), page 9, figure 2 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2022 and 2023 by Oscar Vargas Llave.
7. Eurofound (2022b), Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates, Publications Office of the European Union, Luxembourg, figure 1 page 7, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2022-09/ef22032en.pdf>.
8. Twing Project (2023). See results in annex.
9. Eurofound (2022a), and Twing Project (2023),
10. Eurofound (2022a), page 10, figure 5.

## 3.2 QUO VADIS TELEARBEIT?

# HERAUSFORDERUNGEN UND MÖGLICHKEITEN

Wir können die Telearbeit in einen größeren Kontext stellen, indem wir eine wirtschaftliche Makroperspektive - die Rolle, die die Telearbeit für die Anstellungen in Europa spielt - und eine wirtschaftliche Mesoperspektive - wie die Telearbeit Teil eines größeren Phänomens des (digitalen) Wandels und der Notwendigkeit einer neuen organisatorischen Lernkultur ist - betrachten.

Die digitale Transformation und der durch die KI verursachte Umbruch haben den europäischen Finanz- und IKT-Sektor besonders betroffen. Diese Entwicklungen setzen die Unternehmen unter Druck und drängen sie, ihre Geschäftsmodelle, Unternehmensstrategie, Organisationsstruktur und ihren Führungsansatz zu verändern, was sich negativ auf die Mitarbeiter auswirkt. Dies kann

z.B. einen negativen Einfluss auf künftige Berufsbilder und die Art der Kompetenzen haben, über die Führungskräfte und Arbeitnehmer\*innen zur proaktiven Gestaltung dieser Umwandlung verfügen müssen. Zudem hat es auch tiefgreifende Auswirkungen auf die Art und Weise, wie Teams arbeiten und Führungskräfte leiten (siehe Kapitel 8 „Führung“). Neben Veränderungen bei den Arbeitsaufgaben, der Arbeitsorganisation und den Arbeitsabläufen verschwinden auch Arbeitsplätze; gleichzeitig entstehen neue Berufe wie Chief Digital Officer und KI-Manager.

Mit der Einführung von KI-Tools und digitalen Lösungen zur Unterstützung der täglichen Arbeit von Beschäftigten im IKT- und Finanzsektor werden sich Aufgaben und Arbeitsabläufe erheblich verändern. Die Gewerkschaften müssen diesen Prozess begleiten und sicherstellen, dass die Arbeitnehmer\*innen die durch den Einsatz von KI-Tools frei gewordene Zeit für Schulungen am Arbeitsplatz, lebenslanges Lernen, Teamaktivitäten zur Unterstützung der (Tele-) Zusammenarbeit und des Teamaustauschs - sowie für eine bessere Work/Life Balance (Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben) - nutzen können.

Telearbeit, KI und Digitalisierung können zu einer Isolation der Beschäftigten und einem mangelnden Zusammenhalt zwischen den Teammitgliedern führen. Dieser

„Klebstoff“ ist notwendig, damit sich der Einzelne mit seiner Arbeit, seinem Unternehmen und seinen Kollegen identifizieren kann, ein Burnout verhindert wird und das Team gut zusammenarbeiten und gute Leistungen erbringen kann. Zusammenhalt besteht aus einer Mischung aus Vertrauen, psychologischer Sicherheit, gegenseitigem Kennen und dem Verständnis dafür, wie Sie und Ihre Kollegen gut zusammenarbeiten und was

Sie jeweils in das Team einbringen können. Neben der aktiven Unterstützung des Zusammenhalts in einem Team brauchen Einzelpersonen und Teams eine Kultur des kontinuierlichen Lernens, um mit der immer schnelleren Entwicklung von KI-Tools und anderen neuen Innovationen Schritt zu halten, die zu einem Umbruch in unserer derzeitigen Arbeitsweise führen.

**Gewerkschaften und Arbeitgeber müssen gemeinsam diese Umwandlung angehen,** Politiken und Prozesse zur Begleitung und Unterstützung der Arbeitnehmer\*innen gestalten, Schulungen anbieten und Selbstlernphasen während der Arbeitszeit befürworten, um die zukünftigen Fähigkeiten zur Lenkung/Kontrolle der Umwandlung ständig zu stärken.

**Organisationen, die moderne Formen der Führung und eine gesunde Arbeitskultur unterstützen, können die negativen Auswirkungen der Telearbeit verringern.** Es besteht ein direkter Zusammenhang zwischen der Qualität der Führung und der Fluktuation in Unternehmen. Weitere Einzelheiten hierzu finden Sie in Kapitel 8.

Unter Berücksichtigung dieses umfassenderen Kontextes der Umwandlung der IKT- und Finanzbranche werden in den beiden folgenden Unterkapiteln die Herausforderungen und Möglichkeiten der Telearbeit aufgezeigt.

Für einige bietet die Telearbeit mehr Flexibilität bei der Arbeit, eine verbesserte Work/Life Balance, Zeiterparnis durch den Wegfall des Pendelns sowie weitere Vorteile. Die massenhafte Aufnahme von Telearbeit während der COVID-19-Pandemie hat das Stigma, das mit dieser Art von Arbeitsregelungen und den damit verbundenen negativen Auswirkungen auf die künftigen Arbeitsaussichten und die berufliche Entwicklung verbunden war, verringert.

Telearbeit kann jedoch auch Risiken mit sich bringen. Dazu gehören verstärkte Isolation und psychische Probleme, ein geringeres Maß an Innovation und Kreativität, eine höhere Arbeitsbelastung, längere Arbeitszeiten und digitale Verbindungen sowie eine Vermischung von Berufs- und Privatleben. Zusätzlich können Gesundheits- und Sicherheitsprobleme auftreten sowie die Notwendigkeit eines angemessenen Ausgleichs, die Belastung des Arbeitsverhältnisses, die Überwachung der Beschäftigten, der Zugang zu Fortbildung und beruflicher Entwicklung und vor allem die größeren Hürden für die Gewerkschaften bei der Organisation, der Verhandlung von Tarifverträgen und der Kommunikation in einem zunehmend virtuellen und digitalen Format.

## 3.2.1 DIE HERAUSFORDERUNGEN BEI TELEARBEIT

**Mehrere zentrale Herausforderungen im Zusammenhang mit Telearbeit tauchen wiederholt** in Veröffentlichungen von Eurofound, ETUI, der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, Forschungsergebnissen wie dem von der EU gegründeten Twing-Projekt sowie im Rahmen des ARCO-Projekts mit Mitgliedern von UNI Europa Finanz und ICTS sowie anderen Experten für Telearbeit durchgeführten Befragungen auf:<sup>11</sup>

- 1. Das Recht auf Telearbeit (aber nicht die Verpflichtung des Arbeitgebers, diesem Recht nachzukommen)**
- 2. Das Recht auf offline-Zeiten**
- 3. Psychosoziale Risiken einschließlich Isolation**
- 4. Zugang zu Ausbildungs- und Umschulungsmöglichkeiten**
- 5. Gewerkschaftliche Organisierung, digitale Zugangsrechte und Kontaktpflege mit Gewerkschaftsmitgliedern, die Telearbeit verrichten**
- 6. Diversität, Gerechtigkeit, Eingliederung und keine Diskriminierung**
- 7. Neue Führungsmodelle**

**(1) Telearbeit sollte freiwillig und reversibel sein.** Es sollte keine Verpflichtung zur Telearbeit geben. Niemand, der gegen Telearbeit ist, sollte „entrechtet“ werden, sofern der Arbeitgeber keinen triftigen Grund für Telearbeit vorbringen kann. Einzelberichten zufolge setzen einige Arbeitgeber die Telearbeit als Zuckerbrot oder Peitsche bei bestimmten Beschäftigten ein oder nutzen ihr Recht auf Anpassung der Arbeitsorganisation, um ihre Mitarbeitenden ad hoc ins Büro zu rufen, was es für diese problematisch macht, ihr Berufs- und Privatleben zu organisieren.

**(2) Alle Arbeitnehmer\*innen einschließlich derjenigen, die in Telearbeit tätig sind, haben Anspruch auf Ruhezeiten, auf eine Begrenzung der Höchstarbeitszeit und auf das Recht, offline zu sein.** Doch selbst wenn es ein gesetzliches Recht auf offline-Zeiten gibt (nationale Gesetzgebung, sektorale oder betriebliche Tarifverträge), stellt Eurofound eine mangelnde Umsetzung fest<sup>12</sup>. Viele Arbeitnehmer\*innen werden kontaktiert und fühlen sich verpflichtet, außerhalb ihrer Arbeitszeit auf arbeitsbezogene Nachrichten zu reagieren, oft ohne Überstundenausgleich, was zu verstärkten gesundheitlichen Problemen wie Stress und Burnout führt<sup>13</sup> (siehe auch Abschnitt 6).

**(3) Telearbeit kann zu Isolation, mangelndem Vertrauen und fehlendem Zusammenhalt zwischen den Teammitgliedern führen. Außerdem kann die Isolation des Einzelnen am Arbeitsplatz zu einer allgemeinen Zunahme der Isolation und Individualisierung in der Gesellschaft führen.** Gewerkschaften als Räume der Gemeinschaft und Solidarität spielen eine Schlüsselrolle beim Aufrechterhalten des Kontaktes zu Beschäftigten in Telearbeit und müssen sich dieser Entwicklung bewusst sein.

Ein möglicher Mangel an Vertrauen kann zu übermäßigen Kontrollen führen, die die Privatsphäre (einschließlich der Datenrechte) verletzen und die Arbeitsbeziehungen beeinträchtigen. Der Einsatz von Überwachungsinstrumenten zur Kontrolle von Mitarbeitern in Telearbeit (Videoüberwachung, Tonaufzeichnung, biometrische Kontrollen, Fernüberwachung, Indizierung des Internets, Überprüfung der E-Mail- und/oder Computernutzung), die Speicherung von Mitarbeiterdaten und deren Verwendung in Disziplinarverfahren sollte eingeschränkt werden, sofern dies nicht durch nationale Gesetzgebung und/oder einen Gewerkschaftstarifvertrag fest geregelt ist.

11. See list of publications and list of interviews conducted under annexe.

12. Eurofound (2023), Right to disconnect: Implementation and impact at company level, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23002>. Note in the following footnotes referred to as Eurofound (2023).

13. Eurofound (2023)

Die Erhebung von Daten oder die Überwachung der Belegschaft sollte nur zu einem eindeutigen, objektiv zu rechtfertigenden Zweck erfolgen.

Vor der Einführung solcher Instrumente sollte Arbeitnehmern und Gewerkschaften das Recht auf Unterrichtung, Anhörung und Transparenz gewährt und sie an ihrer Umsetzung und Nutzung beteiligt werden.

Die Arbeitgeber sollten die Möglichkeit zu regelmäßigen direkten, formellen und informellen Kontakten mit den Kollegen bieten. Außerdem sollten sie Maßnahmen zur Verhinderung, Überwachung und Lösung von arbeitsbezogenen Cybermobbing-Problemen ergreifen.

**(4)** Telearbeitskräfte müssen den gleichen **Zugang zu Fortbildungs- und Umschulungsmöglichkeiten** haben wie ihre Kollegen im Büro. Die Arbeitgeber müssen dafür sorgen, dass Telearbeitskräfte im Unternehmen „sichtbar“ sind, und ihnen Möglichkeiten für regelmäßige persönliche Treffen zur beruflichen Entwicklung und Betreuung bieten. Dies ist besonders wichtig für weibliche Telearbeitskräfte, die nach wie vor eine größere Last an häuslichen und familiären Pflichten tragen müssen und weniger Zeit und Gelegenheit haben, sich außerhalb ihrer Arbeitszeiten an karrierefördernden Aktivitäten zu beteiligen.

**(5)** Telearbeit sollte nicht dazu genutzt werden, das **Recht der Beschäftigten auf die Gründung einer Gewerkschaft oder den Beitritt zu einer Gewerkschaft** zu schmälern oder zu behindern, und sie sollte auch nicht dazu genutzt werden, den sozialen Dialog und die Tarifverhandlungen zu schwächen oder die Rechte, die Aktivitäten und die Organisationsarbeit der Gewerkschaften zu beeinträchtigen - einschließlich des digitalen Zugangs zur Belegschaft und sicherer digitaler Sitzungsräume.

*Weitere Informationen über die gewerkschaftliche Organisation im Zusammenhang mit Telearbeit finden Sie in Abschnitt 5.*

**(6)** Die Möglichkeit, Telearbeit zu verrichten, **muss diskriminierungsfrei** zur Verfügung stehen und als gleichwertige Form der Arbeit angesehen werden. Die potenziell stärkere Isolation bei längerer Telearbeit kann auch die Schaffung und den Aufbau von Netzwerken am Arbeitsplatz und das Durchbrechen der gläsernen Decke beeinträchtigen, was sich insbesondere auf die Karriereentwicklung von Frauen und Minderheiten-Gruppen auswirken könnte.

*Weitere Informationen zu Diversität, Gerechtigkeit, Eingliederung und Nichtdiskriminierung im Zusammenhang mit Telearbeit finden Sie in Abschnitt 6.*

**(7)** Die Pflicht, die Rechte und Arbeitsbedingungen von Beschäftigten in Telearbeit zu respektieren, erfordert einen **kollektiven Ansatz** mit Verpflichtungen seitens der Unternehmensleitung. Es sollten auch spezielle Schulungen eingeführt werden, die den Vorgesetzten helfen, Teams aus der Ferne zu führen. Moderne Führungsansätze anstelle traditioneller Führungsstile können Telearbeitskräfte unterstützen und das Engagement und Wohlbefinden der Beschäftigten steigern. Dies muss mit einer Kultur des lebenslangen Lernens und der Zusammenarbeit sowie mit Veränderungen in der Organisationsstruktur des Arbeitsplatzes einhergehen.

*Weitere Informationen über moderne Führung bei Telearbeit finden Sie in Abschnitt 7.*

**Dies sind nicht die einzigen Herausforderungen im Zusammenhang mit Telearbeit, mit denen Beschäftigte und Gewerkschaften in ganz Europa konfrontiert werden.** Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreter\*innen spielen eine wichtige Rolle bei der Lösung dieser Probleme durch Tarifverhandlungen und bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Telearbeit.

Einen umfassenden Überblick finden Sie in der ETUI-Veröffentlichung „The Future of Remote Work“ und insbesondere im von UNI Europa beigesteuerten Kapitel „Remote work: ensuring trade union and workers’ rights through collective bargaining“.<sup>14</sup>

---

14. ETUI (2023): the future of remote work <https://www.etui.org/publications/future-remote-work>.

## 3.2.1 VORTEILE DER TELEARBEIT

**Telearbeit ist bei Beschäftigten in ganz Europa nach wie vor sehr beliebt. Sie ziehen es vor, zumindest teilweise von zu Hause aus zu arbeiten**<sup>15</sup>. Der Anteil der Telearbeitnehmer\*innen ist im IKT- und Finanzsektor am höchsten<sup>16</sup>. Während Telearbeit bei allen Altersgruppen beliebt ist, erfreut sie sich in der Altersgruppe der 33- bis 44-Jährigen besonders großer Popularität<sup>17</sup>. Telearbeit kann auch Talente anziehen. Eine Umfrage unter Swedish Engineers hat z.B. ergeben, dass mehr als die Hälfte nicht für einen Arbeitgeber arbeiten möchte, der keine Telearbeit erlaubt (siehe untenstehen- der Infokasten 1).

### INFOKASTEN 1

#### Swedish Engineers/ Sveriges Ingenjörer – Umfrage 2021<sup>18</sup>:

- Mehr als die Hälfte der Ingenieure vermeiden es, für Arbeitgeber zu arbeiten, die keine Telearbeit erlauben.
- Auf die Frage, wie sie die Möglichkeit von Telearbeit bewerten und welche Bedeutung dies bei der Wahl des Arbeitgebers hat, **geben neun von zehn der Befragten an, dass die Möglichkeit von Telearbeit wichtig ist.**
- **Die Umfrage zeigt, dass fast die Hälfte der Ingenieure bei ihren Arbeitgebern kündigen würde, wenn ihr derzeitiger Arbeitgeber überhaupt keine Telearbeit zuließe.** Mehr als jeder zweite Ingenieur gibt außerdem an, dass er sich bei keinem Arbeitgeber bewerben würde, der keine Telearbeit erlaubt.

Studien haben gezeigt, dass die Telearbeit auch verschiedene Vorteile mit sich bringen kann<sup>19</sup>:

- Weniger Pendeln, was zu Zeit- und Kosteneinsparungen führt
- Das Potenzial, die Work-Life-Balance zu verbessern, indem das Familienleben erleichtert wird und die Beschäftigten bei der Bewältigung ihrer Betreuungspflichten und Aufgaben im Privatleben unterstützt werden
- Mehr Freizeit
- Größere Autonomie und Flexibilität bei der Gestaltung der Arbeitszeit entsprechend den Wünschen und Bedürfnissen
- Kann bei der Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt nach langer Abwesenheit helfen
- Kann physische und psychische Zugangsbarrieren beseitigen und eine größere Flexibilität bei den Arbeitszeiten für behinderte Menschen ermöglichen (allerdings muss die Isolation überwunden und die Vernetzung verbessert werden)

Telearbeit kann auch die Ausbildung digitaler Fähigkeiten, hybride Teamarbeit und Führungstraining fördern. Da die Telearbeit neben der Einführung von KI-Tools häufig Teil der Digitalisierungsstrategie von Unternehmen ist, kann diese Umgestaltung des Arbeitsplatzes Schulungsthemen (die Arbeitgeber während der Arbeitszeit anbieten müssen), lebenslanges Lernen und moderne Führung fördern. Die Gewerkschaft GWU in der maltesischen Finanzbranche hat z.B. in jeden Tarifvertrag eine Klausel zur Schulung von Beschäftigten und zu angemessenen digitalen Tools aufgenommen.

15. Eurofound (2022c), Fifth round of the Living, working and COVID-19 e-survey: Living in a new era of uncertainty, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2022-07/ef22042en.pdf>, page 3, figure 3. Note in the following footnotes referred to as Eurofound (2022c).

16. Twing Project (2023), page 5.

17. Eurofound (2022c), page 3, figure 3. See also for example survey of office workers in Sweden, Study by Jonas Grafström: Who wants to work from home? A demographic survey of attitudes towards telework, 2023. <https://cms.ratio.se/app/uploads/2023/11/rap-27-vem-vill-jobba-hemi-fran.pdf> or cross-sectoral survey in France by the observatoire de télétravail in 2023.

18. Swedish Engineers (2021) Remote work - decisive criterion when the engineer chooses an employer. Publication in Swedish: Distansarbete – avgörande kriterium när ingenjören väljer arbetsgivare.

19. Eurofound (2022b) and Employers for Change and The Open Doors Initiative (2021): The Future of Work and Disability- A Remote Opportunity by Joan O'Donnell, <https://tinyurl.com/disability-studyinitiative>.

# 4. VEREINBARUNGEN ZU TELEARBEIT

## 4.1 EIN FLICKENTEPPICH VON VORSCHRIFTEN

**Rechtliche Rahmenbedingungen sind für Telearbeit wichtig.** Derzeit gibt es auf EU-Ebene einen Flickenteppich an Vorschriften. Verhandlungen zur Aktualisierung der aus dem Jahr 2002 stammenden Rahmenvereinbarung der Europäischen Sozialpartner zu Telearbeit als rechtsverbindliche EU-Richtlinie scheiterten Ende 2023 an der mangelnden Bereitschaft der Arbeitgeber, nach Treu und Glauben zu verhandeln<sup>20</sup>. Es gibt jedoch mindestens fünf EU-Richtlinien, die sich auf Telearbeit beziehen, wie die Rahmenrichtlinie zu Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (1989/391/EWG) und die Arbeitszeitrichtlinie (2003/88/EG) (eine vollständige Liste finden Sie im untenstehenden Infokasten).

Unter unserem UNI Europa-Slogan 'Forward Through Collective Bargaining' („Vorwärts durch Tarifverhandlungen“) lassen wir uns von der Überzeugung leiten, dass Tarifverhandlungen das Kernstück demokratischer Ge-

sellschaften und des sozialen Fortschritts sind. Bei Tarifverhandlungen geht es um die Fähigkeit der Arbeitnehmer, ihr eigenes Arbeitsleben kollektiv zu gestalten und ein echtes Mitspracherecht an ihren Arbeitsplätzen zu haben. Sie sind eine Voraussetzung dafür, dass Arbeitnehmer und ihre Familien in Würde leben können. Nur durch einen echten und konstruktiven sozialen Dialog und Tarifverhandlungen können wir sicherstellen, dass die Rechte der Arbeitnehmer\*innen, ihre Arbeitsplätze sowie ihre Gesundheit und Sicherheit gewährleistet sind.

Obwohl rechtlich nicht bindend, haben die europäischen Sozialpartner in der Finanz- und IKT-Branche den Weg geebnet, indem sie ihre eigenen gemeinsamen Erklärungen zur Telearbeit ausgehandelt haben, die von unseren Mitgliedern in Tarifverträgen in allen Bereichen und in ganz Europa übernommen werden sollen.

### INFOKASTEN 2

#### Vereinbarungen und Gesetzgebung auf EU-Ebene

- Rahmenvereinbarung der europäischen Sozialpartner zu Telearbeit 2002
- Rahmenvereinbarung zu grenzüberschreitender Telearbeit (und soziale Sicherheit) 2023
- Gemeinsame Erklärung der europäischen Sozialpartner im Bankensektor zu Telearbeit und neuen Technologien 2021
- Beschluss des Europäischen Parlaments bzgl. einer Initiative zur EU-Gesetzgebung für faire Telearbeit und das Recht auf offline-Zeiten (Januar 2021) sowie Schlussfolgerungen des Rates zur Telearbeit (2021)
- UNI Europa ICTS & dazugehörige Dienstleistungen, ETNO (2023) **Die Leitlinien der EU Telekom-Sozialpartner zu Telearbeit**, 20221012\_draft joint declaration RW v01 (002) - IH221018 (uni-europa.org)
- UNI Europa ICTS & dazugehörige Dienstleistungen, ETNO (2023) **gemeinsame Erklärung der EU-Telekom-Sozialpartner zur Telearbeit**, <https://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/sites/3/2023/06/Telecom-Remote-Work-Joint-Statement.pdf>
- Zugehörige Rechtsvorschriften: Rahmenrichtlinie über Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (1989/391/EWG), Arbeitszeitrichtlinie (2003/88/EG), Richtlinie über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Eltern und Betreuer (2019/1158 EU), Richtlinie über transparente und planbare Arbeitsbedingungen (2019/1152 EU)

20. UNI Europa: press release (2023), <https://www.uni-europa.org/news/uni-europa-backs-etuc-call-for-legislation-on-telework/>.

Starke Finanz- und IKT-Tarifverträge zu Telearbeit wurden bereits ausgehandelt, sowohl auf sektoraler Ebene (Bankensektor-Vereinbarungen in Griechenland, Italien, Rumänien, Spanien u.a.) als auch auf Unternehmensebene (Capgemini Frankreich, eir Irland, Telefónica Spanien, Deutsche Bank Spanien, Allianz Spanien, AXA Spanien), die viele Schlüsselaspekte abdecken (Gewerkschaftsrechte und -freiheiten einschließlich des digitalen Zugangs zu Telearbeitskräften, das Recht auf offline-Zeiten, Zugang zu Kompetenzentwicklung und Karrieremöglichkeiten, Schutz vor Diskriminierung am Arbeitsplatz, Belästigung und Cybermobbing). Einen umfassenderen Überblick bietet das UNI-Europa-Kapitel „Remote Work: ensuring trade

union and workers’ rights through collective bargaining“ in der ETUI-Publikation<sup>21</sup>.

In den meisten europäischen Ländern gibt es auch nationale/sektorale Regelungen zu Telearbeit (siehe Abschnitt 3.1., Abb. 2). Im Jahr 2022 hat UNI Global Union eine Datenbank mit 118 sektoralen und betrieblichen Tarifverträgen zu Telearbeit aus dem Zeitraum 2012-2022 zusammengestellt, die aus 25 Ländern weltweit stammen und hauptsächlich den Finanz- und den IKT-Bereich abdecken. Von den 118 Tarifverträgen wurde die überwiegende Mehrheit in Europa ausgehandelt (siehe nachfolgende Abbildungen 4 und 5).

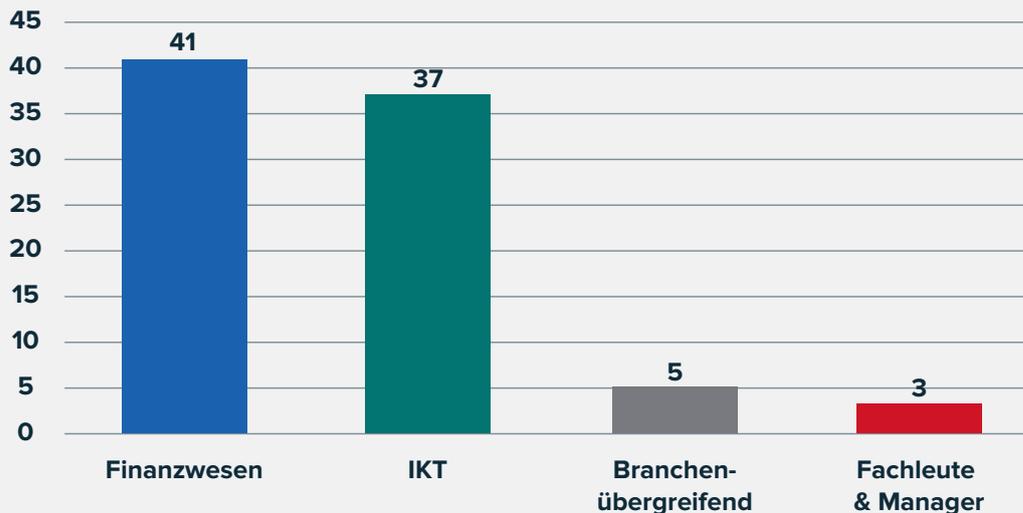
**ABBILDUNG 4: DATENBANK “TELEARBEIT” VON UNI GLOBAL UNION: ANZAHL VON TARIFVERTRÄGEN IN EUROPA IM VERGLEICH**



Quelle: Union Global Union – Datenbank “Telearbeit”

21. ETUI (2023): The future of remote work <https://www.etui.org/publications/future-remote-work>.

**ABBILDUNG 5: DATENBANK "TELEARBEIT" VON UNI GLOBAL UNION: ANZAHL VON TARIFVERTRÄGEN PRO BRANCHE ANZAHL VON TARIFVERTRÄGEN IN EUROPA BIS JANUAR 2022**



Quelle: UNI Global Union Datenbank für Fernarbeit

Im Begleitbericht 22 zur Datenbank wurden einige der wichtigsten Themen dieser Tarifverträge aufgeführt:

**VERSAMMLUNGSFREIHEIT**

**RECHT AUF OFFLINE-ZEITEN**

**GESUNDHEIT UND SICHERHEIT**

**ÜBERWACHUNG**

**HAFTPFLICHTVERSICHERUNG**

**ENTSCHÄDIGUNG**

**UNFALLVERSICHERUNG FÜR ARBEITNEHMER\*INNEN**

**HÄUSLICHE GEWALT**

**KARRIEREENTWICKLUNG**

**ONLINE-BELÄSTIGUNGEN**

Während in mehr als der Hälfte der Tarifverträge die Versammlungsfreiheit gewährleistet ist und auch das Recht der Beschäftigten auf offline-Zeiten ausdrücklich erwähnt wird, werden andere wichtige Themen wie Karriereentwicklung, Schutz vor häuslicher Gewalt und anderen Formen geschlechtsspezifischer Gewalt und Belästigung, psychosoziale Risiken, Geschlecht, Diversität, Gerechtigkeit und Eingliederung nicht so deutlich hervorgehoben. In Anbetracht der zunehmenden Ungleichheiten nach der COVID-19-Pandemie müssen diese Themen in jeden Tarifvertrag für Telearbeit aufgenommen werden. Auch die Abschnitte zu KI und Überwachung müssen aktualisiert werden. In den meisten Tarifverträgen fehlt die Möglichkeit, in der Mitte bzw. gegen Ende der Tarifvertrags-Laufzeit ein Feedback einzuholen, um zu erfahren, was gut funktioniert und was geändert werden muss.

22. UNI Global Union (2022) Remote work: A review of unions' collective bargaining response, <https://uniglobalunion.org/report/remote-work-a-review-of-unions-collective-bargaining-response/>

## 4.2 CHECKLISTE: WAS MUSS BEI DER VERHANDLUNG EINES TARIFVERTRAGS ZU TELEARBEIT EINGEARBEITET WERDEN

- ✓ DEFINITION VON TELEARBEIT
- ✓ FREIWILLIG UND REVERSIBEL
- ✓ ARBEITSBEDINGUNGEN
- ✓ GEWERKSCHAFTSRECHTE UND -FREIHEITEN (EINSCHLIESSLICH ZUGANGSRECHTE)
- ✓ DAS RECHT AUF KOLLEKTIVE VERTRETUNG
- ✓ UMSETZUNGSBEDINGUNGEN (ARBEITSTAG UND -ZEIT, ZIELE, AUSBILDUNG, MITTEL UND EINRICHTUNGEN, RISIKOPRÄVENTION, DATENSCHUTZ)
- ✓ AUSSTATTUNG UND KOSTENENTSCÄDIGUNG
- ✓ ERGONOMIE
- ✓ DAS RECHT AUF OFFLINE-ZEITEN
- ✓ SCHUTZ VOR PSYCHOSOZIALEN RISIKEN (EINSCHLIESSLICH ISOLATION)
- ✓ STRENGE GRENZEN FÜR DIE ÜBERWACHUNG
- ✓ REGELUNG DES EINSATZES VON KI-TOOLS BEI DER (TELE)ARBEIT UND DES SCHUTZES PERSONENBEZOGENER DATEN (AUCH KI-TOOLS)
- ✓ EINSATZ DIGITALER WERKZEUGE, SICHERHEITSMASSNAHMEN, DATENSCHUTZ
- ✓ SCHUTZ VOR GEWALT UND BELÄSTIGUNG AM ARBEITSPLATZ (CYBERMOBBING, GEWALT DURCH DRITTE, HÄUSLICHE GEWALT, GESCHLECHTSSPEZIFISCHE GEWALT UND BELÄSTIGUNG)
- ✓ GLEICHE BEZAHLUNG UND GLEICHER ZUGANG ZU WEITERBILDUNG UND KARRIERENTWICKLUNG
- ✓ DIVERSITÄT, GLEICHBERECHTIGUNG, EINGLIEDERUNG UND NICHTDISKRIMINIERUNG BEI TELEARBEIT (Z. B.: EINRICHTUNG GEMEINSAMER AUSSCHÜSSE FÜR GLEICHBERECHTIGUNG/EINGLIEDERUNG, FLEXIBLE ARBEITSREGELUNGEN, VOM ARBEITGEBER BEREITGESTELLTE UNTERSTÜTZENDE TECHNOLOGIEN USW. ...)
- ✓ RISIKOPRÄVENTION: DURCHFÜHRUNG EINER RISIKOBEWERTUNG FÜR TELEARBEIT AUF INDIVIDUELLER UND TEAMEBENE: FÜHRUNGSKRÄFTE UND BESCHÄFTIGTE ANALYSIEREN GEMEINSAM MIT IHREN GEWERKSCHAFTSVERTRETEREN DIE RISIKEN UND LEGEN MASSNAHMEN IN ALLEN IM TARIFVERTRAG GENANNTEN BEREICHEN FEST
- ✓ VERPFLICHTUNG ZU LEBENSLANGEM LERNEN, WEITERBILDUNG UND SCHULUNG WÄHREND DER ARBEITSZEIT ZU EFFEKTIVEM ARBEITEN VON ZU HAUSE AUS; HIERZU GEHÖREN AUCH DIGITALE WEITERBILDUNG, ERGONOMIE, TELEKOMMUNIKATION, ARBEITSORGANISATION, TELEZUSAMMENARBEIT UND PSYCHISCHE GESUNDHEIT
- ✓ SCHULUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE: DURCHFÜHRUNG EINER BEDARFSANALYSE UND ANGEBOT VON SCHULUNGEN WÄHREND DER ARBEITSZEIT ZU DEN THEMEN EFFEKTIVE FÜHRUNG IM TELEARBEITSUMFELD, EFFEKTIVE TELEKOMMUNIKATION, ARBEITSORGANISATION, PSYCHISCHE GESUNDHEIT, PSYCHOLOGISCHE RISIKEN, ERGONOMIE, FÜHRUNGSTILE UND IHRE AUSWIRKUNGEN AUF DAS ENGAGEMENT DER MITARBEITENDEN, DIGITALE WEITERBILDUNG UND TELEPROJEKTMANAGEMENT
- ✓ REGELMÄSSIGE BEWERTUNG, WEITERVERFOLGUNG UND ÜBERWACHUNG DES TARIFVERTRAGS

Grundsätze von UNI Global Key Trade Union zur Gewährleistung der Arbeitnehmerrechte bei Telearbeit

## DAS GESAMTE PAKET DER GRUNDSÄTZE



DIE ARBEITGEBER MÜSSEN DIE VERSAMMLUNGSFREIHEIT UND DAS RECHT AUF TARIFVERHANDLUNGEN FÜR TELEARBEITER GEWÄHRLEISTEN.



DIE ARBEITGEBER SOLLTEN FÜR DIE GESUNDHEIT UND SICHERHEIT DER BESCHÄFTIGTEN VERANTWORTLICH BLEIBEN.



TELEARBEIT DARF DIE ARBEITNEHMERRECHTE UND DAS ARBEITSVERHÄLTNISS MIT DEN BESCHÄFTIGTEN NICHT SCHWÄCHEN.



DIE KOSTEN FÜR ARBEITSMITTEL UND TELEARBEITSPLATZ SOLLTEN IN DER VERANTWORTUNG DES ARBEITGEBERS LIEGEN.



ÜBERWACHUNGSMITTEL ZUR KONTROLLE VON TELEARBEITERN SOLLTEN EINGESCHRÄNKT WERDEN.



TELEARBEIT SOLLTE „GESCHLECHTSNEUTRAL“ UND FÜR ALLE OFFEN SEIN.



TELEARBEIT SOLLTE FREIWILLIG SEIN.



TELEARBEITSKRÄFTE SOLLTEN DEN GLEICHEN ZUGANG ZU SCHULUNGEN UND BERUFLICHER ENTWICKLUNG HABEN WIE BESCHÄFTIGTE IN DEN BÜROS VOR ORT.



DIE ARBEITGEBER SOLLTEN REGELMÄSSIGE ARBEITSZEITEN UND DAS RECHT AUF OFFLINE-ZEITEN RESPEKTIEREN.



VOR DER EINFÜHRUNG ODER AUSWEITUNG VON REGELWERKEN ZU TELEARBEIT SOLLTEN GEWERKSCHAFTEN UND ARBEITGEBER DEREN AUSWIRKUNGEN GRÜNDLICH BEWERTEN UND DOKUMENTIEREN.

# 5. TELEARBEIT UND GEWERKSCHAFTLICHE ORGANISIERUNG

Da Telearbeit zu einem festen Bestandteil der Arbeitswelt wird, ist es für die Gewerkschaften von entscheidender Bedeutung, sich mit den damit verbundenen Herausforderungen und Möglichkeiten hinsichtlich gewerkschaftlicher Organisation, Einbeziehung der Beschäftigten und Aushandlung von Tarifverträgen in dieser neuen Arbeitsrealität auseinanderzusetzen. **Gewerkschaften mit klaren und integrativen Organisationsstrategien sind erfolgreicher bei der Organisation von Beschäftigten (in Telearbeit), gewinnen neue Mitglieder und tragen zur Erneuerung der gewerkschaftlichen Tarifverhandlungsmacht bei.**

## 5.1 TELEARBEIT UND GEWERKSCHAFTLICHE ORGANISIERUNG: HAUPTTHEMEN

Da Telearbeit auf Dauer bestehen bleibt, ist der Arbeitsplatz nicht mehr der wichtigste Ort für die gewerkschaftliche Organisation und Gewinnung neuer Mitglieder. Die „neue Normalität“ besteht darin, die Organisationsarbeit in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers mit der Online-Organisation zu kombinieren. Darüber hinaus gibt es eine größere Nachfrage von Beschäftigten und Gewerkschaftsmitgliedern über alle Generationen hinweg nach verschiedenen Formen der Kommunikation und des Austauschs.

Die Organisation von Arbeitnehmer\*innen und die angestrebte gewerkschaftliche Erneuerung in einem Telearbeitsumfeld unterscheidet sich nicht wesentlich von der Organisation von Beschäftigten, die ausschließlich in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers arbeiten. In beiden Fällen **muss eine Strategie entwickelt werden**, und es müssen Ressourcen bereitgestellt werden. Die themenbezogene Organisation und die Mobilisierung kollektiver Aktionen funktionieren auch für Beschäftigte in Telearbeit gut. Die Idee besteht darin, kollektive Aktionen zu einem Thema in Form eines partizipatorischen Tarifverhandlungskonzepts anstatt einer gewerkschaftlichen Dienstleistungskultur zu schaffen, die Probleme für die Arbeitnehmer löst. Dies schafft aktive Mitglieder, mehr Selbstbestimmung, Sichtbarkeit, kollektives Bewusstsein und einen nachhaltigen Anstieg der Mitgliederzahlen.

**Gewerkschaftliche Organisation** - die Erneuerung der kollektiven Macht der Gewerkschaften für gemeinsame und effektive Verhandlungen - ist eine der wichtigsten

Prioritäten von UNI Europa. In erster Linie ist die gewerkschaftliche Erneuerung eine interne Analyse, wie wir unsere Strukturen und Praktiken erneuern können, um die Beschäftigten in unseren Branchen effektiver zu vertreten. Wir müssen die Arbeitnehmer\*innen dort abholen, wo sie sich befinden. Bei der Organisation schlägt UNI Europa EPOC (Europe's Power & Organising Centre = Europas Macht- und Organisationszentrum) vor, sich auf die Identifizierung, Entwicklung und anschließende Unterstützung von Führungspersönlichkeiten am Arbeitsplatz zu konzentrieren, anstatt den Fokus nur auf die Anwerbung von Nicht-Mitgliedern zu setzen und sie als passive Gewerkschaftsmitglieder zu gewinnen. Für die **Organisation von Telebeschäftigten** sind eine Strategie, der Aufbau von Kapazitäten, die Gleichbehandlung von Telebeschäftigten und anderen Arbeitnehmer\*innen, die Unterscheidung zwischen Greenfield- und Brownfield-Organisation sowie Investitionen in digitale Tools und deren Nutzung erforderlich.

Unterscheiden sich die **Herausforderungen bei der Organisation von Telebeschäftigten** von den allgemeinen Organisierungsherausforderungen der Gewerkschaften? In den Gesprächen, die im Laufe des ARCO-Projekts geführt wurden, erklärten die Mitglieder von UNI Europa Finanz und ICTS, dass sich die meisten ihrer Aktionen und Aufgaben durch die Telearbeit nicht geändert und sie durch die COVID-Pandemie gelernt haben, wie sie von der persönlichen auf die Online-Organisation umstellen können.

## INFOKASTEN 4

### Französische Aktivist\*innen im Finanzsektor reagieren auf digitale Organisierung

Eine repräsentative Umfrage<sup>23</sup> von 2023 unter den Gewerkschaftsmitgliedern der FBA-CFDT hat ergeben, dass sie die Gewerkschaftsarbeit (sogar die Aushandlung von Tarifverträgen) und die Interaktion mit den Beschäftigten nicht für schwieriger halten, wenn sie auf digitalem Wege und nicht von Angesicht zu An-

gesicht erfolgt. Online-Gewerkschaftsbesprechungen und die Anwerbung neuer Mitglieder sind hingegen online schwieriger als von Angesicht zu Angesicht. Die Umfrage zeigt auch, dass es vielen Gewerkschaftsvertretern an digitalen und online-Moderationsfähigkeiten mangelt und sie diesbezüglich geschult werden

Die Gewerkschaft des Finanzbereiches und die an UNI angeschlossene Organisation FSU Irland hat viel Zeit, Ressourcen und Personal in die Entwicklung und Stärkung ihrer digitalen Organisierung im Finanzsektor investiert. Ihre bewährten Praktiken sind für die Organisierung von Telebeschäftigten im IKT- und Finanzsektor nützlich. Im nachstehenden Infokasten 5 teilt die FSU Irland ihre bewährten Verfahren mit.

## INFOKASTEN 5

### Digitales Organisieren: Bewährte Praktiken von FSU Ireland

**Irlands Financial Services Union (FSU) hat in Zusammenarbeit mit EPOC ihre Mitarbeiter, Führungskräfte und Aktivist\*innen in der Nutzung digitaler Tools wie Chat, LinkedIn, Videokonferenzen sowie Online-Umfragen geschult.** Zur Organisierung von Telearbeitern werden die folgenden Schritte empfohlen:

- Individuelle Telefonate sind nach wie vor ein wichtiges Kommunikationsmittel; Beschäftigte sprechen oft freier, wenn sie von zu Hause aus arbeiten.
- Gemischte Online-Sitzungen mit Registrierung vor allen Sitzungen, um Gewerkschafts- und Nichtmitglieder zu identifizieren.
- Immer eine Nachbereitung mit den Nicht-Mitgliedern durchführen, um sie für die Gewerkschaft zu gewinnen, was im Rahmen der Datenschutz-Grundverordnung möglicherweise mehrere Nachbereitungen zu dem betreffenden Thema erfordert.
- Verstärkter Einsatz von Umfragen, Petitionen und digitalen Aktionen zu bestimmten Themen am Arbeitsplatz; alle diese Aktionen sollten digitale Kontakte zu Nichtmitgliedern für die Anwerbung und Nachbereitung generieren.
- Persönliche Organisierung an sogenannten 'anchor days' an denen die meisten Menschen im Büro sind, um sicherzustellen, dass die Gewerkschaft am physischen Arbeitsplatz präsent bleibt.
- Laufende Umfragen zu den Bedürfnissen der Mitglieder, um die Gewerkschaftsagenda aktuell und mitgliederorientiert zu halten und um digitale Kontakte zu Nichtmitgliedern zu generieren.
- Schulung und Ermutigung von Aktivist\*innen und Gewerkschaftsmitarbeitern, ihre individuellen LinkedIn-Profile zu erstellen und mit ihrer Zielgruppe in Kontakt zu treten. Dies ist wichtig, um das allgemeine Bewusstsein für Gewerkschaftsaktivitäten zu schärfen, kann aber auch eine „direkte Ansprache“ der Zielgruppe zu Schlüsselthemen in wichtigen Momenten ermöglichen.

23. Cfdt, SciencesPo, Ires (2023): Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services: Une mise à l'épreuve des collectifs au travail?

## 5.2 TELEARBEIT-TOOLS FÜR GEWERKSCHAFTSVERTRETER\*INNEN

Wir stellen fest, dass es an der Umsetzung von Telearbeitsvereinbarungen und Telearbeitspolitiken mangelt. In Hintergrundgesprächen mit UNI-Europa-Mitgliedern aus der Finanz- und IKT-Branche erwähnten viele die mangelnde Umsetzung und die Notwendigkeit, **Maßnahmen und praktische Instrumente zur Förderung der Umsetzung auf sektoraler und betrieblicher Ebene zu entwickeln**. Risikobewertungen, insbesondere auf Unternehmens- und Teamebene, können dabei helfen.

**Eurofound's Telearbeits-Rad kann ein nützliches und hilfreiches Tool** (siehe nachfolgende Abb.6) sein, um die potenziellen Herausforderungen und Möglichkeiten der Telearbeit für Ihre Mitglieder zu ermitteln. Dieses Rad kann bei Besprechungen mit Mitgliedern, der Diskussion ihrer Bedürfnisse, der Planung einer gewerkschaftlichen Telearbeitsstrategie und bei der Kartierung von Arbeitsplätzen verwendet werden. Die Mitglieder

können die Bereiche identifizieren oder markieren, in denen sie derzeit auf Probleme stoßen. Es kann Ihnen helfen, Problembereiche, Elemente und Maßnahmen zu identifizieren, die hinsichtlich Telearbeit gut funktionieren, und solche, die Herausforderungen darstellen und verbessert werden müssen. Das Rad kann als präventives Instrument dienen, aber auch dazu, Herausforderungen und Konflikte aufzudecken, die in den Tarifverhandlungen angesprochen werden müssen (siehe Abb. 6). **Danach können die Ergebnisse mit der Checkliste in Kapitel 5 ergänzt werden, um herauszufinden, was und wie Telearbeitsthemen in die Verhandlung von Tarifverträgen für spezifische Herausforderungen wie gewerkschaftliche Organisation, Geschlecht, Diversität, Gleichberechtigung und Eingliederung, psychosoziale Risiken und Führung aufgenommen werden können.**

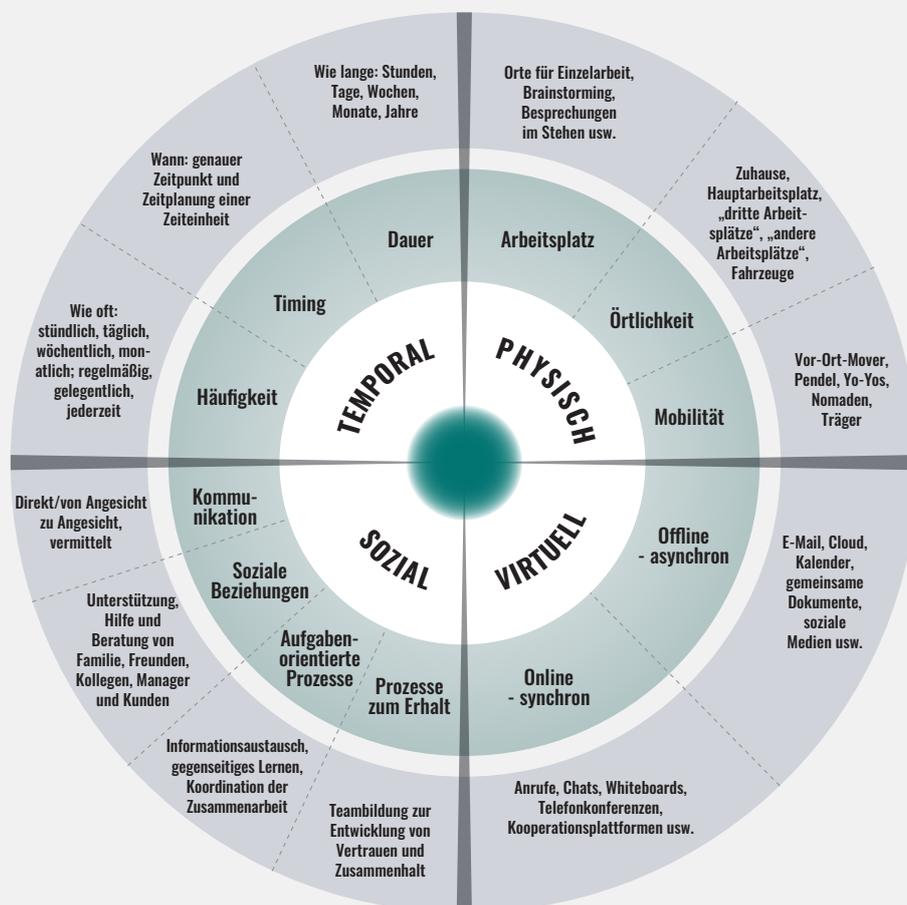
**ABBILDUNG 6: TELEARBEIT: RAD ZUR IDENTIFIZIERUNG VON MÖGLICHKEITEN UND HERAUSFORDERUNGEN AUF BETRIEBSEBENE**

TELE-ARBEIT

GRUNDELEMENTE

UNTERELEMENTE

MERKMALE



24. Eurofound (2023), Hybrid work in Europe: Concept and practice, Publications Office of the European Union, Luxembourg, figure 4, page 14. <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-05/ef22011en.pdf>.

Ein weiteres präventives und auf Arbeitsplatzebene sehr hilfreiches Instrument ist - insbesondere für Führungskräfte, die Telearbeitskräfte leiten - das Prevent, einem UNI Europa-Mitglied, entwickelte Risikobewertungsinstrument. Im nachfolgenden Infokasten (Infokasten 6.) wird die Checkliste erläutert, die Führungskräfte zusammen mit in Telearbeit Beschäftigten anwenden können, um das Risiko des jeweiligen Telebeschäftigten bei seiner Telearbeit zu analysieren und auf Basis dieser Ergebnisse entsprechende Maßnahmen festzulegen. Sie können diese Checkliste [hier](#) auf Englisch abrufen.

## INFOKASTEN 6.1

### Risikobewertung für Telearbeit

Die im IKT-Bereich tätigen UNI Europa-Mitglieder „Swedish Engineers“ empfehlen Arbeitnehmern und Arbeitgebern die Verwendung einer Checkliste zur Bewertung der Risiken bei Telearbeit.

- Gewerkschaften und Arbeitgeber haben diese Checkliste zusammen im Rahmen ihrer gemeinsamen Ausbildungs- und Forschungsorganisation „Prevent“<sup>25</sup> entwickelt.
- Die Checkliste enthält klare Fragen zum physischen, organisatorischen und sozialen Arbeitsumfeld bei Telearbeit. Sie umfasst Fragen zu Gesundheit und Sicherheit, Ergonomie, digitalen Fähigkeiten, Zusammenarbeit mit Kollegen und Stress. Für jede Kategorie gibt es verschiedene Fragen. **Zu jeder Frage gehört eine einfache, farblich gekennzeichnete Risikoklassifizierung (grün=gering/gelb=mittel/rot=hoch) und eine Maßnahme, die je nach Risikograd vereinbart werden kann.**
- Die Fragen konzentrieren sich auf Arbeiten, die nicht in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers ausgeführt werden. Die Checkliste wird vom/von der Beschäftigten und der Führungskraft gemeinsam ausgefüllt, aber der/die Arbeitnehmer\*in kann die Fragen auch im Vorfeld durchgehen. Es handelt sich um ein Mapping Tool in Kombination mit Aktionspunkten und nächsten Schritten. Sie können diese Checkliste mit Bildern von Ihrem Arbeitsplatz zu Hause ergänzen, um mögliche Probleme in Bezug auf Ergonomie, Gesundheit und Sicherheit usw. zu dokumentieren.

Fråga	Ja	Nej	Riskbedömning			Åtgärd	Ansvarig för utförande	Klart när?	Kontroll utfört datum
			Låg	Med	Hög				
1. Finns det fungerande informations- och kommunikationskanaler om verksamheten?	<input type="checkbox"/>								

**prevent**  
ARBETSMILJÖ I SAMVERKAN  
SVENSKT NÄRINGSLIV, LO & PTK

Företag \_\_\_\_\_

Deltagare \_\_\_\_\_

Checklistan innehåller frågor om den fysiska, organisatoriska och sociala arbetsmiljön vid distansarbete. Frågorna fokuserar på kontorsarbete som inte utförs i arbetsgivarens egna lokaler. Checklistan fylls i av arbetstagare och chef tillsammans, men arbetstagaren kan gärna fundera igenom frågorna i förväg.

#### Enkel riskklassning

Klassning av risk	Behov av åtgärd
<b>Låg</b> Försumbar eller liten risk	Eventuell åtgärd
<b>Medel</b> Viss risk	Åtgärdas så långt rimligt
<b>Hög</b> Allvarlig eller mycket allvarlig risk	Åtgärdas snarast. Vid mycket allvarlig risk krävs åtgärd innan arbetet utförs.

25. Prevent Arbetsmiljö i samverkan Svensk Näringsliv, LO och PTK Text: Lisa Markström och Amanda Wolgast, Prevent.  
Produktion: Prevent, [www.prevent.se](https://www.prevent.se/)

■ Erklärungen und Tipps zur Verwendung der Checkliste

**ANTWORTSPALTE**

Zur Erleichterung der Bewertung enthält die Checkliste vorgefertigte Fragen. Überspringen Sie irrelevante Fragen, indem Sie z. B. einen Strich in die Antwortspalte einfügen. Ansonsten werden die Fragen mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet - und möglichst nur in Ausnahmefällen mit „teilweise“.

**RISIKOSPALTE**

Führen Sie für die entsprechenden Fragen eine Risikobewertung durch. Diese kann - je nach Situation - direkt bei der Beantwortung der Frage oder zu einem späteren Zeitpunkt mit Hilfe von Experten erfolgen, die bei der Bewertung nicht anwesend sind. Wir empfehlen die einfache Risikoklassifizierung. Es kann auch sinnvoll sein, gleichzeitig die zu klärenden Fragen zu markieren, indem Sie z. B. die vorgenommene Risikobewertung einkreisen. Nun haben Sie eine schriftliche Risikobewertung erstellt, die alle Unternehmen mit Beschäftigten gemäß AFS 2001:1 durchführen müssen.

**MASSNAHMEN**

Die Maßnahmen werden in Absprache mit den Betroffenen und, falls nötig, mit Hilfe von (externem) Fachwissen entwickelt. Den Maßnahmen sollte eine Analyse der Risikoursachen vorausgehen, und die vorgeschlagenen Maßnahmen sollten idealerweise eine Schätzung der damit verbundenen Kosten enthalten. Der verantwortliche Manager entscheidet über die Maßnahmen, wer sie durchführen wird und bis wann sie abgeschlossen sein sollen. Nun haben Sie einen schriftlichen Maßnahmenplan erstellt, den alle Unternehmen mit Mitarbeitern gemäß AFS 2001:1 erstellen müssen.

**VERANTWORTLICH FÜR DIE UMSETZUNG**

Der verantwortliche Manager, der die praktische Arbeit vielleicht an eine andere Person delegiert hat. In einem solchen Fall können beide Namen aufgeführt werden.

**DURCHGEFÜHRTE KONTROLLE, DATUM**

Der verantwortliche Manager kontrolliert, ob die Maßnahme durchgeführt wurde.

Einige Beispiele für die gestellten Fragen sind:

1. Gibt es eine schriftliche Risikobewertung für die Arbeitsumgebung?
2. Werden regelmäßig Sicherheitsunterweisungen und -schulungen für alle Mitarbeiter angeboten?
3. Gibt es klare Regelungen und Anweisungen zum Verhalten in Notfallsituationen?
4. Wird das Arbeitsumfeld regelmäßig auf Gesundheitsrisiken wie Luftqualität oder Lärmbelastung überprüft?
5. Gibt es ein System, über das die Beschäftigten Rückmeldungen geben oder Beschwerden zu den Arbeitsbedingungen vorbringen können?
6. Gibt es Vorkehrungen für die psychische Gesundheit der Mitarbeiter, z. B. Programme zur Stressbewältigung?
7. Gibt es regelmäßige Pausen und Ruhezeiten für die Mitarbeiter?
8. Sind die Arbeitszeiten so gestaltet, dass sie die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten fördern?
9. Werden die Beschäftigten über mögliche Gesundheitsrisiken im Zusammenhang mit ihren Aufgaben informiert?
10. Wird die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Mitarbeitern gefördert, um eine gesunde Arbeitskultur zu gewährleisten?

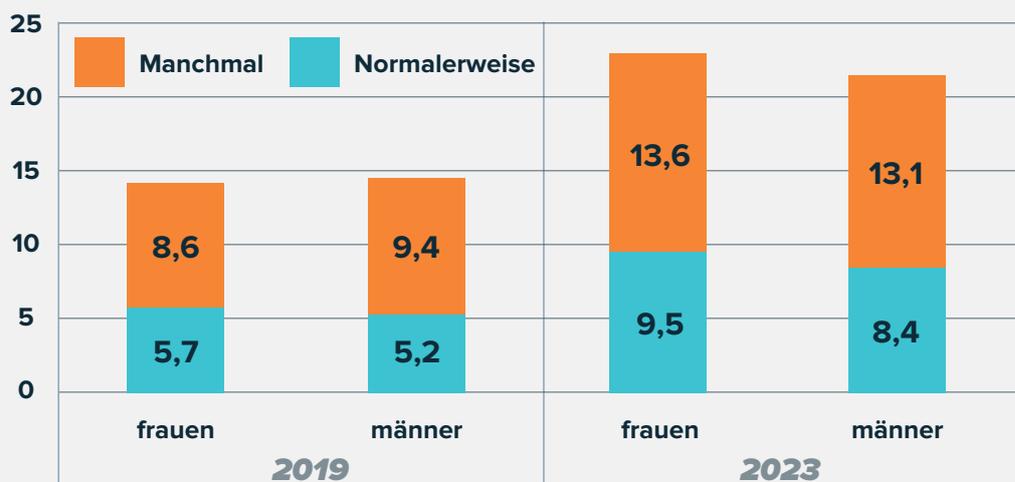
# 6. TELEARBEIT, DIVERSITÄT, GERECHTIGKEIT UND INTEGRATION (VGI)

## NACH COVID-19 IST DIE ZAHL DER FRAUEN MIT TELEARBEIT GESTIEGEN.

Auf europäischer Ebene ist seit COVID insgesamt ein leichter Anstieg der Zahl der Frauen mit Telearbeit zu verzeichnen. Bis 2023 werden mehr Frauen als Männer

in Telearbeit tätig sein (siehe Abb. 7). Dieses Bild ändert sich jedoch, wenn man verschiedene Wirtschaftszweige vergleicht oder einzelne Länder betrachtet<sup>26</sup>.

ABBILDUNG 7: ANTEIL VON FRAUEN UND MÄNNERN MIT TELEARBEIT 2019 UND 2023: LEICHTE VERGLEICHSWEISE ZUNAHME VON FRAUEN MIT TELEARBEIT



Quelle: Eurofound 2022, Seite 10, Abb. 4 mit Aktualisierungen von Oscar Vargas Llave<sup>27</sup>

**Die Merkmale von Telearbeitern sind in Europa sehr unterschiedlich.** Eine Umfrage in Frankreich ergab, dass in Telearbeit Beschäftigte typischerweise Frauen im Alter zwischen 30 und 39 Jahre alt sind, die im privaten Sektor als Führungskraft oder Ingenieurin tätig sind.<sup>28</sup>

26. Twing project 2023.

27. Eurofound (2022a), page 10, figure 4 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2023 by Oscar Vargas Llave.

28. See the three surveys done in France including ICT and finance sector in 2021, 2022 and 2023: Cfdt, SciencesPo, Ires (2023): Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services: Une mise à l'épreuve des collectifs au travail?, [https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/12/Rapport\\_Teletravail\\_1\\_12\\_2023\\_2.pdf](https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/12/Rapport_Teletravail_1_12_2023_2.pdf). Enquête nationale sur le télétravail (2021): dossier de presse 2021. CGT Ingés Cadres Techs, <https://obstt.fr/wp-content/uploads/sites/47/2022/12/DOSSIER-TE%CC%81LE%CC%81TRAVAIL-UGICT-CGT-6-sept-2021-ok.pdf>. Observatoire du télétravail (2023): résultats de l'enquête 2023 (Cross-sectoral survey in France on remote work), Réalisé par l'Ugict-CGT (CGT Ingés Cadres Techs), [https://www.cgt.fr/sites/default/files/2023-12/Dossier\\_Presse-Observatoire\\_Teletravail-Ugict-CGT.pdf](https://www.cgt.fr/sites/default/files/2023-12/Dossier_Presse-Observatoire_Teletravail-Ugict-CGT.pdf).

## VERSTÄNDNIS VON DIVERSITÄT, GERECHTIGKEIT UND INTEGRATION

**Telearbeit kann für verschiedene Personen und Personengruppen** wie Frauen, Menschen mit Behinderungen, Menschen, die von häuslicher Gewalt betroffen sind, usw. **unterschiedliche Herausforderungen und Möglichkeiten mit sich bringen.**<sup>29</sup>

Während Gleichheit bedeutet, dass alle Menschen gleich **behandelt werden**, bedeutet **Gerechtigkeit**, dass **Ressourcen und Möglichkeiten bereitgestellt werden**, die den **spezifischen Bedürfnissen oder Umständen** dieser Person oder Gruppe entsprechen. Nur so können wir ein gleichwertiges Ergebnis erreichen.<sup>30</sup>

ABBILDUNG 8: DIVERSITÄT, GLEICHHEIT, GERECHTIGKEIT UND INTEGRATION



Bildnachweis: Interaction Institute for Social Change | Künstler: Angus Maguire, interactioninstitute.org and madewithangus.com

29. European Agency for Safety and Health at Work (2024) Discussion Paper: Exploring the gender dimension of telework: implications for occupational safety and health, [https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Gender%20telework%20and%20OSH\\_en\\_0.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Gender%20telework%20and%20OSH_en_0.pdf).

30. World Economic Forum, Charlotte Edmond (2023: International Women's Day: What's the difference between equity and equality?, <https://www.weforum.org/agenda/2023/03/equity-equality-women-iwd/#:~:text=Equity%20means%20that%20we%20provide%20resources>

## TELEARBEIT, GESCHLECHTERGLEICHHEIT UND -GERECHTIGKEIT

### Die Auswirkungen der Telearbeit auf die Geschlechtergleichheit und -gerechtigkeit sind noch nicht klar:

„Die Pandemie hat Frauen zwar härter getroffen als Männer, und es besteht das reale Risiko, dass die hart erkämpften Gewinne der Frauen wieder zunichte

gemacht werden, aber die Pandemie hat auch neue Möglichkeiten eröffnet, um strukturelle Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern zu korrigieren. Telearbeit kann, wenn sie angemessen organisiert ist, eine solche Möglichkeit sein.“<sup>31</sup>

### INFOKASTEN 7

#### Nach Angaben der CWU Irland kann Telearbeit geschlechtsspezifische Vor- und Nachteile haben.

##### VORTEILE:

- ✓ ermöglicht eine größere Flexibilität, um familiäre Betreuungsanforderungen zu erfüllen
- ✓ geht auf die Unternehmenskultur des „Präsentismus“ und der vorübergehenden Abwesenheit ein, von der Frauen unverhältnismäßig stark betroffen sind.

##### NACHTEILE:

- ✗ Langes Arbeiten wirkt sich negativ auf die Gesundheit aller Arbeitnehmer\*innen aus, führt aber bei Frauen mit größerer Wahrscheinlichkeit zu ernsthaften Gesundheitsproblemen.<sup>32</sup>
- ✗ verstärkt das Stereotyp des Mannes als Ernährer, der in Bezug auf Gehalt und Karriere bevorzugt behandelt wird, auch bekannt als „Väterprämie“ und „Mutterschaftsstrafe“.<sup>33</sup>

## TELEARBEIT, VERSCHWOMMENE GRENZEN UND VERSTÄRKTE TRADITIONELLE GESCHLECHTERROLLEN

Wie in Kapitel 3 dargelegt, besteht die Gefahr, dass durch Telearbeit die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen und damit traditionelle Geschlechterrollen verstärkt werden<sup>34</sup>. Gemäß einer Eurofound-Umfrage zu Telearbeit erklären Männer und Frauen gleichermaßen, bei Telearbeit eine bessere Work-Life-Balance zu haben, wobei Männer immer noch von einer besseren Work-Life-Balance sprechen als Frauen.<sup>35</sup>

Insgesamt ist es wahrscheinlicher, dass Frauen regelmäßig in Telearbeit arbeiten, um Arbeit und zu erfüllende Betreuungsaufgaben zu kombinieren. Das bedeutet, dass nicht nur Gerechtigkeit und Nichtdiskriminierung in

einen Tarifvertrag für Telearbeit integriert werden müssen, sondern dass wir auch umfassendere gesellschaftliche Themen angehen müssen, z. B. Möglichkeiten der Kinderbetreuung am Arbeitsplatz, mehr staatlich geförderte hochwertige Kinderbetreuung oder andere Maßnahmen, die es Eltern ermöglichen, Haushalt und Betreuung gleichmäßiger aufzuteilen. Wir brauchen mehr Maßnahmen auf Unternehmens-, Branchen- und nationaler Ebene, um Männer zu ermutigen, flexible Arbeitsregelungen in Anspruch zu nehmen. Wir müssen auch den traditionellen Managementstil des Präsentismus, des Mikromanagements und der aufdringlichen Überwachung in Frage stellen.

31. Tomei, Manuela, ILO: Teleworking: A Curse or a Blessing for Gender Equality and Work-Life Balance? in *Intereconomics*, Volume 56, 2021, Number 5.

32. Franklin, P., Zwysen, W., & Piasna, A. (2022). Temporal dimensions of job quality and gender: exploring differences in the associations of working time and health between women and men. *International Journal of Environmental Research and Public Health*

33. ILO (2018): [Care work and care jobs for the future of decent work | International Labour Organization](#) authored by Laura Addati, Umberto Cattaneo, Valeria Esquivel and Isabel Valarino.

34. The ILO has called upon governments to take measures in consultation with social partners to address the fact that flexible working arrangements, including telework, increase the unequal distribution of family responsibilities and unpaid work between men and women (Achieving gender equality at work, ILO 2023, [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_870823.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_870823.pdf)).

35. Eurofound (2022a), page 37, figure 20. Original data from: European Working Conditions Telephone Survey (EWCTS) 2021, <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys/european-working-conditions-surveys/ewcts-2021/ewcts-2021-methodology>.

Dieses „Flexibilitätsparadox“ ist ein von Professor Hee-jung Chung erforschtes Konzept. Demnach können flexible Arbeitszeiten auch dazu führen, dass Beschäftigte länger und härter arbeiten, was sich auf ihre

Work/Life Balance - insbesondere auf die von Frauen - auswirkt und dazu beiträgt, die Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern auf dem Arbeitsmarkt zu verstärken.<sup>36</sup>

## PSYCHOSOZIALE RISIKEN UND SOZIALE ISOLATION

Nach COVID-19 ist die psychische Gesundheit einer der Hauptgründe für krankheitsbedingte Fehlzeiten und Kündigungen von Arbeitsverträgen (Eurofound 2023)<sup>37</sup>. Eine Umfrage von UNI Europa zum Thema Chancengleichheit aus dem Jahr 2023 ergab, dass insbesondere die soziale **Isolation eines der größten psychosozialen Risiken für Arbeitnehmer\*innen in Telearbeit ist.**<sup>38</sup> Verschiedene Gewerkschaften sowie Arbeitgeber in ganz Europa haben mit psychosozialen oder allgemeinen Risikobewertungen für Beschäftigte in Telearbeit reagiert (siehe

auch Risikobewertung von Swedish Engineers in Kapitel 4.2). Französische Gewerkschaften des Finanz- und IKT-Sektors haben mehrere große Umfragen zu psychosozialen Risiken und psychischer Gesundheit durchgeführt (siehe Beispiele von CFDT in dieser Veröffentlichung). **Die kroatische Gewerkschaft HST hat zunehmend Probleme in Bezug auf psychische Gesundheit, das Recht auf offline-Zeiten, eine unzureichende Work/Life-Balance und die Benachteiligung von Frauen in der IKT-Branche festgestellt.**

### INFOKASTEN 8

#### **Aushandlung von Vereinbarungen über Arbeitsbedingungen und Lebensqualität am Arbeitsplatz - Strategie der französischen Finanzsektor-Gewerkschaft FBA-CFDT:**

##### **1. Entwicklung eines Aktionsrahmens, um Probleme bzgl. Arbeitsbedingungen und Lebensqualität am Arbeitsplatz zu behandeln. Dieser sollte folgendes beinhalten:**

- eine Analyse der Herausforderungen
- Anzeichen
- Einbeziehung von Interessenvertretern
- Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung, Folgenabschätzung und Nachverfolgung

##### **2. Aushandeln von Tarifverträgen zu:**

- Work/Life Balance
- Diversität und Gerechtigkeit für Menschen mit chronischen Krankheiten und Behinderungen
- Telearbeit und das Recht auf offline-Zeiten
- Psychosoziale Risiken und Isolation
- Gewerkschaftsrechte und das Recht auf Versammlungsfreiheit

##### **3. Einschließlich Umsetzung, Nachverfolgung and Ergebnismessung**

36. Find out more here: Chung, H. (2024). Flexible working: A deep dive into the impact of remote working on gender equity. Shape Talent, <https://kclpure.kcl.ac.uk/ws/portalfiles/portal/278670274/Shape-Talent-Flexible-Working-whitepaper-2024.pdf>. Chung, H. (2022) The Flexibility Paradox. Why Flexible Working Leads to (Self-)Exploitation, ISBN 978-1447354789. Chung, H. (2022) The flexibility paradox, <https://www.youtube.com/watch?v=Yya0IP7cy40>. European Commission: Directorate-General for Justice and Consumers and Chung, H., Flexible working arrangements and gender equality in Europe, Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/13215>

37. Eurofound (2023) Psychosocial risks to workers' well-being: Lessons from the COVID-19 pandemic, European Working Conditions Telephone Survey 2021 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23001>.

38. UNI Europa (2023) Eliminating violence and harassment in the world of work, EU-funded project, <https://tinyurl.com/Unieuropasurvey>.

## TELEARBEIT UND HÄUSLICHE GEWALT

Nach Schätzungen des Europäischen Instituts für Gleichstellungsfragen (EIGE) belaufen sich die Kosten geschlechtsspezifischer Gewalt in der EU auf 366 Milliarden € pro Jahr<sup>39</sup>. **Die häusliche Gewalt gegenüber Frauen hat sich während und nach der Pandemie verschlimmert (United Nations Women)**. Dr. Hans Kluge, der Regionaldirektor für Europa in der Weltgesundheitsorganisation, sagt, dass es sehr schwierig ist, zuverlässige Daten zu erhalten, aber die Daten, die auf EU-Ebene vorliegen, sind bereits alarmierend<sup>40</sup>. Aus diesem Grund haben z.B. **die Gewerkschaften in Irland die Sensibilisierung und Schulung ihrer Mitarbeiter in Bezug auf GBVH (geschlechterspezifische Gewalt und Belästigung) und insbesondere häusliche Gewalt intensiviert**. So hat die CWU Irland für ihre Mitglieder bei eir zehn Tage bezahlten Urlaub ausgehandelt, was fünf Tage über dem gesetzlichen Anspruch liegt. **Der Tarifvertrag für den Bankensektor in der spanischen Finanzbranche enthält eine der detailliertesten und umfassendsten Klauseln zum Thema GBVH**.

Als Gewerkschaft ist es wichtig, das Bewusstsein für die verschiedenen Formen von GBVH zu schärfen, Schulungen anzubieten und den Mitgliedern einen Überblick darüber zu geben, wo sie Hilfe finden können, wenn sie unter GBVH leiden oder wie sie Hilfe an-

bieten können, wenn eine Person mitteilt, unter GBVH zu leiden.

Am Arbeitsplatz ist es wichtig, Themen zu geschlechtsspezifischer Gewalt in Tarifverträge aufzunehmen, Verhaltensregeln aufzustellen, eine operative Strategie gegen geschlechtsspezifische Gewalt zu entwickeln, diese von den Sozialpartnern umsetzen und überwachen zu lassen, ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in den Führungspositionen anzustreben und bewährte Praktiken mitzuteilen. Sensibilisierung und Schulung am Arbeitsplatz sind dabei der Schlüssel. Schließlich spielt auch die Unternehmenskultur eine Rolle, und wir müssen uns um einen Wandel in der Unternehmenskultur kümmern.

Häusliche Gewalt ist ein kritisches Thema am Arbeitsplatz, und der Arbeitgeber hat die Pflicht, sich darum zu kümmern, denn Telearbeit wird es immer geben. Die Arbeitgeber müssen sich mit diesem Thema ebenso auseinandersetzen wie mit Gewalt am Arbeitsplatz. Die Arbeitnehmer\*innen sollten das Recht haben, zu wählen, ob sie an einem anderen Ort oder in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers arbeiten möchten. So können unter GBVH leidende Menschen, die Zeit, die sie der gewaltbehafteten Situation entweder zu Hause oder im Büro ausgesetzt sind, reduzieren.

## BEHINDERUNG, EINGLIEDERUNG UND TELEARBEIT BRAUCHEN MEHR AUFMERKSAMKEIT

Seit der COVID-19-Pandemie haben mehr unterschiedliche Gruppen von Beschäftigten Zugang zu hybriden Arbeitsformen. Telearbeit schafft auch Möglichkeiten für die Weiterbeschäftigung von Arbeitnehmer\*innen, die bereits behindert sind oder im Laufe ihres Arbeitslebens eine Behinderung erwerben. Sie ermöglicht ihnen auch eine größere Autonomie, während der Arbeit mit ihrer Behinderung zurechtzukommen<sup>41</sup>.

Bislang werden Behinderung und Eingliederung in Telearbeitsverträgen nicht angemessen berücksichtigt. So ist der Arbeitgeber z.B. für die Bereitstellung von Hilfsmitteln verantwortlich. Es müssen mehr staatlich geförderte Behindertenregelungen angestrebt werden.

---

39. The European Institute for Gender Equality (2021) The costs of gender-based violence in the European Union, [https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20213229\\_mh0921238enn\\_pdf.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20213229_mh0921238enn_pdf.pdf). Several legal instruments have been developed at EU level that also impact on female workers' rights, such as the work-life balance Directive (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32019L1158#P4Contents>) and the Directive on combating violence against women and girls (<https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1385/oj>).

40. UN regional information centre for Western Europe, <https://unric.org/en/who-warns-of-surge-of-domestic-violence-as-covid-19-cases-decrease-in-europe/>

41. Based on a presentation by Carol Scheffer, CWU Ireland and President of UNI World Women's Committee at UNI Global Union during the ARCO workshop on gender and diversity, equity and inclusion. See also Employers for Change and The Open Doors Initiative (2021): The Future of Work and Disability - A Remote Opportunity by Joan O'Donnell.

## **KENNEN SIE DIE DATEN/PROBLEME BZGL. TELEARBEIT?**

- Wer verrichtet in Ihrem Bereich oder einem bestimmten Unternehmen Telearbeit, warum und wie oft?
- Was sind die Bedürfnisse und besonderen Herausforderungen derjenigen, die Telearbeit ausüben?
- Gibt es gleiche Bedingungen und Zugänglichkeit bei der Telearbeit?
- Ist die Telearbeit an Personen mit besonderen Bedürfnissen und/oder Behinderungen angepasst und werden Risiken/Möglichkeiten erkannt?
- Kann Telearbeit die körperliche Genesung von Menschen mit körperlichen Verletzungen oder psychischen Problemen in dem jeweiligen Unternehmen erleichtern?
- Kann Telearbeit die Rückkehr an den Arbeitsplatz nach einem krankheitsbedingten Ausfall in dem jeweiligen Unternehmen erleichtern?
- Wie sieht es mit häuslicher Gewalt und Telearbeit aus?
- Liegt ein Mangel an Fähigkeiten/Schulung vor? Ein Mangel an technischen und digitalen Fähigkeiten ist einer der Hauptgründe für ungleiche Bedingungen bei Telearbeit
- Es ist bekannt, dass Minderheiten und Frauen bei der Telearbeit tendenziell stärker diskriminiert werden als Männer.

# 7. NEUE FÜHRUNG IN DER TELEARBEIT

Aus der Forschung wissen wir folgendes:

*“Das Verhalten der Führungskraft ist das wichtigste Kriterium für das Engagement der Mitarbeiter, insbesondere in Krisenzeiten.”<sup>42</sup>*

Telearbeit und digitaler Wandel bringen nicht nur den tiefgreifenden Bedarf an lebenslangem Lernen und Weiterbildung am Arbeitsplatz mit sich, sondern auch eine neue Lernkultur in Unternehmen. Dies erfordert Kenntnisse darüber, wie man in Telearbeit in einem Team zusammenarbeitet, wie man über Telekommunikation ein Team führt, wie man KI-Tools zum Vorteil der Arbeitszeit und -inhalte von Arbeitnehmern einsetzt und wie man mit der sich ständig verändernden Technologie auf dem Laufenden bleibt. Unternehmen<sup>43</sup> müssen Führungskräften und Mitarbeitenden gleichermaßen die Möglichkeit bieten, am Arbeitsplatz und während der Arbeitszeit zu lernen und eine moderne Lernkultur zu entwickeln, die neue Lernformate und moderne Wissensmanagement-Tools und -Prozesse einschließt.

Führungskräfte und ihre Führungsansätze haben einen erheblichen Einfluss auf Wohlbefinden, Stress, mentale Gesundheit und Burnout. Die Forscher Birgit Schyns und Jan Schilling stellen in einer Meta-Analyse von 57 Füh-

rungsstudien fest, dass destruktives Führungsverhalten mit geringer Affektivität, Stress und Wohlbefinden der Mitarbeiter verbunden ist. Im Gegensatz dazu kann positives und konstruktives Führungsverhalten Mitarbeiter inspirieren und engagieren, positiv zu ihrem Wohlbefinden beitragen und zu weniger Fluktuation führen<sup>44</sup>.

**Die Forschung über das Engagement von Arbeitnehmer\*innen, d. h. die Fähigkeit von Beschäftigten, sich körperlich, kognitiv und emotional<sup>45</sup> voll und ganz in die Arbeit einzubringen, hat in jüngster Zeit begonnen, die Rolle der Führung in virtuellen Arbeitsumgebungen zu berücksichtigen.<sup>46</sup>** Die Rolle der Führungskräfte und die Art und Weise, wie sie ihre Mitarbeiter bei der Telearbeit leiten, haben einen erheblichen Einfluss auf das Engagement der Beschäftigten.<sup>47</sup> Der folgende Infokasten fasst die Ergebnisse einer Studie mit gemischten Methoden zusammen, die qualitative und repräsentative quantitative Erhebungsdaten aus dem Jahr 2021 umfasst.<sup>48</sup>

---

42. Krishnamoorthy, Raghu (2022) The Relationship between Leader Behaviors and Employee Engagement in a Virtual Work Environment. Dissertation. University of Pennsylvania ProQuest Dissertations & Theses, 2022. 29062235. [https://www.proquest.com/openview/004c8a49a32a3daac516fd14d570e086/1.pdf?pq-origsite=gscholar&=&cbl=18750&=&diss=y&=&casa\\_token=OcgAbbUy-tHYAAAAA:tEkNeafg-mgdJG95BkLGZqn9cSnYM19tMcM8sYL2D-pnJYWVPZSTeyM7CCpT4Oc3PdDXEWhV950](https://www.proquest.com/openview/004c8a49a32a3daac516fd14d570e086/1.pdf?pq-origsite=gscholar&=&cbl=18750&=&diss=y&=&casa_token=OcgAbbUy-tHYAAAAA:tEkNeafg-mgdJG95BkLGZqn9cSnYM19tMcM8sYL2D-pnJYWVPZSTeyM7CCpT4Oc3PdDXEWhV950), page 65.

43. Kegan, Robert and Laskow Lahey, Lisa (2016): An everyone culture. Becoming a deliberately developmental organization. Harvard Business Press.

44. Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>

45. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>.

46. Krishnamoorthy, Raghu (2022).

47. Krishnamoorthy, Raghu (2022).

48. Although the study was conducted in the United States these results are applicable to Europe too. So far no research has been published of this size and strength that studies the role of leadership on employees working remotely in Europe.

## INFOKASTEN 9

### Der Einfluss der Führung auf das Engagement von Telearbeitern

- Ein Führungsverhalten, bei dem Ergebnisse Vorrang vor der Verfügbarkeit oder Anwesenheit der Mitarbeiter haben, wirkt sich positiv auf das Engagement von Telearbeitern aus.
- Das Verhalten von Führungskräften, die auf Mikromanagement setzen, ist destruktiv, während das Verhalten von Führungskräften, die auf Mikroverständnis setzen, konstruktiv ist.
- Führungskräfte, die eine fürsorgliche Beziehung aufbauen, bringen das Beste in allen Mitarbeitern zum Vorschein. Die Entfaltung des Besten - im

Gegensatz zur Produktivität - steigert das Engagement.

- Autonomie (bezieht sich auf den eigenen Handlungsspielraum, d. h. die Freiheit und Handlungsmacht, die Beschäftigten bei der Gestaltung ihrer Arbeitsaufgaben, -zeiten und ihres Arbeitsumfelds haben) und nicht Flexibilität (bzw. ein vorgegebener Handlungsspielraum, d. h. die ausdrückliche Erlaubnis für die Arbeitnehmer\*innen, sich innerhalb der von der Führungskraft festgelegten Parameter zu verhalten) fördert das Engagement.

Quelle: Krishnamoorthy, Raghu (2022), 189-215.<sup>49</sup>

**Diese Ergebnisse zeigen, dass traditionelle Führungsansätze keinen positiven Einfluss auf das Engagement von Telearbeitern in einer Post-COVID-Welt haben.** Führungsverhalten und -maßnahmen wie Konformität, Kontrolle, Mikromanagement und Anweisungen haben keinen positiven Einfluss, sondern vielmehr die Aktivitäten einer Führungskraft zur Mitarbeitermotivation, vor allem in einem Telearbeitsumfeld (siehe Infokasten 9 oben).

**Wenn Führungskräfte psychosoziale Risiken verringern, die psychische Gesundheit stärken und das Wohlbefinden der Mitarbeiter fördern wollen (was sich wiederum positiv auf die Leistung auswirkt), sollten sie von traditionellen Führungsansätzen absehen, insbesondere in Telearbeitsumgebungen.**<sup>50</sup> Im Gegenzug sollten die Führungskräfte zeitgemäße Führungsansätze wie transaktionale und transformationale Führung erlernen und anwenden.<sup>51</sup>

**Dies erfordert einen grundlegenden Wandel in der Art und Weise, wie Führungskräfte in klassischen, traditionell hierarchisch organisierten Arbeitsumgebungen führen.** Dieser Wandel ist nur möglich, wenn sich sowohl auf der organisatorischen als auch auf der Führungsebene etwas ändert. Auf organisatorischer Ebene müssen Hierarchien abgeflacht, funktionsübergreifende Teams eingerichtet und die Entscheidungsfindung dezentralisiert werden. Man muss agil, anpassungsfähig und flexibel an den Wandel herangehen und einen ganzheitlichen Ansatz für die Umwandlung verfolgen<sup>52</sup>. Auf der Führungsebene weisen Personen mit transformationaler Führung vier Eigenschaften in unterschiedlichem Maße auf: Sie sind idealisiert und charismatisch (beliebte Vorbilder), zeigen inspirierende Motivation (optimistisch in Bezug auf die Zielerreichung), sind intellektuell anregend (fördern kritisches Denken und Problemlösung) und sind rücksichtsvoll (zeigen Empathie und Vorsätze) (Bass, Avolio, & Atwater, 1996<sup>53</sup>).

49. Krishnamoorthy, Raghu (2022), 189-215.

50. Krishnamoorthy, Raghu (2022).

51. Krishnamoorthy, Raghu (2022) and Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009).

A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasiexperimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764–784.

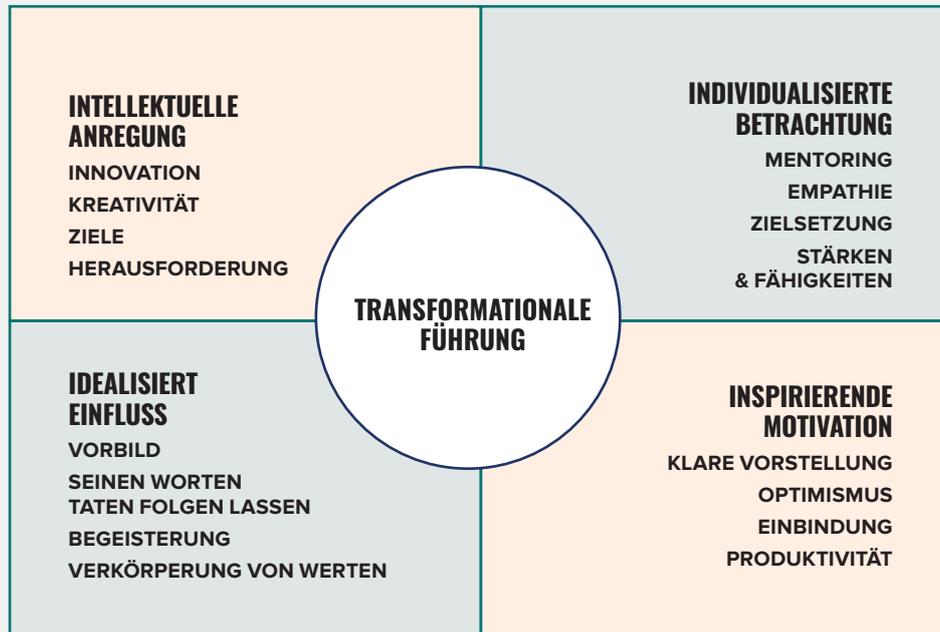
52. Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio (2005) *Transformational Leadership*, Psychology Press, New York.

DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.

53. Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women.

*Applied Psychology: An International Review*, 45, 5–34

ABBILDUNG 9: ATTRIBUTE DER TRANSFORMATIONALEN FÜHRUNG



Quelle: Chioma Ugochukwu (2024), Grafik auf Seite 1<sup>54</sup>.

## INFOKASTEN 10

**Führungskräfte, die Telearbeit-Teams leiten, müssen die folgenden Führungskompetenzen haben und Maßnahmen ergreifen:**

- Aufrechterhaltung einer effektiven Kommunikation
- Aufbau und Aufrechterhaltung des Teamzusammenhalts
- Produktivitätsüberwachung ohne Mikromanagement
- Leistungsmanagement und Feedback geben
- Förderung der psychischen Gesundheit und des Wohlbefindens
- Aufbau von Vertrauen und Verantwortlichkeit
- Anpassung an Technologien und digitale Werkzeuge
- Bedürfnisse eines Teams, das sowohl von zu Hause als auch in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers arbeitet, im Gleichgewicht halten
- Aufrechterhaltung von Motivation und Engagement
- Befolgung der betrieblichen Richtlinien zur Telearbeit
- Regelmäßige Durchführung einer Telearbeit-Risikobewertung mit den Telearbeitern

Quelle: Nicole Helmerich, eigene Zusammenstellung<sup>55</sup>

54. Chioma Ugochukwu (2024): Transformational Leadership Style: How to Inspire and Motivate, January 29, 2024, <https://www.simplypsychology.org/what-is-transformational-leadership.html>

55. Based on Aaron Dignan (2019): Brave New Work. Portfolio/Penguin, and Dark Horse Innovation (2023): Future Organization Playbook. Murmann Publishers.

## INFOKASTEN 11

**Im Einklang mit den Merkmalen der transformationalen Führung in einem Telearbeitsumfeld müssen Führungskräfte Telearbeitskräfte und -teams bei der Entwicklung und Stärkung der folgenden Teamkompetenzen unterstützen:**

- Starke Kommunikationsfähigkeiten
- Selbst- und Zeitmanagementfähigkeiten
- Digitale Kompetenz
- Anpassungsfähigkeit
- Eine kollaborative Denkweise
- Emotionale Intelligenz und Empathie
- Fähigkeiten zur Konfliktlösung
- Vertrauen und Zuverlässigkeit
- Widerstandsfähigkeit und Stressbewältigung
- Integrationsfähigkeit und kulturelles Bewusstsein
- Problemlösungs- und Entscheidungsfähigkeiten

Quelle: Nicole Helmerich, eigene Zusammenstellung<sup>56</sup>

Transformationale Führung erfordert Führungstraining, Wissen, Bewusstsein und darüber hinaus eine veränderte Denkweise. Dies ist nicht nur aufgrund der Bedürfnisse und Anforderungen von Telearbeitern wichtig, sondern auch aufgrund der jüngeren Generationen, die in die Arbeitswelt eintreten und von ihren Vorgesetzten eine Mischung aus transformationaler und dienender Führung fordern<sup>57</sup>, d.h. dass Führungskräfte neue Rollen und neue Führungsaufgaben übernehmen. Siehe die Übersicht im nachfolgenden Infokasten 11.

## INFOKASTEN 12

### Neue Rollen als Führungskraft und neue Führungsaufgaben

- **Führungskraft als Visionär:** den Zweck des Unternehmens hochhalten und vermitteln, denn er ist die Voraussetzung für eigenständiges Handeln, die Entwicklung einer gemeinsamen Vision und die Umsetzung der Vision in konkrete Ziele
- **Führungskraft als Mutmacher:** an den Erfolg glauben, die erzielten Fortschritte gebührend feiern und Wertschätzung dafür zeigen
- **Führungskraft als Coach:** Coaching ist der Schlüssel zu einer beschleunigten Entwicklung und zu besseren Ergebnissen. Ein guter Coach hört wirklich zu, hilft, Stärken zu erkennen und auszubauen und gibt regelmäßig Feedbacks.
- **Führungskraft als letzte Instanz:** fordert Eigenverantwortung und Entscheidungen, macht nicht alles für die Mitarbeiter. Deckt Konflikte auf und sorgt dafür, dass sie gelöst werden, übernimmt diese Aufgabe aber nur im Notfall - und ja, die Führungskraft entscheidet immer noch, aber weniger als früher.
- **Eine weitere Rolle:** Erkennen und Entwicklung von Nachwuchskräften
- Konzentration auf das Wesentliche in den fünf Führungsrollen und Dezentralisierung der Führung: Verlagerung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenz auf das Team

Quelle: Insa Klasing (2019): The 2-hour boss.

Diese neue Führung hat Auswirkungen darauf, was mit dem Arbeitgeber in Tarifverträgen für Telearbeitskräfte ausgehandelt werden muss.

56. Based on Aaron Dignan (2019) and Dark Horse Innovation (2023).

57. Dyah Gandasari, Diena Dwidienawati, David Tjahjana. (2023) Gen Z, which one: Transformational or Servant Leadership? International Journal of Economics and Management Systems, 8, 68-78.  
[https://www.iaras.org/iaras/filedownloads/ijems/2023/007-0008\(2023\).pdf](https://www.iaras.org/iaras/filedownloads/ijems/2023/007-0008(2023).pdf).

# 8. POLITISCHE EMPFEHLUNGEN

Telearbeit wird es immer geben, insbesondere in der IKT- und Finanzbranche. Um sicherzustellen, dass die Arbeitnehmer davon profitieren, ist es notwendig, die Telearbeit zu regeln und Tarifverträge mit den Arbeitgebern auszuhandeln. Die Ausarbeitung klarer Umsetzungsmaßnahmen, Feedback-Mechanismen, Umfragedaten und Bewertungen tragen im Laufe der Zeit zur Verbesserung der Tarifverträge bei.

## POLITISCHE EMPFEHLUNGEN FÜR TELEARBEIT:

**Das Recht auf Telearbeit sollte ebenso gestärkt werden wie das Recht auf Arbeit im Büro: Telearbeit sollte freiwillig und reversibel sein.** Die Beschäftigten sollten die Möglichkeit haben, ausschließlich in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers zu arbeiten. In einigen Fällen nehmen die Arbeitgeber Klauseln in Telearbeitsverträge auf, die es ihnen erlauben, die Mitarbeitenden ad hoc ins Büro zurückzurufen. In einigen Ländern nutzen die Arbeitgeber diese Klausel, um die Telearbeit einzuschränken und die Arbeitnehmer wieder Vollzeit im Büro arbeiten zu lassen. Die Gewerkschaften müssen sich bei der Aushandlung von Telearbeitstarifverträgen der Schlupflöcher bewusst sein.

**Verhandeln von Telearbeitstarifverträgen:** Das Rad muss nicht neu erfunden werden. Um zu entscheiden, welche Elemente aufgenommen werden sollen, kombinieren Sie die Bedürfnisse Ihrer Mitglieder und informieren Sie sich über die wichtigsten gewerkschaftlichen Grundsätze von UNI Global Union zur Gewährleistung der Arbeitnehmerrechte bei Telearbeit (beachten Sie die Checklisten in dieser Veröffentlichung).

**Das Recht auf offline-Zeiten:** Zur Verringerung von psychosozialen Risiken, verschwommenen Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben, Überstunden und Arbeitsintensivierung bei Telearbeit ist das Recht auf offline-Zeiten ein erster Schritt in die richtige Richtung.

**Psychosoziale Risiken:** Gewerkschaften und Arbeitgeber müssen dieses Problem angehen. Beginnen Sie mit einer Umfrage unter Ihren Mitgliedern und bauen Sie Ihre Maßnahmen darauf auf. Nehmen Sie Themen zu psychischer Gesundheit und psychosozialen Risiken in Tarifverträge auf, schulen Sie Manager, Gewerkschaftsmitarbeitende und Beschäftigte und sensibilisieren Sie diese.

**Nulltoleranz gegenüber häuslicher und geschlechtsspezifischer Gewalt und Belästigung:** Häusliche Gewalt und GBVH haben generell zugenommen, insbesondere seit der COVID-19-Pandemie. Diese Themen müssen in die Tarifverträge für Telearbeit aufgenommen werden.

Die Arbeitgeber haben eine Fürsorgepflicht. Die Gewerkschaften müssen ihre Mitarbeiter schulen und das Bewusstsein dafür schärfen.

**Mitarbeiterorientierte Entwicklung einer Politik und Strategie für Telearbeit:** Wissen Sie, welche Fragen Ihren Mitarbeitern zur Telearbeit unter den Nägeln brennen? Entwerfen Sie gemeinsam mit Ihren aktiven Mitarbeitern eine Aktion zu deren aktuellen Fragen und entwickeln Sie auf dieser Grundlage Ihre Strategie für die Telearbeit.

**Umsetzung und Überwachung:** Sobald ein Tarifvertrag über Telearbeit ausgehandelt wurde, ist es von entscheidender Bedeutung, seine gute Umsetzung zu überwachen und zu unterstützen. Die Gewerkschaften sollten die Verträge und ihre Umsetzung regelmäßig bewerten.

**Organisierungsschwerpunkt auf Führungskräfte und aktive Mitglieder:** Durch themenbezogene Organisation und einen partizipativen Tarifverhandlungsansatz wird das Interesse der Gewerkschaftsmitglieder geweckt. Diejenigen, die zur Übernahme einer Führungsrolle und zur aktiven Beteiligung an der (hybriden) Organisation bereit sind, werden erkannt und gestärkt.

**Stärkung der Gerechtigkeit und Gewährleistung der Nichtdiskriminierung bei Telearbeit:** Gewährleistung der Nichtdiskriminierung, z. B. in Bezug auf Entlohnung, Karriereentwicklung und Arbeitsplatzsicherheit bei Umstrukturierungen für (Tele-)Beschäftigte. Schaffung von Maßnahmen zur Erreichung von Gerechtigkeit in der Telearbeit für alle Geschlechter und Minderheiten sowie Förderung der Einbeziehung von Menschen mit besonderen Bedürfnissen. Integrieren Sie dies in Tarifverträge und entwickeln Sie Maßnahmen zur Umsetzung.

**Moderne Führungsqualitäten und hybride Arbeitsformen:** Moderne Führungsqualitäten und Schulungen für Manager und Arbeitnehmer\*innen in hybrider Teamarbeit, Kommunikation und Zusammenarbeit verringern die psychosozialen Risiken und die Isolation bei Telearbeit.

# 9. ANHANG/QUELLENACHWEIS

NUMMER DER BEFRAGTEN PERSON ZWECKS ANONYMISIERUNG	DATUM DER BEFRAGUNG (DURCHFÜHRT VON FRAU DR. NICOLE HELMERICH)	POSITION DER BEFRAGTEN PERSON
1	20.07.2023	Gewerkschaftsvertreter, Schweden
2	23.01.2024	Gewerkschaftsvertreter, Spanien, Mitglied des Projekt-Lenkungsausschusses
3	06.09.2023	Belegschaft von UNI Europa
4	18.07.2023	Leitender Forscher beim Europäischen Gewerkschaftsinstitut (ETUI)
6	22.02.2024	Leitender Forscher beim Europäischen Gewerkschaftsinstitut (ETUI)
7	26.07.2023	Leitender Forscher beim Europäischen Gewerkschaftsinstitut (ETUI)
8	25.01.2024	Gewerkschaftsvertreter, Schweden, Mitglied des Projekt-Lenkungsausschusses
9	16.08.2023	Gewerkschaftsvertreter, Malta, Mitglied des Projekt-Lenkungsausschusses
10	15.02.2024	Gewerkschaftsvertreter, Frankreich, Mitglied des Projekt-Lenkungsausschusses
12	30.01.2024	Gewerkschaftsvertreter, Irland, Mitglied des Projekt-Lenkungsausschusses
13	13.03.2024	Gewerkschaftsvertreter, Kroatien, Mitglied des Projekt-Lenkungsausschusses
16	10.08.2023	Gewerkschaftsvertreter, Finnland, Mitglied des Projekt-Lenkungsausschusses
17	02.02.2024	Belegschaft von UNI Europa
19	18.01.2024	Gewerkschaftsvertreter, Irland
20	31.01.2024	Gewerkschaftsvertreter, Schweiz
21	02.02.2024	Gewerkschaftsvertreter, Finnland

**Nachstehend finden Sie Literaturempfehlungen, die wir für sehr wertvoll halten:**

Cfdt, SciencesPo, Ires (2023): Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services: Une mise à l'épreuve des collectifs au travail?, [https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/12/Rapport\\_Teletravail\\_1\\_12\\_2023\\_2.pdf](https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/12/Rapport_Teletravail_1_12_2023_2.pdf).

Chioma Ugochukwu (2024): Transformational Leadership Style: How to Inspire and Motivate, January 29, 2024, <https://www.simplypsychology.org/what-is-transformational-leadership.html>.

Employers for Change and The Open Doors Initiative (2021): The Future of Work and Disability - A Remote Opportunity by Joan O'Donnell, <https://tinyurl.com/disability-studyinitiative>.

Engineers of Sweden (2021) Remote work - decisive criterion when the engineer chooses an employer. Publication in Swedish: Distansarbete – avgörande kriterium när ingenjören väljer arbetsgivare.

ETUI (2023): the future of remote work <https://www.etui.org/publications/future-remote-work>.

Eurofound and European Commission Joint Research Centre (2024), Regional employment change and the geography of telework in Europe, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/2024-09/ef24018en.pdf>.

Eurofound (2023), Hybrid work in Europe: Concept and practice, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-05/ef22011en.pdf>.

Eurofound (2023), Right to disconnect: Implementation and impact at company level, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23002>.

Eurofound (2023) Psychosocial risks to workers' well-being: Lessons from the COVID-19 pandemic, European Working Conditions Telephone Survey 2021 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23001>.

Eurofound (2022a), The rise in telework: Impact on working conditions and regulations, Publications Office of the European Union, Luxembourg, page 9, figure 2 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2022 and 2023 by Oscar Vargas Llave, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-01/ef22005en.pdf>.

European Agency for Safety and Health at Work (2024) Discussion Paper: Exploring the gender dimension of telework: implications for occupational safety and health, [https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Gender%20telework%20and%20OSH\\_en\\_0.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Gender%20telework%20and%20OSH_en_0.pdf).

European Commission: Directorate-General for Justice and Consumers and Chung, H., Flexible working arrangements and gender equality in Europe, Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/13215>

Krishnamoorthy, Raghu (2022) The Relationship between Leader Behaviors and Employee Engagement in a Virtual Work Environment. Dissertation. University of Pennsylvania ProQuest Dissertations & Theses, 2022. 29062235, <https://tinyurl.com/Raghu-Krishnamoorthy>

Observatoire du télétravail (2023): résultats de l'enquête 2023 (Cross-sectoral survey on remote work in France), Réalisé par l'Ugict-CGT (CGT Ingés Cadres Techs), [https://www.cgt.fr/sites/default/files/2023-12/Dossier\\_Presse-Observatoire\\_Teletravail-Ugict-CGT.pdf](https://www.cgt.fr/sites/default/files/2023-12/Dossier_Presse-Observatoire_Teletravail-Ugict-CGT.pdf).

Prevent Arbetsmiljö i samverkan Svensk Näringsliv, LO och PTK Text: Lisa Markström och Amanda Wolgast, Prevent. Produktion: Prevent, <https://www.prevent.se/>.

The European Institute for Gender Equality (2021) The costs of gender-based violence in the European Union, [https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20213229\\_mh0921238enn\\_pdf.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20213229_mh0921238enn_pdf.pdf).

Tomei, Manuela, ILO: Teleworking: A Curse or a Blessing for Gender Equality and Work-Life Balance? in Intereconomics, Volume 56, 2021, Number 5.

Twing project, <https://twingproject.eu/>.

Twing Project (2023) Quantitative Analysis Report. Exploring the contribution of social dialogue and collective bargaining in the promotion of decent and productive telework in the post-COVID-19 scenario (GA 101052332), Praxis Center for Policy Studies, Kirsti Melesk, funded by the DG Employment, Social Affairs and Inclusion of the European Commission, <https://twingproject.eu/wp-content/uploads/2023/08/TWING-Quant-analysis.-Final-report.pdf>.

UNI Key Principles: <https://www.uni-europa.org/news/uni-releases-principles-for-collectively-bargaining-to-advance-remote-workers-rights/>.

UNI Europa (2023) Eliminating violence and harassment in the world of work, EU-funded project, <https://tinyurl.com/Unieuropasurvey>.

UNI Europa: press release (2023), <https://www.uni-europa.org/news/uni-europa-backs-etuc-call-for-legislation-on-telework/>.

UNI Global Union (2022) Remote work: A review of unions' collective bargaining response, <https://uniglobalunion.org/report/remote-work-a-review-of-unions-collective-bargaining-response/>.

World Economic Forum, Charlotte Edmond (2023: International Women's Day: What's the difference between equity and equality? <https://www.weforum.org/agenda/2023/03/equity-equality-women-iwd/#:~:text=Equity%20means%20that%20we%20provide%20resources>.



---

**ALLE IN DIESEM DOKUMENT ZITIERTE LITERATUR FINDEN SIE IN DEN FUSSNOTEN AM ENDE JEDER SEITE.**

