



THE LABOR MARKET AS A CONSEQUENCE OF TELEWORKING, CHALLENGES FOR FULL INTEGRATION

M.^a DEL MILAGRO MARTÍN LÓPEZ
ALEJANDRO DÍAZ MORENO
COORDINADORES

Volumen II



ARANZADI

M.^a DEL MILAGRO MARTÍN LÓPEZ
ALEJANDRO DÍAZ MORENO
Coordinadores

THE LABOR MARKET AS A CONSEQUENCE OF TELEWORKING, CHALLENGES FOR FULL INTEGRATION

Volumen II



||| ARANZADI

© M.^ª del Milagro Martín López, Alejandro Díaz Moreno (Coords.), 2024
© Editorial Aranzadi, S.A.U.

Editorial Aranzadi, S.A.U.
C/ Collado Mediano, 9
28231 Las Rozas (Madrid)
Tel: 91 602 01 82
e-mail: clienteslaley@aranzadilaley.es
<https://www.aranzadilaley.es>

Primera edición: 2024
Depósito Legal: M-7288-2024
ISBN versión impresa: 978-84-1162-243-1
ISBN versión electrónica: 978-84-1162-244-8
Incluye soporte electrónico

Diseño, Preimpresión e Impresión: Editorial Aranzadi, S.A.U.
Printed in Spain

Call: Improving expertise in the field of industrial relations (SOCPL-2021-IND-REL)

PROJECT NUMBER – 101052317.

“The labor market as a consequence of teleworking, challenges for full integration” (Telechain).

Any communication or publication by the beneficiary/ies related to the action, in any form and using any means, including the Internet, shall indicate that it reflects only the author’s view and that the Commission is not responsible for any use that may be made of the information it contains.



© **Editorial Aranzadi, S.A.U.** Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, Editorial Aranzadi, S.A.U., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Diríjase a **Cedro** (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El editor y los autores no asumirán ningún tipo de responsabilidad que pueda derivarse frente a terceros como consecuencia de la utilización total o parcial de cualquier modo y en cualquier medio o formato de esta publicación (reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación pública, transformación, publicación, reutilización, etc.) que no haya sido expresa y previamente autorizada.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

EDITORIAL ARANZADI no será responsable de las opiniones vertidas por los autores de los contenidos, así como en foros, chats, u cualesquiera otras herramientas de participación. Igualmente, EDITORIAL ARANZADI se exime de las posibles vulneraciones de derechos de propiedad intelectual y que sean imputables a dichos autores.

EDITORIAL ARANZADI queda eximida de cualquier responsabilidad por los daños y perjuicios de toda naturaleza que puedan deberse a la falta de veracidad, exactitud, exhaustividad y/o actualidad de los contenidos transmitidos, difundidos, almacenados, puestos a disposición o recibidos, obtenidos o a los que se haya accedido a través de sus PRODUCTOS. Ni tampoco por los Contenidos prestados u ofertados por terceras personas o entidades.

EDITORIAL ARANZADI se reserva el derecho de eliminación de aquellos contenidos que resulten inveraces, inexactos y contrarios a la ley, la moral, el orden público y las buenas costumbres.

Nota de la Editorial: El texto de las resoluciones judiciales contenido en las publicaciones y productos de **Editorial Aranzadi, S.A.U.**, es suministrado por el Centro de Documentación Judicial del Consejo General del Poder Judicial (Cendoj), excepto aquellas que puntualmente nos han sido proporcionadas por parte de los gabinetes de comunicación de los órganos judiciales colegiados. El Cendoj es el único organismo legalmente facultado para la recopilación de dichas resoluciones. El tratamiento de los datos de carácter personal contenidos en dichas resoluciones es realizado directamente por el citado organismo, desde julio de 2003, con sus propios criterios en cumplimiento de la normativa vigente sobre el particular, siendo por tanto de su exclusiva responsabilidad cualquier error o incidencia en esta materia.

Kapitel II

Telearbeit in Ungarn in der Post-COVID-Ära: Ein Vergleich der Sichtweisen von Management, Arbeitnehmern und Gewerkschaften

KATALIN TARDOS

*Professorin an der IBS International Business School und Forschungsbeauftragte
am HUN_REN Zentrum für Sozialwissenschaften, Institut für Soziologie*

SUMARIO: 1. EINLEITUNG. 2. TELEARBEIT IN UNGARN. 2.1. *Telearbeit in Ungarn und in der EU vor und nach der Covid-19-Pandemie.* 2.2. *Die rechtliche Regelung der Telearbeit in Ungarn.* 2.3. *Das Recht auf Abschalten.* 2.4. *Die Rolle des sozialen Dialogs bei Telearbeit.* 3. METHODEN UND STICHPROBE. 4. UNTERNEHMENS-FALLSTUDIE. 4.1. *Organisation, Geschäftstätigkeit und Struktur des Unternehmens.* 4.2. *Sichtweise des Personalwesens auf die Telearbeit.* 4.2.1. *Entwicklungen im Unternehmen zwischen 2019 und 2023.* 4.2.2. *Telearbeit vor, während und nach COVID.* 4.2.3. *Produktivität und Telearbeit.* 4.2.4. *Vor- und Nachteile der Telearbeit.* 4.2.5. *Tarifvertrag und Kosten der Telearbeit.* 4.3. *Sicht der Arbeitnehmer auf die Telearbeit: Vergleich von Angestellten mit und ohne Führungsfunktion.* 4.3.1. *Die ideale Häufigkeit der Telearbeit.* 4.3.2. *Wahrgenommene Vor- und Nachteile der Telearbeit.* 4.3.3. *Produktivität und Telearbeit.* 4.3.4. *Aufteilung der Kosten für Telearbeit.* 4.3.5. *Gewerkschaftsmitgliedschaft und das Recht auf Abschalten.* 4.3.6. *Einstellungen zur Telearbeit nach Geschlecht und Alter.* 4.4. *Telearbeit und die Gewerkschaft des Unternehmens.* 5. MEINUNGEN DER GEWERKSCHAFTSFÜHRER ZUR TELEARBEIT. 5.1. *Perspektiven der Telearbeit auf Branchenebene: Metallarbeiterverband Vasas.* 5.2. *Meinungen der Gewerkschaftsführer*

im Unternehmen zur Telearbeit. 6. SCHLUSSFOLGERUNGEN
UND EMPFEHLUNGEN. 7. REFERENZEN.

1. EINLEITUNG

Die COVID-19-Pandemie hat die Arbeitswelt grundlegend verändert, was man heute als die "neue Normalität" bezeichnet. In kürzester Zeit mussten die Unternehmen ihre Arbeitsabläufe umorganisieren und innovative Lösungen finden, um den Arbeitsplatz von den Firmenbüros an einen anderen Ort zu verlegen, meist in die Wohnungen der Mitarbeiter. Telearbeit, Home Office und Remote-Arbeit sind keine neuen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt und werden als atypische Arbeit oder flexible Praktiken bezeichnet (Addisson & Surfield, 2009; Selenko *et al.*, 2018). Wie der Begriff der "neuen Normalität" jedoch bereits andeutet, ist Telearbeit viel häufiger geworden und hat sich mehr und mehr von einer "atypischen" zu einer "typischen" Arbeitsweise entwickelt. (Ameen *et al.*, 2023; Mahato *et al.*, 2021; Raghavan *et al.*, 2021).

In dieser Studie wird die Telearbeit in Ungarn aus mehreren Perspektiven untersucht. Neben einem Überblick über die wichtigsten makroökonomischen Trends und länderspezifischen Besonderheiten wird das Problem von drei Seiten angegangen, wobei die Perspektiven von Management, Arbeitnehmern und Gewerkschaften gleichermaßen dargestellt werden. Die hier veröffentlichte Studie präsentiert die Ergebnisse eines europäischen Forschungsprojekts, das in Ungarn durchgeführt wurde.¹ Ziel der Untersuchung ist es, die Auswirkungen des Prozesses der Telearbeit² auf die Beschäftigten, die Arbeitsplätze und die Gesellschaft zu erfassen und zu bewerten, inwieweit das System der Arbeitsbeziehungen und ein Tarifvertrag wirksame Antworten auf die neuen Herausforderungen in verschiedenen europäischen Ländern geben können, insbesondere in Hinblick auf die Vor- und Nachteile in der neuen Arbeitsumgebung, die Auswirkungen auf die Produktivität und die Kontrolle der Beschäftigten sowie auf mögliche neue Berufskrankheiten und die Gleichstellung der Geschlechter. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden verschiedene Arten von empirischen Datenerhebungsmethoden eingesetzt.

1. Der Arbeitsmarkt als Konsequenz der Telearbeit: Herausforderungen für die vollständige Integration (Telechain) Projektnummer: 101052317. Call: Verbesserung des Fachwissens auf dem Gebiet der Arbeitsbeziehungen. (SOCPL-2021-IND_REL).
2. Telearbeit wird in dieser Studie als Sammelbegriff verwendet, der sich nicht nur auf Telearbeit, sondern auch auf Home Office, Remote-Arbeit und Fernarbeit bezieht.

Die Studie beginnt mit einem kurzen Überblick darüber, wo Telearbeit in Ungarn steht, wie die Gesetzgebung die Praxis der Telearbeit beeinflusst und was die wichtigsten Forschungsergebnisse in Bezug auf die Telearbeit auf dem ungarischen Arbeitsmarkt waren.³ Danach werden die Untersuchungsmethoden näher erläutert, gefolgt von einem Überblick über die Ergebnisse der Unternehmensfallstudie, in der die Ansichten des Managements und der Mitarbeiter getrennt untersucht werden. Die letzte große Einheit der Studie fasst die Meinungen der Gewerkschaftsführer zusammen.

2. TELEARBEIT IN UNGARN

In Ungarn, insbesondere in den rückständigeren Regionen, wurde die Arbeit von zu Hause aus weder von den Führungskräften noch von den Arbeitnehmern bevorzugt. Einer Umfrage zufolge hat die Mehrheit der Heimarbeiter (77 %) einen Hochschulabschluss und 21 % einen Sekundarschulabschluss (Venczel-Szakó *et al.*, 2021). Kulturelle Faktoren können den Anteil der Telearbeit beeinflussen, wobei der Anteil der Telearbeit in individualistischen Gesellschaften höher ist. Darüber hinaus können sich eine geringere Machtdistanz und ein geringer Grad an Unsicherheitsvermeidung ebenfalls positiv auf die Nutzung von Telearbeit auswirken (Kazai Ónodi, 2021). Bei der Untersuchung der Wahrnehmung der Arbeit im Home Office und der Auswirkungen der Pandemie durch eine systematische Literaturrecherche kommt Grozdics zu dem Schluss, dass sich Organisationen, die zuvor bereits Telearbeit genutzt haben und über frühere Erfahrungen verfügten, zum Zeitpunkt der plötzlichen Umstellung leichter an die Veränderungen anpassen und in vorhandene technologische Ressourcen investieren konnten (**Grozdics, 2022**).

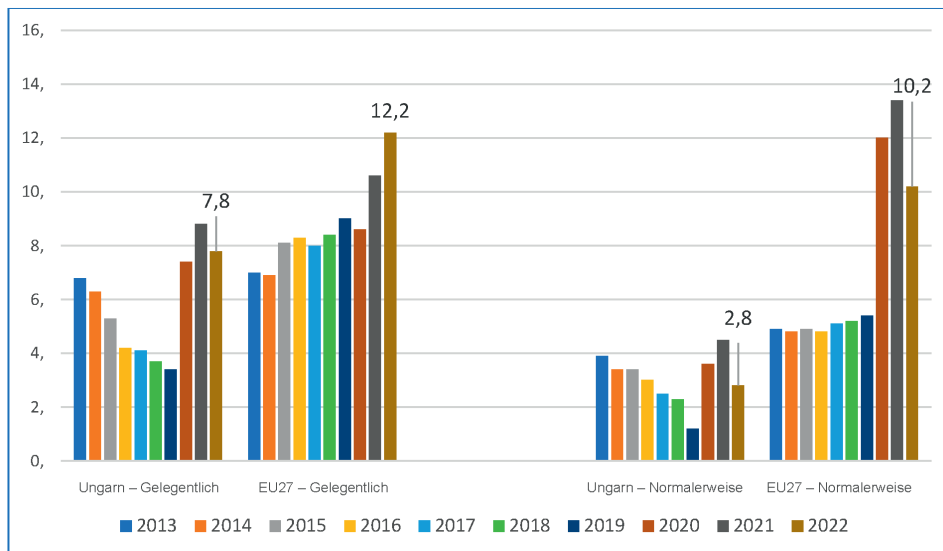
2.1. TELEARBEIT IN UNGARN UND IN DER EU VOR UND NACH DER COVID-19-PANDEMIE

In Ungarn gibt es traditionell relativ wenig atypische Arbeitsformen, insbesondere in Bezug auf Telearbeit (Hárs, 2012). Der Prozentsatz der

3. In unserem Projekt gilt folgende Definition der Telearbeit: Personen, die "Telearbeit" leisten: a) sind Arbeitnehmer eines Unternehmens – im Gegensatz zu unabhängigen Auftragnehmern oder Personen, die Teil eines ausgelagerten Arbeitskräftepools sind; b) ersetzen die Zeit, die sie normalerweise in den Räumlichkeiten ihres Unternehmens verbringen, durch Zeit, die sie außerhalb dieser Räumlichkeiten arbeiten; c) arbeiten während der Telearbeitsphasen in der Regel zu Hause, mit der Möglichkeit, an einem anderen Ort zu arbeiten; d) tun dies über einen Teil ihrer regulären Arbeitszeit; e) nutzen eine Form der Informations- oder Kommunikationstechnologie, um während der Telearbeitsphasen je nach Bedarf mit anderen sowohl innerhalb als auch außerhalb ihres zentralen Büros zu interagieren.

Personen, die gelegentlich oder normalerweise im Home Office arbeiten, liegt in Ungarn in den letzten zehn Jahren niedriger als der EU27-Durchschnitt. Während in der EU ein langsamer, aber kontinuierlicher Anstieg des Anteils der Personen zu beobachten ist, die gelegentlich oder gewöhnlich Telearbeit verrichten, ist in Ungarn zwischen 2014 und 2019 bei beiden Indikatoren ein deutlicher Rückgang zu beobachten. So arbeiteten im Jahr 2019 vor der COVID-19-Pandemie weniger als 5 % der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter im Rahmen von Telearbeit. Während der Pandemie nahm die Telearbeit deutlich zu, und der Abstand zwischen Ungarn und dem EU27-Durchschnitt verringerte sich beträchtlich, insbesondere bei gelegentlicher Telearbeit. Nach der Pandemie vergrößerte sich der Abstand zwischen dem Vorkommen von Telearbeit in Ungarn und in der EU wieder. Im Jahr 2022 begann in Ungarn der Anteil der Arbeitnehmer, die gelegentlich oder regelmäßig Telearbeit leisten, zu sinken. Im Gegensatz dazu nahm in der EU die gelegentliche Telearbeit auch 2022 weiter zu, während der Anteil der Personen, die normalerweise oder in Vollzeit im Home Office arbeiten, von 13,4 % auf 10,2 % im Jahr 2022 sank.

Abb. 1. Erwerbstätige, die GELEGENTLICH und NORMALERWEISE von zu Hause aus arbeiten, als Prozentsatz der Gesamtzahl der Beschäftigten in Ungarn und der EU27 zwischen 2013 und 2022 (%)



Quelle: Eurostat.

2.2. DIE RECHTLICHE REGELUNG DER TELEARBEIT IN UNGARN

Im Januar 2023 wurde die Regelung der Telearbeit im Arbeitsgesetzbuch⁴ geändert. Nach den neuen Rechtsvorschriften wird Telearbeit als Arbeit definiert, die ein Arbeitnehmer während eines Teils oder der gesamten Arbeitszeit an einem vom Betrieb des Arbeitgebers getrennten Arbeitsort verrichtet. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass die Telearbeit im Gegensatz zum früheren Arbeitsgesetzbuch nicht mehr auf die Arbeit am Computer beschränkt ist, sondern alle Arbeiten umfasst, die außerhalb des Büros oder der Geschäftsstelle des Arbeitgebers ausgeführt werden können. Erfolgt die Telearbeit nicht über einen Computer, so darf sie nur an einem Telearbeitsplatz durchgeführt werden, der zuvor vom Arbeitgeber als unter dem Gesichtspunkt der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz geeignet zertifiziert wurde.

Das Gesetz schreibt vor, dass der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer im Arbeitsvertrag eine Vereinbarung über Telearbeit treffen müssen. Der Arbeitsvertrag muss die Dauer und Regelmäßigkeit der Telearbeit, ihren Ort, die Planung und Aufzeichnung der Arbeitszeiten, die für die Arbeit erforderlichen Geräte, Materialien und Dienstleistungen sowie die Kosten für diese Arbeit enthalten. Es ist wichtig zu wissen, dass die Arbeit im Home Office nicht automatisch bedeutet, dass der Arbeitnehmer seine Arbeitszeit frei einteilen kann. Nach den Bestimmungen des Arbeitsgesetzbuches müssen die Parteien eine schriftliche Vereinbarung als Teil des Arbeitsvertrags treffen.

-
4. Telearbeit im ungarischen Arbeitsgesetzbuch: § 196 * (1) Bei der Telearbeit verrichtet der Arbeitnehmer die Arbeit während eines Teils oder der gesamten Arbeitszeit an einem von den Räumlichkeiten des Arbeitgebers getrennten Ort. (2) Der Arbeitsvertrag muss die Beschäftigung des Arbeitnehmers durch Telearbeit vorsehen. (3) Sofern nichts anderes vereinbart wurde, gilt bei Telearbeit:
- (a) Das Weisungsrecht des Arbeitgebers beschränkt sich auf die Festlegung der vom Arbeitnehmer zu erfüllenden Aufgaben.
 - (b) Der Arbeitgeber übt seine Kontrollbefugnis aus der Ferne mittels einem EDV-Gerät aus.
 - (c) Der Arbeitnehmer arbeitet nicht mehr als ein Drittel der Arbeitstage im Bezugsjahr in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers, sowie
 - (d) Der Arbeitgeber gewährleistet, dass der Arbeitnehmer Zugang zu seinen Räumlichkeiten hat und mit anderen Arbeitnehmern in Kontakt kommt.
- (4) Macht der Arbeitgeber von seinem Kontrollrecht am Telearbeitsplatz Gebrauch, so darf die Kontrolle weder den Arbeitnehmer noch eine andere Person, die die Immobilie als Telearbeitsplatz nutzt, unverhältnismäßig belasten.
- (5) Der Arbeitgeber ist verpflichtet, einem Telearbeitnehmer alle Informationen zur Verfügung zu stellen, die er einem anderen Arbeitnehmer übermittelt.

Das Weisungsrecht des Arbeitgebers bei Telearbeit erstreckt sich auf die Festlegung der vom Arbeitnehmer auszuführenden Aufgaben, wobei der Arbeitgeber sein Kontrollrecht aus der Ferne mit Hilfe eines EDV-Geräts ausübt. Der Arbeitgeber muss jedoch dafür sorgen, dass der Arbeitnehmer die Räumlichkeiten des Arbeitgebers betreten, mit anderen Arbeitnehmern kommunizieren und alle Informationen erhalten kann, die andere Arbeitnehmer ebenfalls erhalten. (Herdon, 2021; Újváry és Társai, 2022)

2.3. DAS RECHT AUF ABSCHALTEN

Benchmarking Working Europe 2021. Im Bericht "Unequal Europe" [Ungleiches Europa] heißt es, dass der Europäische Parlamentarische Forschungsdienst (Europäisches Parlament 2020) vier Arten von Ansätzen zur Regelung der Telearbeit in der EU27 identifiziert hat:

- 1) Ausgewogener Ansatz zur Förderung und zum Schutz der Telearbeit, der sowohl die Vorteile als auch die Risiken der Telearbeit hervorhebt und einen Rechtsrahmen für das Recht auf Abschalten einführt. (Belgien, Frankreich, Italien und Spanien)
- 2) "Fördernder" Ansatz, der sich ausschließlich auf die Vorteile konzentriert, ohne sich speziell mit den negativen Aspekten zu befassen (Tschechien, Litauen, Polen und Portugal)
- 3) "Allgemeiner Regelungsansatz", der die Möglichkeit der Telearbeit regelt, ohne dass Fragen der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben direkt erwähnt werden (13 Länder, darunter Ungarn und Deutschland)
- 4) Keine spezifische Regelung (6 Länder) (ETUI and ETUC, 2021)

Der Bericht "Leben und Arbeiten in Europa 2021" der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound, 2022) unterscheidet zwischen einem "harten" und einem "weichen" Ansatz für das Recht auf Abschalten. Ein "harter" Ansatz bedeutet, dass Geräte und Kommunikationssysteme am Ende des Arbeitstages automatisch abgeschaltet werden, so dass die Mitarbeiter nicht mehr arbeiten können. Dies nimmt die Last der Verantwortung vom Arbeitnehmer. Ein "weicher" Ansatz an das Recht auf Abschalten setzt dagegen voraus, dass sowohl Vorgesetzte als auch Arbeitnehmer Verantwortung für das Abschalten übernehmen. Es geht darum, das Bewusstsein für die Risiken langer Arbeitszeiten für Gesundheit und Wohlbefinden zu schärfen und die Kommunikation außerhalb der Arbeitszeiten zu vermeiden. (Eurofound, 2022a).

Ungarn gehört zu den Ländern mit einem "allgemeinen Regulierungsansatz", der weder die potenziellen Vorteile noch die Risiken für Telearbeit leistende Arbeitnehmer spezifiziert. So ist das Recht auf Abschalten in diesem Land nicht geregelt, und es gibt nur bewährte Praktiken von Unternehmen, die meist den weichen Ansatz für das Recht auf Abschalten umsetzen.

2.4. DIE ROLLE DES SOZIALEN DIALOGS BEI TELEARBEIT

Die Sozialpartner und in diesem Zusammenhang die Gewerkschaften müssen eine wichtige Rolle bei der Vorbereitung der gesamten Gesellschaft auf den Prozess der Telearbeit spielen. In den letzten Jahren hat dieser Dialog in Ungarn auf einseitige Weise stattgefunden, und es wurde weitgehend festgestellt, dass die Gewerkschaften in diesem Prozess nur eine marginale Rolle gespielt haben (Albert, 2019; Árendás & Hungler, 2019). Dies kann zum Teil darauf zurückgeführt werden, dass die Bedeutung der Gewerkschaften nach 1990 in Ungarn stark abgenommen hat. Grund dafür und Folge davon ist, dass das Ansehen der Gewerkschaften nach dem politischen Systemwechsel stark abgenommen hat, die Mitgliederzahl deutlich gesunken ist und der strukturelle Hintergrund aufgesplittert wurde. In früheren Jahrzehnten war es keine Übertreibung, Ungarn als "Land der tausend Gewerkschaften" zu bezeichnen, (Rainer, 2013, p. 4) obwohl die offiziell registrierten Gewerkschaften, deren Anzahl über eintausend liegt, kaum ein Zehntel der Beschäftigten erreichen. Einige dieser Gewerkschaften sind Mitglied in einem der sechs Gewerkschaftsverbände und ihrer grundlegend zersplitterten und mit latenten Konflikten belasteten Struktur, die sich im Großen und Ganzen durch die Integrations- und Desintegrationsprozesse der letzten Jahre nicht verändert hat (Németh & Rainer, 2018).

Es ist schwierig, sich ein klares Bild von der Zahl der Arbeitnehmer zu machen, die Mitglied einer Gewerkschaft sind, da die mit unterschiedlichen Methoden erhobenen Daten relativ stark voneinander abweichen. Auf Landesebene liegt der Anteil der Arbeitnehmer, die Gewerkschaftsmitglied sind, bei oder unter 10 %, was im europäischen Vergleich extrem niedrig ist, und es ist auch erwähnenswert, dass einer der größten Rückgänge unter den europäischen Ländern in Ungarn (fast 40 %) in den ersten beiden Jahrzehnten des 21. Jahrhunderts stattgefunden hat (Vandaele, 2019, p. 10). Den internationalen Trends folgend, gibt es bei der Gewerkschaftsmitgliedschaft keine signifikanten Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Deutliche Unterschiede gibt es nach dem Alter, denn der Anteil der Mitglieder in der Altersgruppe der 25- bis 35-Jährigen (6 %) ist kaum halb so groß wie der der über 50-Jährigen (12 %).

Betrachtet man die Mitgliedschaft in den Gewerkschaften nach Wirtschaftssektoren, so ist der höchste Anteil in einigen der traditionell gut organisierten Sektoren (Energie, Verkehr, Lagerung und Bergbau) und bei den Staatsbediensteten (Bildung, Gesundheitswesen, Verwaltung) zu verzeichnen. Das ist natürlich kein Zufall, denn in diesen Sektoren sind die meisten großen Arbeitgeber zu finden. Eine weit unterdurchschnittliche Rolle spielen die Gewerkschaften dagegen im KMU-Sektor (der den größten Teil des Dienstleistungsbranche umfasst) sowie in Unternehmen, die sich vollständig in Privatbesitz befinden, da die Gewerkschaften in diesen Firmen nicht in der Lage wären, ihre Tätigkeit wirksam auszuüben (z. B. aufgrund der Bindung an einen Tarifvertrag). Weitere Schwierigkeiten für die Gewerkschaften sind atypische Beschäftigungsformen (Teilzeitarbeit, Home Office, ausgelagerte Arbeitskräfte), Digitalisierung und künstliche Intelligenz (Molina *et al.*, 2023; Tardos & Piroška, 2015; Tardos & Ságvári, 2021).

Gleichzeitig ist es wichtig festzustellen, dass es weitaus mehr Arbeitnehmer gibt, die auf der Grundlage eines Tarifvertrags arbeiten, als die Gesamtzahl der Gewerkschaftsmitglieder beträgt; man kann also sagen, dass in Ungarn mehrere hunderttausend Arbeitnehmer arbeiten, die faktisch "blinde Passagiere" sind – sie sind keine Gewerkschaftsmitglieder, profitieren aber von den Vorteilen, die ihnen die Tarifverträge bieten⁵.

Nach 2011 wurde das frühere dreigliedrige ungarische Forum aus Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Regierung (Nationaler Schlichtungsrat, OÉT), durch den Nationalen Wirtschafts- und Sozialrat (NGTT) mit einer breiteren Zusammensetzung und einem größeren Aufgabenbereich, der von der ungarischen Regierung zu einem Forum für den sozialen Dialog auf Makroebene ernannt wurde, ersetzt. Neben der Wirtschaft (Arbeitgeber-) und der Arbeitnehmerseite wurden auch den Vertretern der Zivilgesellschaft, der Wissenschaft und der Kunst eine Rolle im NGTT zugewiesen. Der Umfang der sozialen Konsultationen hat dadurch zwar zugenommen, die Möglichkeiten des Dialogs über die Arbeitswelt zwischen den Sozialpartnern in dieser Organisation wurden jedoch durch ihre zu weit gefassten Ausrichtung und das Fehlen der Regierung verringert (Albert 2019, Németh & Rainer 2018:12, Borbély & Neumann 2019). Daraus lässt sich schließen, dass die Gewerkschaften in Ungarn bei der Entwicklung staatlicher Programme und Strategien im Zusammenhang mit der Telearbeit in den letzten Jahren keine bedeutende Rolle gespielt haben.

5. <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TUD>

3. METHODEN UND STICHPROBE

Bei der Durchführung des europäischen Forschungsprojekts in Ungarn haben wir eine gemischte (quantitative und qualitative) Methodik angewandt. Ziel war es, relevante Daten zur Telearbeit und ihren Auswirkungen aus der Sicht von Unternehmen, Arbeitnehmern und Gewerkschaften zu sammeln. Im Rahmen des EU-Forschungsprojekts wurde in allen fünf Ländern eine Unternehmens-Fallstudie durchgeführt. Bei der Vorbereitung der Länderstudie für Ungarn haben wir Methoden der Primärdatenerhebung angewendet.

Das zentrale, strategische Element bei der Durchführung der Forschung war die *Unternehmensfallstudie*. Ein wichtiger Aspekt bei der Auswahl des betreffenden Unternehmens war es, dass dieses Mitglied des Ungarischen Metallarbeiterverbandes Vasas sein sollte. Das für die Studie ausgewählte Unternehmen wird hier mit dem Phantasienamen *Elektronika* bezeichnet. In unserer Unternehmensfallstudie haben wir uns nur auf einen der vier Geschäftsbereiche der Firma konzentriert, der für die Reparatur von digitalen Werkzeugen zuständig ist; er wird hier unter dem Namen *Global Repair* (GR) geführt. Zu Beginn der Untersuchung arbeiteten 1.600 Personen in der Abteilung GR an zwei Standorten. Der größte GR-Standort befindet sich in Budapest, der kleinere im Umland von Budapest.

Bei der Datenerhebung im Rahmen der Unternehmensfallstudie war es für uns wichtig, die Perspektiven der Unternehmensleitung, der Beschäftigten und der Gewerkschaften in Bezug auf die Telearbeit kennen zu lernen. Im Sommer 2022 führten wir ein Gespräch mit dem Personalleiter.

Mit Unterstützung des HR-Managements wollten wir die insgesamt 300 Angestellten, darunter sowohl Führungskräfte als auch Nicht-Führungskräfte, nach ihrer Meinung zur Telearbeit befragen. Insgesamt 95 Beschäftigte füllten den aus 55 Fragen bestehenden Online-Fragebogen im Laufe des Monats Juni 2023 aus. 60 % der Befragten waren männlich und 40 % weiblich. Betrachtet man die Zusammensetzung unserer Stichprobe nach Altersgruppen, so stellt man fest, dass fast die Hälfte der Befragten (43 %) im mittleren Alter (36-45 Jahre) war, mehr als ein Viertel (28 %) der Befragten – junge Erwachsene unter 35 Jahren, während etwas mehr als ein Viertel (29 %) älter als 45 Jahre war. Die Verteilung der Umfrageteilnehmer nach ihrer Position am Arbeitsplatz ist aus der folgenden Tabelle ersichtlich (Tabelle 3).

Tabelle 1. Aufteilung der Umfrageteilnehmer nach ihrer Position am Arbeitsplatz (%)

| | |
|--|------|
| Angestellte (nicht leitende Angestellte) | 75 |
| Manager | 22 |
| Werkstattleiter | 2 |
| Sonstige | 1 |
| Insgesamt | 100% |
| | N=95 |

Die Unternehmensfallstudie enthält auch das Interview, das mit dem Direktor des ungarischen Metallarbeiterverbandes geführt wurde, der gleichzeitig Vorsitzender des Betriebsrats ist. Unser Fragebogen wurde ebenfalls vom Gewerkschaftsvorsitzenden ausgefüllt, aber wir haben diese Daten nur mit einer qualitativen Methode analysiert.

Um die Rolle der Gewerkschaften und der Arbeitsbeziehungen gründlich zu erforschen, haben wir ein Fokusgruppen-Interview organisiert. Die Gewerkschaftsführer von drei Mitgliedsunternehmen des Ungarischen Metallarbeiterverbandes nahmen an der Fokusgruppe teil. Außerdem wurde ein Interview mit dem Präsidenten des ungarischen Metallarbeiterverbandes Vasas geführt.

4. UNTERNEHMENS-FALLSTUDIE

Für die Unternehmensfallstudie haben wir Elektronika GR ausgewählt, einen der vier Geschäftsbereiche von Elektronika in Ungarn. Der zweitgrößte Produktionsbereich von Elektronika ist *Global Repair (GR)*, dessen Haupttätigkeit die industrielle Reparatur von elektronischen Geräten wie Laptops, Mobiltelefonen und anderen elektronischen Geräten in großem Maßstab ist. Zum Zeitpunkt der Untersuchung im Zeitraum 2022-2023 arbeiteten 1.600 Personen für die Organisation. Der Ungarische Metallarbeiterverband fungiert als Gewerkschaft und Interessenvertretung der Arbeitnehmer in diesem Unternehmen. Im Folgenden werden die Tätigkeiten des Geschäftsbereichs *Global Repair* genauer beschrieben.

4.1. ORGANISATION, GESCHÄFTSTÄTIGKEIT UND STRUKTUR DES UNTERNEHMENS

Der größte Standort von GR in Budapest wurde Ende der 1990^{er} Jahre gegründet. Sein Hauptgeschäftsfeld ist die *Reparatur von elektronischen Geräten*, auf die etwa 90 % seiner Projekte entfallen. Die Reparaturarbeiten im industriellen Maßstab, die in diesem Geschäftsbereich durchgeführt werden, unterscheiden sich deutlich von den herkömmlichen Fertigungsverfahren. Defekte Produkte werden bei den Kunden abgeholt und dann entsprechend den Anforderungen der Kunden repariert. Es gibt zwei verschiedene Arten von Reparaturen: die kürzere "ähnliche" und die längere "gleiche" Reparatur. Die größte Herausforderung für GR, um effizient zu arbeiten, ist die Lagerung und Beschaffung, da es schwierig ist, zu kalkulieren, welche Art von Ersatzteilen in welcher Menge für die Durchführung von Reparaturen benötigt wird. Ein weiteres Problem besteht darin, dass die Hersteller von Ersatzteilen nur in großen Mengen verkaufen wollen, und es ist durchaus denkbar, dass GR nur eine sehr geringe Anzahl einer bestimmten Art von Ersatzteilen benötigt. Dies bedeutet einen erheblichen Bedarf an mehr Lagerkapazität, der sich finanziell nicht auszahlt. Langfristig könnte die Digitalisierung – insbesondere der 3D-Druck – eine Rolle bei der Lösung dieses Geschäftsproblems spielen, da diese Technologie es ermöglichen würde, die genaue Anzahl der für die Reparaturen erforderlichen Ersatzteile "just in time" herzustellen.

Das Hauptprofil des zweitgrößten Standorts von *Elektronika GR* ist die *Lagerung und Logistik*, die Reparatur von Elektronik ist hier nur ein ergänzendes Geschäftsfeld. Aufgrund der oben erwähnten großen Menge und der großen Vielfalt an Ersatzteilen wird ein Überschusslagersystem verwendet, d. h. es werden mehr Produkte im Lager gelagert als benötigt werden. Wichtig ist auch die Konsignationslagerhaltung, die es dem Unternehmen ermöglicht, Ersatzteile auf Konsignationsbasis zu bestellen und zu lagern und sie nur dann zu bezahlen, wenn sie gebraucht werden. Im Hochregallager benötigt das Unternehmen Gabelstaplerfahrer, die über die Kompetenz und die Berechtigung zum Führen von Hochregalstaplern verfügen. Da nur wenige Menschen auf dem Arbeitsmarkt über eine solche Qualifikation verfügen, führt das Unternehmen auch interne Schulungen durch. Die größte Herausforderung bei der Lagerung besteht in einem guten Registrierungssystem, um große und kleine Ersatzteile richtig zu kategorisieren und den Bestand auf dem neuesten Stand zu halten. Eine bereits umgesetzte Entwicklung in Hinblick auf die Digitalisierung ist die Laserstrahl-Identifikation, die zum Auffinden gesuchter Waren eingesetzt wird. Langfristig ist auch geplant, das gesamte Lager zu automatisieren.

4.2. SICHTWEISE DES PERSONALWESENS AUF DIE TELEARBEIT

Im Folgenden werden die Ansichten und Standpunkte des Personalleiters zur Telearbeit auf der Grundlage eines Interviews und des im Rahmen dieses Interviews ausgefüllten Fragebogens dargestellt. Zunächst untersuchten wir den Ansatz des Unternehmens zur Telearbeit vor, während und nach der COVID-19-Pandemie. Anschließend haben wir uns näher angesehen, wie sich die Produktivität und die Kontrolle der Beschäftigten verändert haben, wie die Vor- und Nachteile der Telearbeit wahrgenommen werden und wie das System der Arbeitsbeziehungen aussieht. Schließlich haben wir die Auswirkungen der Telearbeit auf die Gesundheit und auf Berufskrankheiten, die Work-Life-Balance sowie auf weibliche und ältere Arbeitnehmer untersucht.

4.2.1. Entwicklungen im Unternehmen zwischen 2019 und 2023

Im Jahr 2019 hat Elektronika GR im Rahmen eines früheren Projekts desselben Unternehmens drei strategische Hauptgeschäftsfelder identifiziert: die Personalstrategie, das Portfolio zur Entwicklung neuer Geschäftsfelder und schließlich die Automatisierung. Digitalisierung und Automatisierung sind daher auf der höchsten Ebene der Unternehmensstrategie angesiedelt und bleiben auch im Jahr 2023 relevant. Das Unternehmen unternahm weitere Schritte in Richtung Digitalisierung und automatisierte das Lager, die meisten der einfacheren Fertigungsprozesse und die elektronischen Buchhaltungssysteme. Auf die Frage, ob die Automatisierung mit einer Verringerung des Personalbestands einherging, erklärte der Personalleiter Folgendes: *"Unser Personalbestand hat sich nicht verringert (...) wir haben es geschafft, unseren Personalbedarf im Vergleich zur geplanten Zahl der Mitarbeiter zu reduzieren."* (Personalleiter).

In Bezug auf die Personalstrategie wurden für 2019 vier Herausforderungen ermittelt, in denen das Unternehmen erhebliche Fortschritte erzielen möchte. 1) Personal- und Einstellungsprobleme. Ein wesentlicher Teil der Herausforderung besteht darin, im Kontext der Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und der Bedürfnisse junger Menschen geeignete Arbeitskräfte zu finden und anzuziehen. 2) Vergütung und Motivation als Herausforderung. Die zweite Herausforderung ist die Frage, inwieweit den Arbeitnehmern eine wettbewerbsfähige Vergütung geboten werden kann. In diesem Bereich sind neben den Gehältern auch die Entwicklung eines Cafeteria-Systems, die Förderung des Sports und die Gesundheitsfürsorge von Bedeutung. 3) Herausforderungen der Generationen. Für das Unternehmen stellt sich im Zusammenhang mit der

Herausforderung der Generationen die Frage, wie sie ihre Prozesse so umgestalten können, dass sie für die nächste Generation geeignet sind. 4) Die vierte Herausforderung schließlich ist die Herausforderung des Engagements. Diese Herausforderung konzentriert sich auf die Mitarbeiter des Unternehmens, ist also eine interne Herausforderung und betrifft im Wesentlichen die Bindung der Arbeitnehmer. Nach Ansicht des Personalleiters sind die 2019 identifizierten Herausforderungen im Personalwesen auch im Jahr 2023 noch von Bedeutung.

4.2.2. Telearbeit vor, während und nach COVID

Vor COVID war die Telearbeit im Unternehmen vollständig verboten. Wie der Personalleiter offen zugab, war der Grund für das Verbot der Telearbeit, dass er selbst eindeutig dagegen war. Es gab nur 3 – 4 Ausnahmen von dieser allgemeinen Regel, wenn die Vorgesetzten dafür kämpften. Der Grund für das Verbot der Telearbeit war nach Angaben des Personalleiters, dass die gesetzlichen Vorschriften in Bezug auf Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen für Telearbeit sehr streng sind. Alle Unfälle während der Telearbeit wurden nämlich von Gesetzes wegen als Arbeitsunfälle betrachtet.

Auch auf Unternehmensebene, in den Hauptverwaltungen, sah die Situation nicht viel anders aus. Vor COVID war Telearbeit verboten, weil man eine geringere Produktivität befürchtete und negative Auswirkungen durch fehlende soziale Kontakte befürchtete. Damit handelte die ungarische Tochtergesellschaft im Einklang mit den Vorschriften auf Unternehmensebene und verbot die Telearbeit für ihre Mitarbeiter.

Während der COVID-Pandemie wurde sowohl auf Unternehmens- als auch auf Konzernebene die Telearbeit für alle dafür geeigneten Arbeitsplätze eingeführt, was praktisch alle Angestelltenstellen umfasste. In Ungarn wurden in der Zwischenzeit wichtige Änderungen in der gesetzlichen Regelung der Telearbeit eingeführt, die die Haftung der Unternehmen für Gesundheits- und Sicherheitsfragen und Arbeitsunfälle verringerten. In der Folge dieser Gesetzesänderungen wurden Unfälle zu Hause nicht mehr als "*Arbeitsunfälle*" betrachtet. Wie der Personalleiter zur Telearbeit bemerkte: "Ich habe mich damit abgefunden, ich habe mich damit abgefunden".

Nach der COVID-Pandemie verbot das Unternehmen zunächst die Telearbeit, änderte dann aber sein Vorgehen gemäß der Unternehmenspolitik. Grundsätzlich sind 2 Tage in der Woche die Standardregelung für Telearbeit. Darüber hinaus können die Home-Office-

Tage innerhalb der Grenzen von 8 Tagen in 4 Wochen flexibel gestaltet werden. Montage und Freitage sind jedoch als regelmäßige Telearbeitstage zu vermeiden (um nicht in die Versuchung langer Wochenenden zu kommen). Gegenwärtig arbeiten nicht mehr als 5 – 10 Personen mit einer Sondergenehmigung bei GR vollständig im Home Office. Auf Unternehmensebene kehrte die Unternehmenszentrale unmittelbar nach dem Ende der Pandemie zu dem ursprünglichen Verbot der Telearbeit zurück, doch später wurde diese Politik aufgrund der Unzufriedenheit und der drohenden Abwanderung der Mitarbeiter geändert. Mit der neuen Telearbeitspolitik wurde ein System eingeführt, bei dem auf lokaler Ebene 2 Tage pro Woche für Telearbeit zulässig sind. Außerdem besteht die Möglichkeit der Telearbeit an 3 Tagen in der Woche mit regionaler Genehmigung oder an 4 Tagen mit Genehmigung des Vorstandsvorsitzenden. Nicht viel später – im Jahr 2022 – führte die Zentrale jedoch eine neue Richtlinie für das Home Office ein, die den Titel "zweckmäßige Anwesenheit" trägt und besagt, dass Mitarbeiter nur dann vor Ort sein dürfen, wenn es einen konkreten dienstlichen Anlass gibt.

"Hier ist die Standardeinstellung, dass alle zu Hause arbeiten, und man muss darum bitten, dass jemand ins Büro kommen soll" (Personalleiter).

GR wollte jedoch nicht auf das neue Unternehmenssystem der "zielgerichteten Anwesenheit" umsteigen. Die lokale Unternehmensleitung ist der Ansicht, dass ein höheres Maß an sozialen Beziehungen unter den Kollegen von Vorteil ist.

"Ungeachtet der Tatsache, dass dies vom Konzern eingeführt wurde, glauben wir, das lokale Managementteam, immer noch, dass wir eine Aktivität haben, wir haben eine Sitzungsstruktur, und wir haben ein Maß an Verbundenheit unserer Angestellten mit den Arbeiterjobs, dass sie nur zwei Tage im Home Office und drei Tage im Büro sein können." (HR-Manager).

4.2.3. Produktivität und Telearbeit

Der Mythos einer geringeren Produktivität bei Telearbeit hat sich schnell als falsch erwiesen. Insgesamt konnte eine Produktivitätssteigerung festgestellt werden, da während der COVID-Pandemie Telearbeit generell für alle telearbeitsfähigen Arbeitsplätze eingesetzt wurde.

"Nun, die Erfahrung zeigt, dass wir noch effizienter sein können als vor dem Home Office. Die Befürchtungen des Unternehmens, die wir früher hatten, haben sich also nicht bewahrheitet. Natürlich abgesehen von sozialen Netzwerken, die in einem solchen Fall nicht funktionieren können. (...) Ich würde sagen, dass die letzten zwei Jahre den Beweis für die Wirksamkeit erbracht haben, so dass Sie sehen können, dass

wir in dieser Zeit Erfolg hatten. Wir haben hervorragende Ergebnisse erzielt, also hat das Home Office nichts falsch gemacht" (HR-Manager).

Der Personalleiter führte die positive Auswirkung auf die Produktivität auf die bessere Konzentration aufgrund von weniger Lärm und Unterbrechungen, die Verlängerung der Arbeitszeit und die Vergrößerung des Talentepools für Neueinstellungen zurück. Trotzdem führte der Personalleiter die positive Veränderung der Produktivität nicht auf die Telearbeit zurück (sondern auf andere Umstrukturierungsprozesse), während andere Kollegen dies taten.

"Natürlich kann das jeder so auslegen, wie er will. Unser Finanzdirektor etwa, der vor COVID jahrelang ein Verfechter des Home Office war, sieht dies als Beweis dafür, dass die Mitarbeiter viel effizienter sind, wenn sie nicht im Büro arbeiten." (HR-Manager).

Als negative Auswirkungen der Telearbeit auf die Produktivität nannte der Personalleiter Faktoren wie weniger Interaktion mit Kollegen und Überschneidungen zwischen der Arbeit und den Erfordernissen des Privatlebens einschließlich der Kinderbetreuung.

Neue Indikatoren zur Messung der Produktivität bei Telearbeit wurden im Unternehmen nicht eingeführt. Für das Unternehmen war es nicht einfacher, die produktiven Ergebnisse der Telearbeit zu messen, und die Notwendigkeit, die Kontrolle und Überwachung zu ändern, wurde nicht unterstellt. Die von den Telearbeitern erreichten Ziele wurden vom Unternehmen quantifiziert und gemessen, aber die Analysen waren nicht detaillierter und spezifischer. Das Unternehmen hatte nicht für jedes von den Telearbeitern zu erreichende Ziel einen festen Zeitpunkt festgelegt. Die Zielvorgaben für Telearbeiter wurden nicht häufiger überprüft. Das Unternehmen erleichterte jedoch die Kommunikation mit den Telearbeitern, wenn diese um Hilfe baten, und hielt regelmäßige Treffen mit den Telearbeitern über digitale Tools ab.

4.2.4. Vor- und Nachteile der Telearbeit

Aus Sicht des Personalleiters waren die wichtigsten Vorteile der Telearbeit die Flexibilität der Arbeitszeiten, der Nettozeitgewinn und die Erleichterung der Betreuung von Kindern und älteren Menschen. Andererseits wurden Isolation und mangelnde Kommunikation sowie die Gefahr der Entwicklung einer Arbeitssucht als die größten Nachteile der Telearbeit genannt. Isolation und mangelnde Kommunikation mit anderen Kollegen können bei Telearbeitern zu Stress, psychischen Problemen und letztlich zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen.

Nach Ansicht des Personalleiters erfordert die Telearbeit mehr Arbeitsstunden als die Arbeit vor Ort, so dass die Beschäftigten bei Telearbeit mehr arbeiten. Telearbeiter müssen ständig verbunden sein, was sich negativ auf sie auswirkt. Es gibt jedoch keine Maßnahmen zur Unterbrechung der Verbindung im Unternehmen. Darüber hinaus wurde eine Trennung der Verbindung für Führungskräfte nicht als gerechtfertigt angesehen. Das Fehlen von Abschaltmaßnahmen könnte paradoxerweise die vom Personalleiter formulierte Meinung verstärken, dass "Telearbeit nicht zur Verbesserung der Work-Life-Balance beiträgt".

Der Personalleiter stellte keine geschlechtsspezifischen Unterschiede beim Zugang zur Telearbeit fest. Außerdem wurde die Telearbeit sowohl von männlichen als auch von weiblichen Arbeitnehmern als vorteilhaft angesehen. In Bezug auf das Alter stellte der Personalleiter jedoch fest, dass jüngere Arbeitnehmer eher bereit waren, im Home Office zu arbeiten. Am Anfang gab es Spannungen zwischen denjenigen, denen Telearbeit erlaubt war, und denjenigen, denen sie nicht erlaubt war, aber inzwischen haben sich alle daran gewöhnt.

4.2.5. Tarifvertrag und Kosten der Telearbeit

Der Tarifvertrag des Unternehmens sieht keine Telearbeit vor. Der Tarifvertrag ist für Arbeitnehmer, die am Standort des Unternehmens und außerhalb des Standorts arbeiten, genau derselbe. Für Telearbeiter wurden die Kosten der Telearbeit nicht genau definiert. Das Unternehmen trägt die Kosten für das digitale Arbeitsmittel und das Pendeln (falls erforderlich), während der Telearbeiter die Kosten für den Stromverbrauch, das Internet, die Büroausstattung und die Wohnungseinrichtung selbst trägt. In Bezug auf die Politik der Entschädigung der Arbeitnehmer für die Kosten der Telearbeit erklärt der Personalleiter, dass diese Politik das Ergebnis von Managemententscheidungen sowohl auf Konzern- als auch auf lokaler Ebene ist.

"Als die ganze Initiative ins Leben gerufen wurde, haben sie [die Zentrale] im Grunde genommen definiert, was sein könnte und wie es sein könnte, und darüber hinaus hat sich nicht viel geändert. Einige Optionen wurden an das lokale Management delegiert, einschließlich der Kostenübernahme, aber das System, das wir jetzt haben, basiert im Wesentlichen auf der Konsultation mit den Personalleitern und Generaldirektoren in Ungarn. Es handelt sich also zum Teil um Entscheidungen der Zentrale, zum Teil um lokale Vorschriften." (HR-Manager).

Der Personalleiter deutet auf ein latentes Geschäft hin, da die Arbeitnehmer die Telearbeit befürworten, es sich um eine Win-Win-

Situation handelt und daher kein Bedarf für einen Kostenausgleich bei Telearbeit besteht.

„Meine offizielle Meinung ist, dass Telearbeit auch ein Motivationsinstrument ist und daher das, was wir anbieten, ausreichend ist. Wenn Sie sich meine inoffizielle Meinung hören wollen, so denke ich, dass wir natürlich mehr geben könnten. Ich bin mir sicher, dass es für alle Mitarbeiter vorteilhafter wäre, wenn wir für ihr Internet usw. bezahlen würden, aber dann ist es eine Win-Win-Lösung, also denke ich, dass es ein angemessener Beitrag ist.“ (HR-Manager).

Insgesamt hielt der Personalleiter das derzeitige Telearbeitssystem für optimal und betonte, dass sowohl die oberste als auch die mittlere Führungsebene die Telearbeit überwiegend unterstützt und nur eine Minderheit der Führungskräfte die neue Arbeitsgestaltung ablehnt.

4.3. SICHT DER ARBEITNEHMER AUF DIE TELEARBEIT: VERGLEICH VON ANGESTELLTEN MIT UND OHNE FÜHRUNGSFUNKTION

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse des Online-Fragebogens veröffentlicht, um dessen Ausfüllung die leitenden und nichtleitenden Angestellten von Elektronika GR gebeten wurden. Der Fragebogen wurde von 95 Mitarbeitern ausgefüllt, was einer Antwortquote von 32 % entspricht.

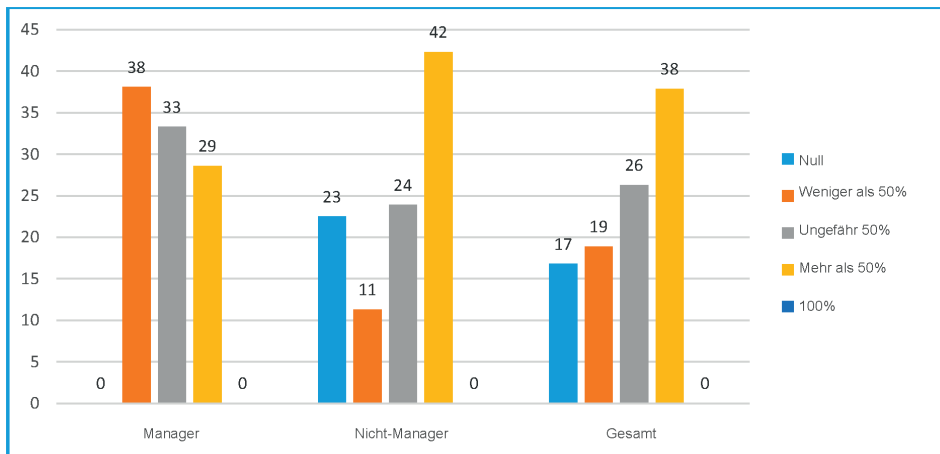
4.3.1. Die ideale Häufigkeit der Telearbeit

Betrachtet man die Gesamtstichprobe, so würden fast zwei Drittel (64 %) der Beschäftigten von GR gern häufiger als an den nach den unternehmensinternen Richtlinien erlaubten maximal 2 Tagen pro Woche Telearbeit leisten. Keiner der Befragten wollte jedoch zu 100 % aus der Ferne arbeiten, was bedeutet, dass hybride Arbeitsformen bevorzugt werden. Vergleicht man die Erwartungen von Führungskräften und Nicht-Führungskräften, so stellt man fest, dass die Führungskräfte das Telearbeitsprogramm mit zwei Tagen pro Woche als ideal ansehen. Dennoch würde ein Drittel der Führungskräfte gerne 50 % ihrer Arbeitszeit in Telearbeit verbringen, und 29 % wären für eine Ausweitung der Telearbeit auf über 50 % der Arbeitszeit.

Während alle Führungskräfte eine gewisse Möglichkeit der Telearbeit bevorzugen, gab fast ein Viertel (23 %) der nicht leitenden Angestellten an, dass sie eine Lösung ohne jegliche Telearbeit bevorzugen würden. Andererseits sind Beschäftigte in nicht leitenden Positionen auch häufiger unter denjenigen vertreten, die Telearbeiten über mehr als 50 % ihrer Arbeitszeit bevorzugen würden. Es ist erwähnenswert, dass nur ein Zehntel

der nicht leitenden Angestellten weniger als 50 % Telearbeit als bevorzugte Arbeitsform gewählt hat. Somit ist die Unternehmenspolitik von maximal 2 Tagen pro Woche die am wenigsten attraktive Form der Telearbeit für nicht leitende Angestellte. Die Verteilung der idealen Häufigkeit der Telearbeit zeigt die Notwendigkeit einer auf die individuellen Präferenzen zugeschnittenen Politik der Telearbeit.

Abb. 2. Die ideale Häufigkeit der Telearbeit nach Art der Tätigkeit (%)



4.3.2. Wahrgenommene Vor- und Nachteile der Telearbeit

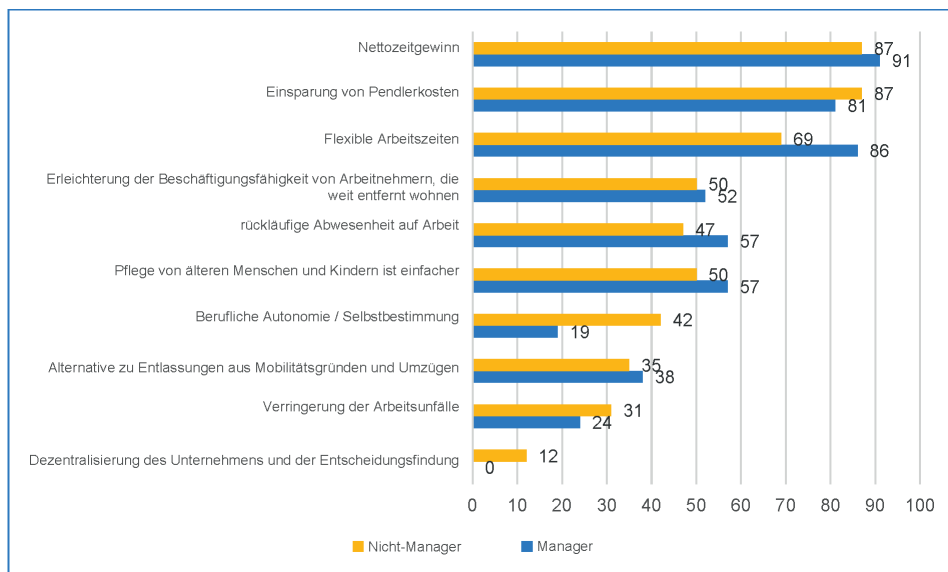
Wir waren neugierig, wie die Arbeitnehmer die Vor- und Nachteile der Telearbeit wahrnehmen. Die Zahl der wahrgenommenen Vorteile war im Durchschnitt größer als die Zahl der genannten Nachteile. Insgesamt nannten die Befragten im Mittel 5,17 Vorteile der Telearbeit, während die durchschnittliche Zahl der Nachteile bei 3,17 lag. Während die Unterschiede in der Anzahl der genannten Vorteile zwischen Beschäftigten in leitenden und nichtleitenden Positionen nicht signifikant waren, war dies bei den Nachteilen genau umgekehrt: leitende Angestellte nannten signifikant mehr Nachteile der Telearbeit als nichtleitende Angestellte (4,09 gegenüber 2,93).

Sowohl für leitende als auch für nicht leitende Angestellte waren der Nettozeitgewinn, die Einsparungen bei den Pendelkosten und die Flexibilität der Arbeitszeiten die drei wichtigsten Vorteile der Telearbeit, wobei mehr als drei Viertel der Befragten diese Punkte wählten. Jeder zweite Befragte gab an, dass durch die Telearbeit die Betreuung von älteren Menschen und Kindern erleichtert wird, die Fehlzeiten abnehmen und die

Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern, die weit entfernt wohnen, verbessert wird. Darüber hinaus führte ein Drittel der Befragten als positive Folgen der Telearbeit Faktoren wie den Rückgang von Arbeitsunfällen, Telearbeit als Alternative zu Entlassungen aus Mobilitätsgründen und Versetzungen sowie die Erhöhung der beruflichen Autonomie/Selbstbestimmung an. Der am seltensten genannte Vorteil der Telearbeit war schließlich die Dezentralisierung des Unternehmens und seiner Entscheidungen.

Ein wichtiges Ergebnis der Umfrage war, dass nicht leitende Angestellte subjektiv eine gewisse Form der Ermächtigung infolge der Telearbeit spürten. Nahezu die Hälfte der nicht leitenden Angestellten (42 %) nannte berufliche Autonomie/Selbstbestimmung als Gewinn, während 12 % der nicht leitenden Angestellten die Dezentralisierung des Unternehmens und der Entscheidungsfindung als positives Ergebnis der Telearbeit betrachteten.

Abb. 3. Häufigkeit der wahrgenommenen Vorteile der Telearbeit nach Art der Tätigkeit (%)

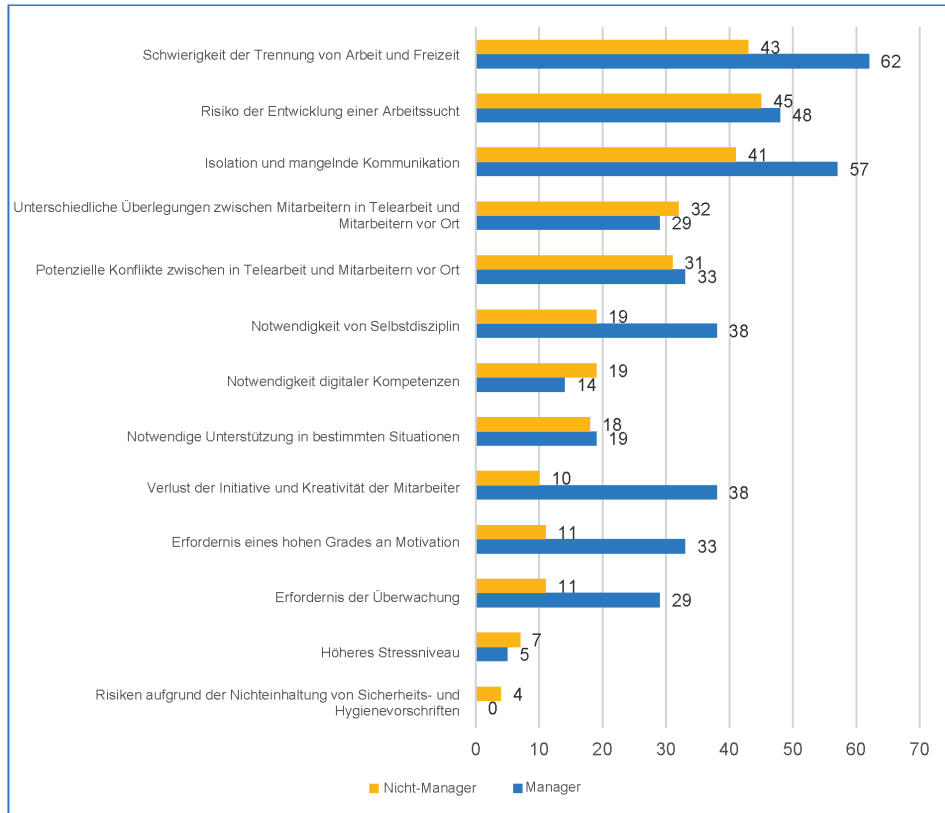


Sowohl für leitende als auch für nicht leitende Angestellte waren das Problem, zwischen Arbeit und Freizeit zu unterscheiden, das Risiko, eine Arbeitssucht zu entwickeln, sowie Isolation und mangelnde Kommunikation die drei größten Nachteile der Telearbeit, wobei fast die

Hälfte der Befragten diese Punkte angab. Ein Drittel der Befragten kritisierte die Telearbeit wegen möglicher Konflikte zwischen den Mitarbeitern, die vor Ort und außerhalb des Unternehmens arbeiten, sowie wegen der unterschiedlichen Behandlung von Mitarbeitern, die vor Ort und außerhalb des Unternehmens arbeiten. Darüber hinaus äußerte etwa ein Fünftel der Befragten Bedenken hinsichtlich der erforderlichen Selbstdisziplin, der digitalen Fähigkeiten, des Bedarfs an Hilfe in bestimmten Situationen, des Verlusts der Initiative und der Kreativität der Mitarbeiter sowie der Notwendigkeit eines hohen Grades an Motivation oder Aufsicht. Die am seltensten genannten Nachteile der Telearbeit waren außerdem ein höheres Stressniveau und Risiken aufgrund der Nichteinhaltung von Sicherheits- und Hygienevorschriften.

Wie bereits erwähnt, äußerten Führungskräfte häufiger ihre Unzufriedenheit mit der Telearbeit als Beschäftigte in nicht-leitenden Positionen, und dies bei den meisten der untersuchten Probleme mit höheren Häufigkeiten. Führungskräfte bewerteten signifikant häufiger die Notwendigkeit der Aufsicht, die Notwendigkeit eines hohen Grades an Motivation und den Verlust von Eigeninitiative und Kreativität der Mitarbeiter als Nachteile der Telearbeit im Vergleich zu Mitarbeitern in nicht-leitenden Positionen, was auf mögliche Probleme mit der Produktivität hindeutet. Eine Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung von Managern und Nicht-Managern konnte auch bei Faktoren wie der Schwierigkeit der Unterscheidung zwischen Arbeit und Freizeit, der Isolation und dem Mangel an Kommunikation sowie der Notwendigkeit starker Selbstdisziplin festgestellt werden. Hervorzuheben ist zudem, dass für die nicht leitenden Angestellten die Gefahr der Entwicklung einer Arbeitssucht der am häufigsten genannte Nachteil der Telearbeit war, während er für die leitenden Angestellten auf einem ähnlichen Niveau lag, aber erst an dritter Stelle auf der Liste – nach der Schwierigkeit der Trennung von Arbeit und Freizeit sowie der Isolation und dem Mangel an Kommunikation.

Abb. 4. Häufigkeit der wahrgenommenen Nachteile von Telearbeit nach Art der Tätigkeit (%)



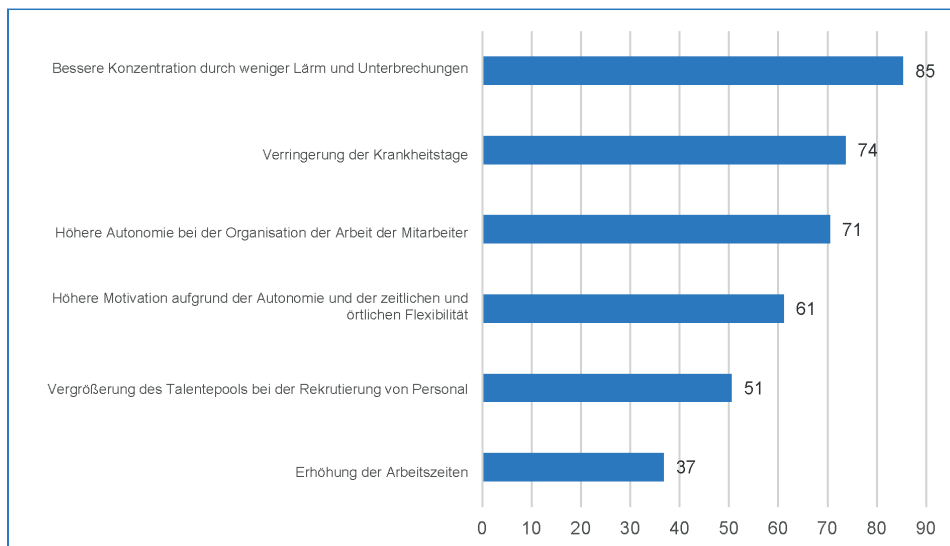
4.3.3. Produktivität und Telearbeit

Die Ergebnisse zur Bewertung der Gesamtauswirkungen der Telearbeit auf die Produktivität stimmen mit den Äußerungen des Personalleiters überein: Fast drei Viertel der Beschäftigten (73 %) bewerteten die Gesamtauswirkungen auf die Produktivität als positiv, während etwas mehr als ein Viertel (27 %) der Befragten die Auswirkungen auf die Produktivität uneinheitlich einschätzte; niemand im Unternehmen beurteilte die Abhängigkeit der Produktivität von der Telearbeit negativ.

Die am weitesten verbreitete Ansicht unter den Beschäftigten von GR war, dass Telearbeit aufgrund von weniger Lärm und Unterbrechungen zu einer besseren Konzentration und damit zu einer höheren Produktivität führt. Fast drei Viertel der Befragten führten die Produktivitätssteigerung

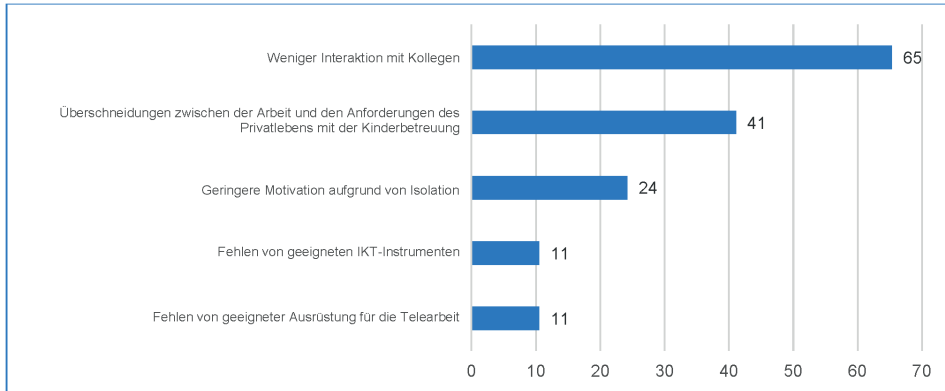
auch auf die Verringerung der Krankheitstage und die größere Autonomie bei der Organisation ihrer Arbeit zurück. Mehr als die Hälfte der Befragten war der Ansicht, dass eine höhere Produktivität mit einer höheren Motivation verbunden ist, die sich aus einer größeren Autonomie sowie zeitlichen und örtlichen Flexibilität ergibt. Schließlich waren auch die Vergrößerung des Talentepools bei der Rekrutierung und die Verlängerung der Arbeitszeit relevante Faktoren zur Erklärung von Produktivitätssteigerungen unter den Bedingungen der Telearbeit.

Abb. 5. Auftreten von Faktoren, die sich nach Ansicht der Befragten positiv auf die Produktivität bei Telearbeit auswirken (%)



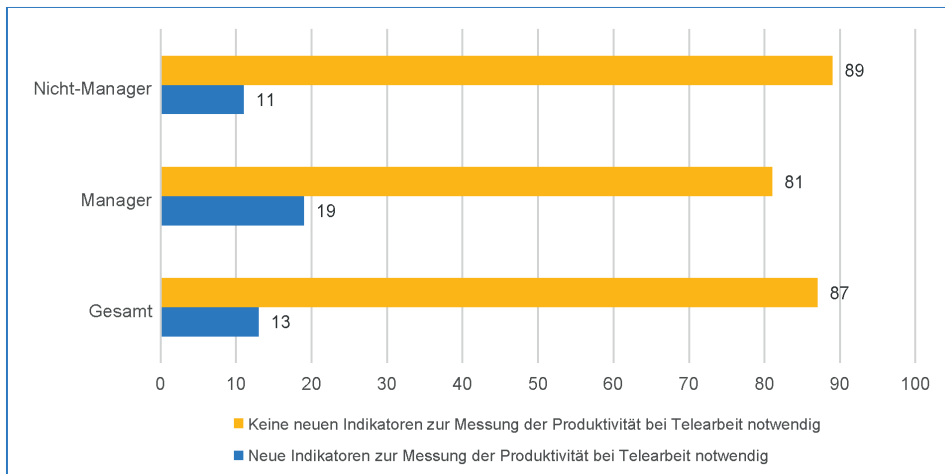
Am häufigsten gaben die Beschäftigten von Elektronika GR an, dass sich die Möglichkeit, weniger mit den Kollegen zu interagieren, negativ auf die Produktivität bei der Telearbeit auswirkt. Der am zweithäufigsten genannte Faktor war die Überschneidung der Arbeit und der Anforderungen des Privatlebens, insbesondere bei der Kinderbetreuung. Geringere Motivation aufgrund von Isolation, das Fehlen geeigneter IKT-Werkzeuge und geeigneter Einrichtungen für die Telearbeit waren die am wenigsten häufig genannten Faktoren, die sich negativ auf die Produktivität bei der Telearbeit auswirken.

Abb. 6. Auftreten von Faktoren, die sich nach Ansicht der Befragten negativ auf die Produktivität bei Telearbeit auswirken (%)



Die überwiegende Mehrheit der Befragten war der Meinung, dass keine neuen Indikatoren eingeführt werden müssen, um die Produktivität unter den Bedingungen der Telearbeit zu messen. In dieser Hinsicht wurden keine Unterschiede zwischen Beschäftigten in leitenden und nichtleitenden Positionen festgestellt. Dies stimmt auch mit der Meinung des Personalleiters überein.

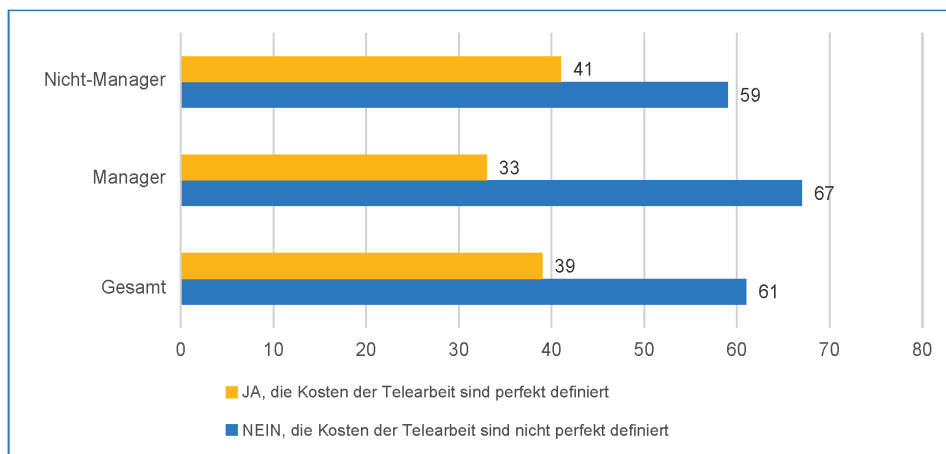
Abb. 7. Häufigkeit der Forderung der Einführung neuer Indikatoren zur Messung der Produktivität bei Telearbeit nach Art der Tätigkeit (%)



4.3.4. Aufteilung der Kosten für Telearbeit

Interessanterweise sind sich Führungskräfte im Vergleich zu Arbeitnehmern, die keine leitenden Positionen innehaben, noch stärker der Tatsache bewusst, dass die Kosten der Telearbeit von der Organisation nicht perfekt definiert werden. Nur ein Drittel (33 %) der Führungskräfte ist der Ansicht, dass die Kosten der Telearbeit klar definiert sind, während zwei Fünftel (41 %) der nicht leitenden Angestellten mit der Kostenverteilung zufrieden sind. (Abb. 8). Die Umfragedaten bestätigten die Informationen des Personalleiters, wonach das Unternehmen im Wesentlichen die Kosten für die digitale Ausrüstung übernahm, während der Arbeitnehmer die Kosten für Internet, Strom, Wohnungseinrichtung, Pendeln und teilweise Büromaterial selbst tragen musste. Das Unternehmen hat die gesetzlich mögliche Entschädigung für Telearbeiter in Höhe von maximal 10 % des am ersten Tag des Steuerjahres geltenden monatlichen Mindestlohns (20.000 HUF pro Monat im Jahr 2022) nicht angewendet.

Abb. 8. Verteilung der Meinungen zur Frage, ob die Kosten der Telearbeit perfekt definiert sind, nach Art der Tätigkeit (%)



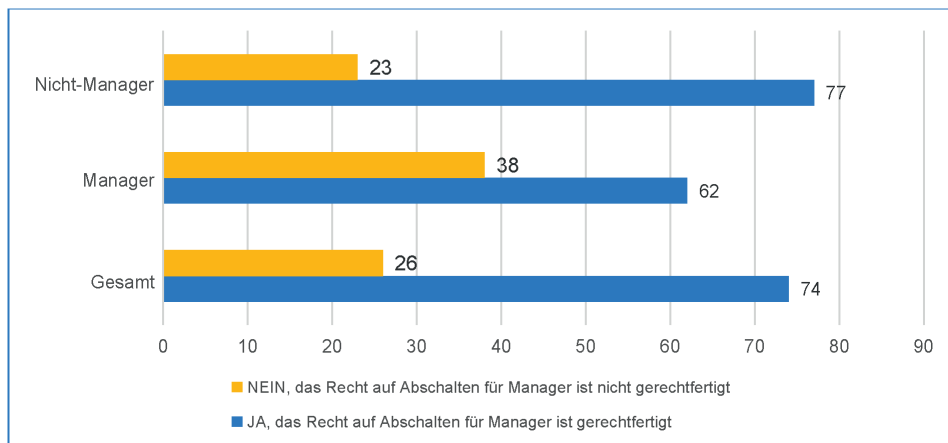
4.3.5. Gewerkschaftsmitgliedschaft und das Recht auf Abschalten

Ein Zehntel der Angestellten, die keine leitenden Positionen innehaben, sind Mitglied einer Gewerkschaft bei GR. Keiner der Manager ist Mitglied einer Gewerkschaft. Daher ist die Verhandlungsmacht für den Interessenausgleich für diese Gruppe von Arbeitnehmern eher gering. In der Folge war das Wissen darüber, ob die Arbeitsbedingungen und die

Kosten im Zusammenhang mit der Telearbeit in den Tarifvertrag des Unternehmens aufgenommen wurden oder nicht, eher gering. Den Arbeitnehmern war nicht bewusst, dass die Telearbeit im Tarifvertrag überhaupt nicht behandelt wird. Mehr als 90 % der leitenden und nichtleitenden Angestellten waren jedoch der Meinung, dass die Telearbeit die effektive Kommunikation mit den Gewerkschaftsvertretern nicht behindert.

Obwohl das Recht auf Abschalten von der Arbeit von den Gewerkschaften nicht aktiv eingefordert wird, hält etwa die Hälfte der Angestellten im Unternehmen GR die Einführung solcher Maßnahmen für erforderlich. Interessanterweise stimmten Führungskräfte häufiger möglichen neuen Maßnahmen für das Recht auf Abschalten zu als nichtleitende Angestellte (67 % gegenüber 46 %), obwohl Führungskräfte seltener als nichtleitende Angestellte angaben, dass sie "ständig erreichbar" sein müssen (33 % gegenüber 45 %). Andererseits sind drei Viertel der Befragten damit einverstanden, dass die Führungskräfte das gleiche Recht auf Abschalten wie andere Telearbeiter haben sollten (oder eben nicht). Schließlich hielten es Nicht-Manager häufiger als die Manager selbst für gerechtfertigt, auch Managern ein Recht auf Abschalten einzuräumen (77 % gegenüber 62 %).

Abb. 9. Verteilung der Meinungen darüber, ob das Recht auf Abschalten für Führungskräfte gerechtfertigt ist, nach Art der Tätigkeit (%)



4.3.6. Einstellungen zur Telearbeit nach Geschlecht und Alter

Die Unternehmenspolitik zur Telearbeit gilt für Männer und Frauen gleichermaßen. Sowohl bei Männern als auch bei Frauen überwiegt die Standardmöglichkeit von 2 Tagen Telearbeit in der Woche. Außerdem würden beide Geschlechter mehr Telearbeit bevorzugen, wenn dies möglich wäre (79 % der Männer und 82 % der Frauen). Es gibt keinen statistisch signifikanten Unterschied zwischen der Verteilung der idealen Häufigkeit der Telearbeit bei Frauen und Männern – Frauen wünschen sich 50 % oder mehr Telearbeit, während Männer eher mehr als 50 % ihrer Arbeitszeit als Telearbeit bevorzugen.

Bei der durchschnittlichen Anzahl der Vor- und Nachteile von Telearbeit wurden keine signifikanten Unterschiede zwischen Männern und Frauen festgestellt. Im Durchschnitt nannten die Männer 5,28 Vorteile, während die Frauen 5,02 Vorteile angaben. Umgekehrt lag der Durchschnittswert für die Nachteile der Telearbeit bei den Männern bei 3,22 und bei den Frauen bei 3,10. Hinsichtlich der Bewertung der Vor- und Nachteile der Telearbeit nach Alter fanden wir größere Unterschiede zwischen jüngeren (jünger als 45 Jahre) und älteren (älter als 45 Jahre) Arbeitnehmern, allerdings war der Unterschied in der durchschnittlichen Anzahl der genannten Vorteile (jüngere Arbeitnehmer 5,44 und ältere 4,51) und Nachteile (jüngere 3,12 und ältere 3,56) ebenfalls nicht signifikant.

Die drei von Frauen und Männern am häufigsten genannten Vorteile der Telearbeit (Nettozeitgewinn, Einsparungen bei den Pendelkosten und Flexibilität der Arbeitszeiten) waren zwar identisch, Frauen erwähnten diese Vorteile jedoch häufiger als Männer. Auch durch Telearbeit hervorgerufene Erleichterungen bei der Beschäftigungsfähigkeit von weit entfernt wohnenden Arbeitnehmern sowie Erleichterungen bei der Betreuung von älteren Menschen und Kindern wurden von den weiblichen Befragten häufiger genannt. Im Gegensatz dazu schrieb ein größerer Anteil der Männer der Telearbeit solche Vorteile zu, wie z. B. weniger Fehlzeiten, berufliche Autonomie / Selbstbestimmung, Alternative zu Entlassungen aufgrund von Mobilität und Umzügen, Rückgang der Arbeitsunfälle und schließlich Dezentralisierung des Unternehmens und der Entscheidungsfindung. Während es bei den ausgewählten Faktoren geschlechtsspezifische Unterschiede gibt, war nur der Rückgang der Arbeitsunfälle ein statistisch signifikanter Unterschied, der von Männern häufiger genannt wurde. Hinsichtlich der Nachteile, die der Telearbeit zugeschrieben werden, waren die geschlechtsspezifischen Unterschiede in allen Fällen nicht signifikant, mit Ausnahme des Kriteriums, dass eindeutig mehr Frauen den Nachteil der *Notwendigkeit einer hohen Grads an Motivation*

nannten. Für Männer ist die *Trennung von Arbeit und Freizeit ein größeres Problem*, die männlichen Befragten nahmen zudem den Konflikt zwischen Arbeitnehmern vor Ort und Arbeitnehmern außerhalb des Unternehmens stärker wahr.

Abb. 10. Häufigkeit der Faktoren, die als Vorteile der Telearbeit wahrgenommen werden, nach Geschlecht (%)

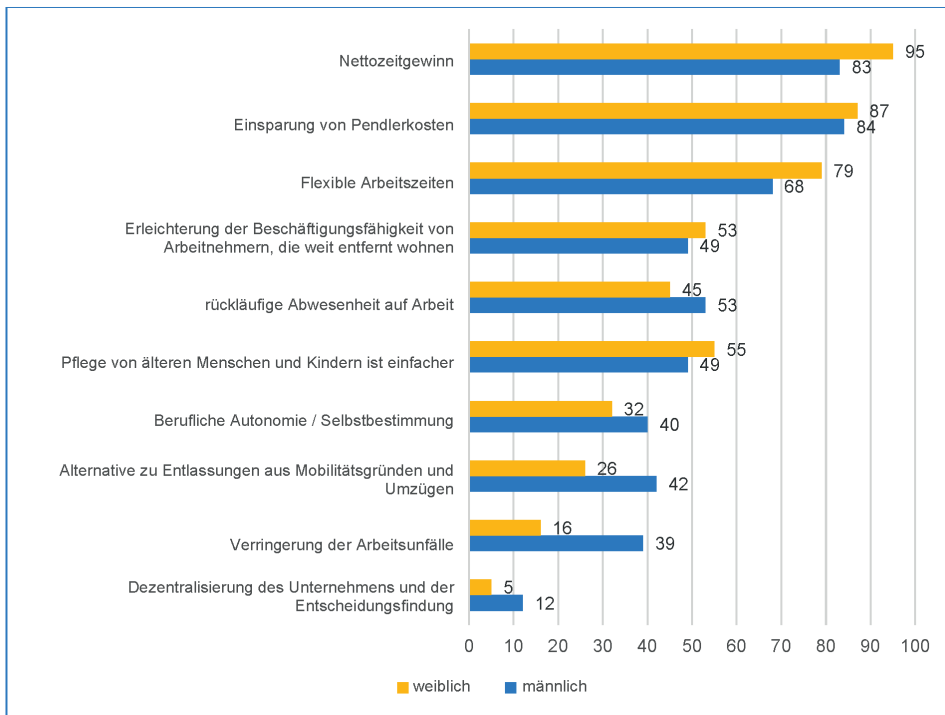
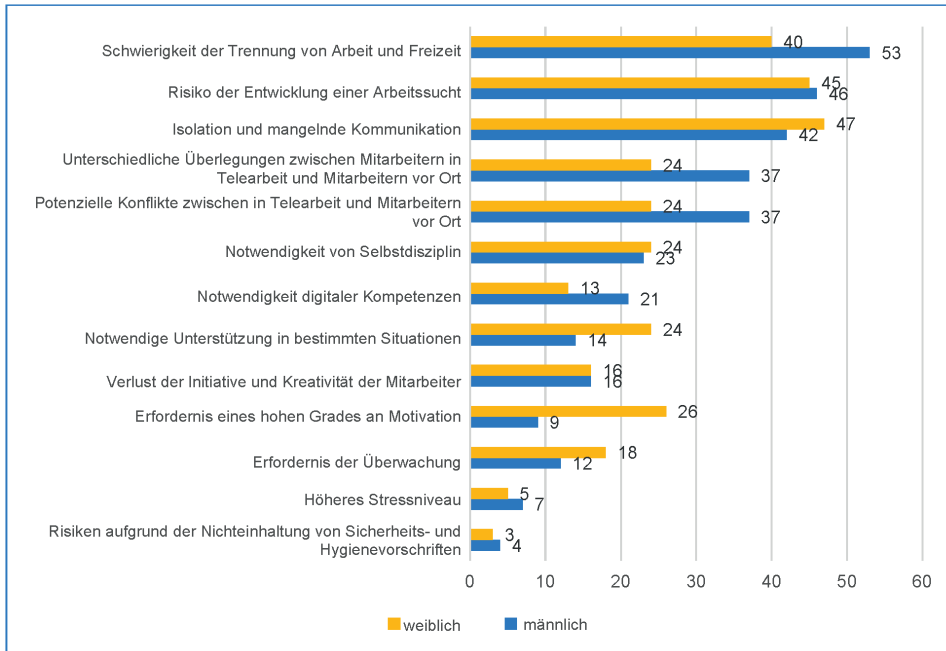
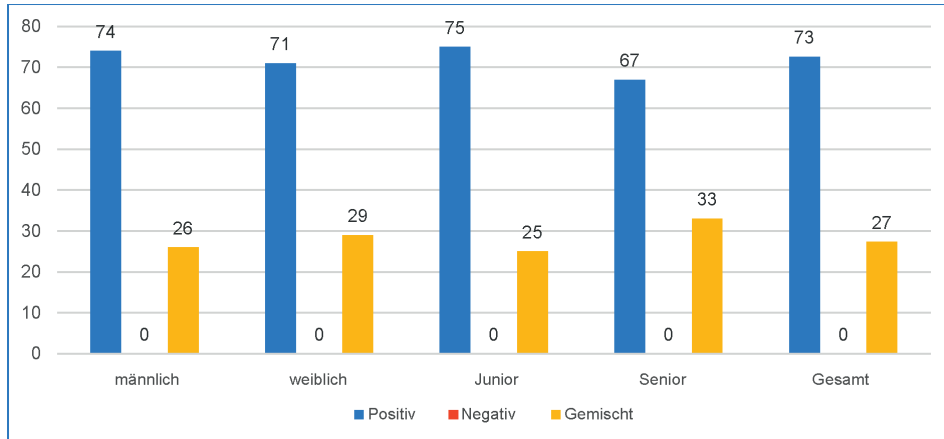


Abb. 11. Häufigkeit der Faktoren, die als Nachteile der Telearbeit wahrgenommen werden, nach Geschlecht (%)



Schließlich zeigen unsere Daten, dass weder das Geschlecht noch das Alter einen Einfluss auf die Wahrnehmung der Gesamtproduktivität im Zusammenhang mit der Telearbeit haben.

Abb. 12. Verteilung der Meinungen über die Gesamtauswirkungen der Telearbeit auf die Produktivität nach Geschlecht und Alter (%)



4.4. TELEARBEIT UND DIE GEWERKSCHAFT DES UNTERNEHMENS

Die Gewerkschaft wurde bei Elektronika GR im Jahr 2010 gegründet. Die Gewerkschaft verfolgte zunächst drei Ziele: eine Lohnerhöhung, die Einrichtung eines Betriebsrats und den Abschluss eines Tarifvertrags. Im Jahr 2010 wurde schließlich ein Tarifvertrag unterzeichnet, und im Jahr 2011 wurde der Betriebsrat gegründet. Elektronika GR hat seit 2011 einen unabhängigen Gewerkschaftsführer, und der Vorsitzende des Ausschusses für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz ist seit 2012 ein unabhängiger Gewerkschaftsvertreter.

Elektronika GR hat einen gewerkschaftlichen Organisationsgrad, der über dem nationalen Durchschnitt liegt. Es sei darauf hingewiesen, dass nach dem geltenden Arbeitsgesetzbuch ein Tarifvertrag nur in einem Unternehmen möglich ist, in dem der Organisationsgrad in Gewerkschaften mindestens zehn Prozent beträgt. Diese prozentuale Anforderung gilt auch für das gesamte Unternehmen Elektronika in Ungarn, es reicht also nicht aus, wenn sie nur bei Elektronika GR erreicht wird, da alle Einheiten von Elektronika zusammen ebenfalls einen minimalen Organisationsgrad der Belegschaft in Gewerkschaften von zehn Prozent aufweisen müssen. Diese Forderung wurde im Laufe der Jahre immer wieder erfüllt, aber dennoch betonte der Gewerkschaftsvorsitzende, dass die Mitgliederwerbung ein äußerst wichtiges Thema sei. Die Höchstzahl der Gewerkschaftsmitglieder bei Elektronika GR lag zwischen 270 und 300. Aktuell liegt die Mitgliederzahl bei rund 270 Personen, was

über 15 % der Belegschaft ausmacht. Laut der unter den Angestellten des Unternehmens durchgeführten Umfrage waren 7 % aller Angestellten und 10 % der nicht leitenden Angestellten Gewerkschaftsmitglieder. Gewerkschaft. Wie der Gewerkschaftssekretär erklärte, liegt die Stärke von Elektronika GR im Bereich der Arbeitsbeziehungen in den überdurchschnittlichen Gehältern, die das Unternehmen zahlt. Der Gewerkschaftssekretär ist der Ansicht, dass die gewerkschaftliche Organisierung in Zukunft aufgrund der Inflation und der politischen Lage zunehmen wird und die Menschen ein besseres Sicherheitsnetz benötigen. Dennoch ist die räumliche Entfernung zwischen Telearbeitern und Gewerkschaftsvertretern ein Hindernis für eine effektive Kommunikation.

In Bezug auf die Telearbeit schätzte der Gewerkschaftssekretär, dass weniger als 50 % der Arbeitsplätze bei GR für Telearbeit geeignet sind, kannte jedoch nicht die genaue Zahl der Beschäftigten, die für Telearbeit in Frage kommen. Persönlich hat er ebenfalls die Möglichkeit der Telearbeit. Der Gewerkschafter betonte, dass den Arbeitnehmern im Rahmen der Telearbeit kein Ausgleich für die zusätzlichen Kosten der Telearbeit gezahlt wird. Außerdem betonte er, dass es Spannungen zwischen den Beschäftigten an telearbeitsfähigen und nicht telearbeitsfähigen Arbeitsplätzen gebe.

In Bezug auf die mit der Telearbeit verbundenen Vor- und Nachteile nannte der Gewerkschaftssekretär als wichtigste Vorteile der Telearbeit die *Flexibilität der Arbeitszeiten*, die *Einsparung von Pendelkosten*, den *Netto-Zeitgewinn*, die *Erleichterung der Beschäftigung von weit entfernt wohnenden Arbeitnehmern*, die Telearbeit als *Alternative zu Entlassungen aufgrund von Mobilitätsgründen und Umzügen* sowie die *Dezentralisierung des Unternehmens und der Entscheidungsfindung*. Der Gewerkschaftssekretär bei GR nannte außerdem folgende Nachteile der Telearbeit: *Notwendigkeit eines hohen Motivationsgrades*, *Notwendigkeit digitaler Fähigkeiten*, *Schwierigkeit der Trennung von Arbeitszeit und Freizeit*, *Verlust von Initiative und Kreativität der Arbeitnehmer* sowie *potenzielle Konflikte zwischen Arbeitnehmern, die vor Ort und außerhalb des Unternehmens arbeiten*.

In Bezug auf die Beziehung zwischen Telearbeit und Produktivität war der Gewerkschaftssekretär des Unternehmens der Ansicht, dass sich die Telearbeit insgesamt positiv auf die Produktivität auswirkt, und stimmte zu, dass die Beschäftigten ihre Arbeit in kürzerer Zeit erledigen können. Zu den Faktoren, die sich positiv auf die Produktivität auswirkten, gehörten *eine bessere Konzentration aufgrund von weniger Lärm und Unterbrechungen*, *eine größere Autonomie bei der Organisation der Arbeit* und *eine Verringerung der Krankheitszeiten*. Andererseits könnten weniger Interaktion mit

Kollegen, geringere Motivation aufgrund von Isolation und Überschneidungen von Arbeitspflichten und Privatleben einschließlich der Kinderbetreuung Faktoren sein, die sich negativ auf die Produktivität auswirken. Seiner Meinung nach hängen die möglichen negativen Auswirkungen auf die Produktivität jedoch stark vom Arbeitnehmer ab.

Hinsichtlich der Änderungen bei der *Messung der Produktivität im Zusammenhang mit der Telearbeit* erklärte der Gewerkschaftssekretär des Unternehmens – ähnlich wie der Personalleiter – dass keine neuen Indikatoren zur Messung der Telearbeit eingeführt wurden und es für das Unternehmen nicht einfacher ist, die produktiven Ergebnisse der Telearbeit zu messen. Die von den Telearbeitern zu erreichenden Ziele werden vom Unternehmen quantifiziert und gemessen. Allerdings sind die Ziele nicht detaillierter und spezifischer und werden nicht häufiger überprüft. Darüber hinaus hat das Unternehmen nicht für jedes von den Telearbeitern zu erreichende Ziel einen festen Zeitpunkt festgelegt. Um die Überwachung der Telearbeiter zu gewährleisten, nutzt das Unternehmen digitale Tools für die Kommunikation mit den Telearbeitern und hält regelmäßige Treffen mit den Telearbeitern ab.

Gegenwärtig umfasst der *Tarifvertrag* die Telearbeit nicht und ist für Arbeitnehmer, die vor Ort arbeiten, und für Telearbeiter gleich. Der Gewerkschaftssekretär räumte jedoch ein, dass Tarifverhandlungen ein nützliches Instrument sein könnten, um über einen Ausgleich für die Kosten der Telearbeit zu Hause zu verhandeln, da die Kosten der Telearbeit derzeit im Unternehmen nicht genau definiert sind. Die Telearbeiter müssen für ihren Strom- und Internetverbrauch und eine eventuelle Wohnungseinrichtung aufkommen, während das Unternehmen für die digitalen Hilfsmittel, das Pendeln (falls erforderlich) und das Büromaterial aufkommt.

Ein weiterer möglicher Aspekt, bei dem der Tarifvertrag die Arbeitsbedingungen im Zusammenhang mit der Telearbeit einbeziehen könnte, ist das *Recht auf Abschalten*. Gegenwärtig gibt es im Unternehmen keinerlei Vorgaben in Bezug auf das Recht auf Abschalten. Telearbeiter müssen ständig verbunden sein, was sich negativ auf sie auswirkt. Nach Ansicht des Gewerkschaftssekretärs ist Telearbeit bei etwa 50 % der Gesamtarbeitszeit am besten geeignet, um die Produktivität der Arbeitnehmer zumindest zu erhalten oder zu steigern. Die Telearbeit wird also die Notwendigkeit der Präsenz im Unternehmen nicht aufheben. Da die Telearbeit weniger Arbeitsstunden erfordert als die Arbeit vor Ort, ist der Gewerkschaftsvorsitzende mit einer Vier-Tage-Regelung für die Zukunft einverstanden.

Nach Ansicht des Gewerkschaftsvorsitzenden des Unternehmens ist die Telearbeit sowohl für männliche als auch für weibliche Beschäftigte von Vorteil, und es gibt keine Unterschiede beim Zugang nach Alter und Geschlecht. Telearbeit trägt dazu bei, die Work-Life-Balance zu verbessern, aber der fehlende Kontakt zu den Kollegen kann bei Telearbeitern Stress, Gefühle der Isolation oder Einsamkeit sowie psychische Probleme hervorrufen.

5. MEINUNGEN DER GEWERKSCHAFTSFÜHRER ZUR TELEARBEIT

"Wir unterstützen, was die Mitarbeiter unterstützen"

Vorsitzender des Metallarbeiterverbands Vasas

5.1. PERSPEKTIVEN DER TELEARBEIT AUF BRANCHENEBENE: METALLARBEITERVERBAND VASAS

Dem Metallarbeiterverband Vasas gehören fast 200 Unternehmen an, von denen jedoch nur 70 bis 80 als aktiv bezeichnet werden können. Der Metallarbeiterverband Vasas verzeichnet aktuell eine Stagnation seiner Mitgliederzahlen. In dieser Hinsicht stellt die Fluktuation der Arbeitnehmer an ihren Arbeitsplätzen ein großes Problem und Risiko dar, da immer wieder neue Einstellungen vorgenommen werden müssen. Um den Organisationsgrad zu erhöhen, verfolgt die Gewerkschaft eine integrative, offene Politik gegenüber untypischen Arbeitnehmergruppen. So befürwortet sie beispielsweise die Zulassung ausländischer Arbeitnehmer (aktuell sind dies meist Ukrainer und Filipinos) als Mitglieder der Gewerkschaft, obwohl der Organisationsgrad dieser Arbeitnehmergruppe in der Praxis gering ist. Die Gewerkschaft unterstützt zudem den Beitritt von Arbeitnehmern, die vorübergehend von einer Leiharbeitsfirma beschäftigt werden, obwohl dies auf lokaler Ebene von Ort zu Ort unterschiedlich gehandhabt wird und die Einbeziehung von Leiharbeitnehmern in den Tarifvertrag eine rechtlich komplizierte Herausforderung darstellen kann. Eine Möglichkeit, die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder langfristig zu erhöhen, bestünde darin, die Angestellten stärker anzusprechen und die Gewerkschaften auch für sie attraktiv zu machen. Die Ausweitung der Telearbeit könnte eine Gelegenheit für die Gewerkschaft sein, Angestellte zu erreichen.

Der Metallarbeiterverband Vasas unterstützt aus offensichtlichen Gründen keine Innovationen, die auf die Bildung lokaler, unabhängiger Gewerkschaften abzielen, und hält regional tätige

Gewerkschaftsorganisationen für eine ineffiziente Methode. Gleichzeitig stellt die Tatsache, dass es nicht möglich war, einen Tarifvertrag auf Branchenebene abzuschließen, eine Herausforderung für den Verband dar. In der derzeitigen Situation in Ungarn konzentriert sich die Arbeit der Gewerkschaften eher auf die untere, betriebliche Ebene, und die sektoralen und nationalen Organisationen befinden sich auf einem Abwärtskurs.

Auf die Frage nach den Vor- und Nachteilen der Telearbeit betonte der Vorsitzende des Metallarbeiterverbandes Vasas die Kostenreduzierung als großen Vorteil der Telearbeit für die Arbeitgeber: Reisekosten, Kosten für Büroraum und Energiekosten sinken durch die Telearbeit. Auf der anderen Seite gibt es zahlreiche Nachteile der Telearbeit. Zunächst einmal belasten die zusätzlichen Kosten der Arbeit im Home Office die Arbeitnehmer. Außerdem ist das Arbeits- und Privatleben nicht getrennt. Auch die Rechte auf Privatsphäre können in Gefahr sein: Arbeitgeber können Arbeitnehmer mit Hilfe von Software kontrollieren (Mausbewegungen, Anzahl der Klicks, Videokontrolle usw.). Es ist schwierig, als Arbeitgeber bei der Kontrolle von Telearbeitern die Rechte auf Privatsphäre der Arbeitnehmer zu respektieren. Außerdem könnte es problematisch sein, die gesetzlichen Bestimmungen einzuhalten, wonach die Geräte des Arbeitgebers nicht für private Zwecke genutzt werden dürfen. Darüber hinaus erwarten viele Arbeitgeber (vor allem kleinere Unternehmen), dass ihre Mitarbeiter ihre eigenen persönlichen Geräte für die Arbeit nutzen.

In Ungarn befassen sich die Gewerkschaften hauptsächlich mit Löhnen und Vergütungen, die Arbeitsbedingungen sind zweitrangig. Als Reaktion auf die Nachteile der Telearbeit versucht die Metallarbeitergewerkschaft Vasas einen höheren Kostenausgleich für Telearbeiter auszuhandeln. Die gesetzliche Höchstgrenze für Entschädigungen liegt bei 10 % des Mindestlohns. Dies sind maximal 20000 HUF. Telearbeiter haben Anspruch auf den Höchstbetrag, wenn sie 20 Tage/Monat von zu Hause aus arbeiten. Die Unternehmen müssen die Reisekosten an Telearbeitstagen nicht erstatten, so dass sie über die finanziellen Mittel verfügen, um die Kosten der Telearbeit auszugleichen. In Bezug auf den Datenschutz sensibilisiert die Gewerkschaft die Arbeitnehmer, worauf sie achten müssen (separates Firmenverzeichnis auf dem persönlichen Laptop).

Wie bereits erwähnt, gibt es in Ungarn keine nationalen Rechtsvorschriften über das Recht auf Abschalten. Es gibt jedoch einige gute Beispiele von Unternehmen (E-Mails werden vom Server blockiert). Die Arbeitnehmer haben das Gefühl, der Arbeitgeber erwarte von ihnen, dass sie ständig verbunden sind. Dies gilt vor allem, wenn den Mitarbeitern ein Firmenhandy zur Verfügung gestellt wird. Da es in Ungarn einen

Mangel an Arbeitskräften gibt, arbeiten die Beschäftigten in der Regel mehr als 8 Stunden pro Tag.

Zur Debatte, ob Telearbeit zur Produktivitätssteigerung beiträgt, sagte der Vorsitzende der Gewerkschaft Vasas, dass "fast jeder sagt, dass man von zu Hause aus besser arbeiten kann". Die Arbeitnehmer haben weniger Stress, weil sie nicht pendeln müssen. Dann fügt er hinzu: "Wahrscheinlich würden sich die Arbeitgeber nicht in so großer Zahl für Telearbeit entscheiden, wenn es für sie nicht von Vorteil wäre".

Der Vorsitzende der Gewerkschaft Vasas räumte ein, dass "die Attraktivität der Gewerkschaften unter den Angestellten gering ist", doch "Telearbeit und Globalisierung könnten ihre individuelle Verhandlungsmacht verringern". Auf die Frage, ob die Telearbeit die Grundlage für eine neue Strategie zur Einbeziehung der Angestellten in die Gewerkschaft sein könnte, nannte der Vorsitzende mehrere Gründe, die dafür sprechen: 1) In Fällen, in denen Angestellte zurück ins Büro gezwungen werden, könnten die Gewerkschaften eine Rolle spielen. 2) Inflation und Lohnerhöhungen machen die Gewerkschaften für Angestellte attraktiver. In den letzten 4 – 5 Jahren waren die Lohnerhöhungen für Angestellte geringer (4 – 6 %) als für Arbeiter (60 – 70 %).

Der Vorsitzende des Metallarbeitervereinigung Vasas schätzte die Spannungen zwischen Arbeitnehmern mit und ohne Telearbeitsplatz als hoch ein. Wenn die Gewerkschaft die Bedingungen der Telearbeiter weiter verbessern will, wird sie von den Arbeitern in nicht telearbeitsfähigen Berufen nicht gut wahrgenommen. Arbeiter sehen Telearbeit so, dass Telearbeiter gar nicht arbeiten: "Wir müssen ins Werk kommen, und die im Home Office arbeiten gar nicht". Daher könnte es für die Metallarbeitervereinigung Vasas riskant sein, sich zu sehr für die Rechte von Telearbeitern einzusetzen. Damit ergibt sich ein Widerspruch: Um Telearbeiter als Mitglieder zu gewinnen, sollte um bestimmte Leistungen für sie gekämpft werden, was jedoch den Interessen der derzeitigen Gewerkschaftsmitglieder zuwiderlaufen könnte, da sie für die Kosten dieser neuen Leistungen für Telearbeiter "bezahlen" müssten.

5.2. MEINUNGEN DER GEWERKSCHAFTSFÜHRER IM UNTERNEHMEN ZUR TELEARBEIT

Im folgenden Abschnitt stellen wir die Ergebnisse der Fokusgruppendifkussion mit drei Gewerkschaftsführern auf Unternehmensebene vor, die der Metallarbeitervereinigung Vasas angehören.

In Unternehmen 1 wurde der **Tarifvertrag** zum Zeitpunkt der Fokusgruppendifkussion verhandelt, darunter ebenfalls die Bedingungen für Telearbeit. Der aktuelle Tarifvertrag sieht keine Leistungen für Telearbeiter vor. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Unternehmen liegt bei 25 %. In Bezug auf die Zusammensetzung der Gewerkschaft erklärte der Gewerkschaftsvorsitzende, dass der hohe Anteil internationaler Arbeitskräfte den Anteil der Gewerkschaftsmitglieder verringere, dass jedoch die Zahl der Angestellten unter den Gewerkschaftsmitgliedern zunehme. Als Vorteile der Telearbeit wurden ein geringeres Krankheitsrisiko und weniger Zeit für das Pendeln genannt. Angestellte galten als "Gewinner". Als möglicher Nachteil der Telearbeit wurde die größere Schwierigkeit genannt, neue Gewerkschaftsmitglieder zu gewinnen. Die Prioritäten der Gewerkschaft waren in erster Linie die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, der Arbeitsschutzausrüstung, der Löhne sowie die Erhöhung der Gewerkschaftsdichte.

Im Unternehmen 2 mit 1300 Gewerkschaftsmitgliedern erreichte der gewerkschaftliche Organisationsgrad 27 % der Beschäftigten des Unternehmens. Neben der Gewerkschaft Metall gibt es eine unabhängige Gewerkschaft und eine Gewerkschaft der Ingenieure. Aus gewerkschaftlicher Sicht war das vergangene Jahr sehr erfolgreich, da eine 24%ige Lohnerhöhung und eine Gewinnbeteiligung vereinbart wurden. Die Gewerkschaft im Unternehmen 2 erklärte ähnlich wie die Gewerkschaft im Unternehmen 1, dass es wichtig sei, die Angestellten zu halten und eine Strategie zu verfolgen, um sich gegenüber den Angestellten stärker zu öffnen. Ursprünglich galt eine sehr strenge Home-Office-Politik (maximal 3 Tage/Monat), doch nach COVID wurde eine flexiblere Politik eingeführt, die nur noch 1 Tag/Woche (4 Tage/Monat) Arbeit im Büro als obligatorisch vorsieht. Als Vorteile der Telearbeit nannte der Gewerkschaftsvorsitzende den geringeren Zeitaufwand für das Pendeln und die neuen Möglichkeiten zur Entwicklung internationaler Beziehungen der Gewerkschaft. Umgekehrt wurden als Nachteile der Telearbeit folgende Punkte genannt: 1) Die Arbeitszeit beträgt nicht 8 Stunden, sondern 10-14 Stunden,

2) die Arbeitszeit liegt oft in der Nacht, was den Biorhythmus der Arbeitnehmer aus dem Gleichgewicht bringt. 3) keine Kostenerstattung durch das Unternehmen (obwohl alle Mitarbeiter einen Zuschuss zu den Energiekosten von 80000 HUF pro Quartal erhalten) 4) Die Arbeitnehmer erhalten keine Reisekostenerstattung,

5) Die Menschen sind zurückhaltender geworden, so dass es schwieriger ist, neue Gewerkschaftsmitglieder zu gewinnen. Der Tarifvertrag des Unternehmens sieht keine Telearbeit vor, obwohl dies bei

der Einstellung von Angestellten von Vorteil sein könnte (Ausgleich von Mehrkosten, Vergütung von Überstunden, keine Erhöhung der Arbeitsbelastung). Als zukünftigen Ziele der Gewerkschaft wurden erfolgreiche Betriebsratswahlen, Übernahme des Amtes des Betriebsratsvorsitzenden, ein Anstieg der Mitgliederzahl um 15 % und ein Tarifabschluss als oberste Prioritäten genannt.

In Unternehmen 3 haben die Mitarbeiter zwei Möglichkeiten der Telearbeit: 1) 2 Tage im Büro + 3 Tage zu Hause,

2) Fernarbeit (2-3 Tage pro Monat im Büro) mit einem speziellem Home-Office-Vertrag. Als Hauptvorteil der Telearbeit nannte der Gewerkschaftsvorsitzende den geringeren Zeitaufwand für die Fahrt zur Arbeit. Zu den wichtigsten Nachteilen der Telearbeit gehörten die fehlende Kostenerstattung durch das Unternehmen, die Verringerung des Büroraums, die erschwerte Konzentration auf die Arbeit und die erschwerte Anwerbung neuer Gewerkschaftsmitglieder. Wie in Unternehmen 1 und 2 sah auch hier der Tarifvertrag dieses Unternehmens keine Telearbeit vor, obwohl es von Vorteil sein könnte, Überstunden bei Telearbeit zu vergüten. Der Gewerkschaftsvorsitzende betonte die Notwendigkeit, das Arbeitsgesetzbuch so zu ändern, dass die Kostenerstattung für Telearbeiter verbindlich vorgeschrieben wird. Die wichtigsten Ziele für die Zukunft betrafen nicht die Telearbeit, sondern die Entwicklung zu einer repräsentativen Gewerkschaft, die Erneuerung des Tarifvertrags und die Erhöhung der Löhne.

6. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

In unserer Studie untersuchten wir die Telearbeit, ihre organisatorischen und gesellschaftlichen Auswirkungen sowie die Herausforderungen, mit denen das System des Interessenausgleichs und der Arbeitsbeziehungen infolge der sich verändernden Muster des Arbeitsortes konfrontiert wird; diese Bereiche wurden anhand einer Unternehmensfallstudie sowie durch Interviews und Fokusgruppendifkussionen mit Gewerkschaftsführern untersucht.

Alle Teilnehmer der Studie – Manager, nicht leitende Angestellte und Gewerkschaftsführer – waren sich einig, dass Telearbeit der Leistung der Arbeitnehmer nicht abträglich ist, im Gegenteil – insgesamt wurden die Auswirkungen der *Telearbeit auf die Produktivität* positiv und in einigen Fällen gemischt, aber sicherlich nicht negativ gesehen. Die subjektive Wahrnehmung der Befragten in der Umfrage wurde durch die Informationen des Personalleiters ergänzt, der bestätigte, dass die

Produktivität während der COVID-Pandemie in der Zeit der Telearbeit hervorragend war und dass die Telearbeit nach der Einführung eines Hybridsystems für die Mitarbeiter in der Zeit nach COVID nicht zu Produktivitätsproblemen führt.

Hinsichtlich der *idealen Häufigkeit der Telearbeit* ergab die Untersuchung, dass ein gemischtes System aus Arbeitsplätzen im Büro und zu Hause sowohl von der Unternehmensleitung als auch von den meisten Arbeitnehmern begrüßt wird. In der Unternehmensfallstudie wünschte keiner der Befragten, zu 100 % aus der Ferne zu arbeiten. Es zeigten sich jedoch einige Unterschiede hinsichtlich der idealen Häufigkeit der Telearbeit je nach Art des Arbeitsplatzes, Geschlecht und Alter. Die Präferenzen der Manager verteilten sich gleichmäßig auf die Kategorien der Telearbeit von weniger als 50 % bis zu mehr als 50 % der Arbeitszeit. Keiner der Manager wollte zum früheren Arbeitssystem zurückkehren, bei dem es keinerlei Telearbeit gab. Andererseits hatten Angestellte, die nicht in leitenden Positionen arbeiten, vielfältigere Bedürfnisse. Während fast ein Viertel von ihnen überhaupt nicht aus der Ferne arbeiten will, wünschten sich die meisten von ihnen, mehr als 50 % der Arbeitszeit im Home Office zu verbringen. Ähnliche Unterschiede wurden bei jüngeren und älteren Arbeitnehmern festgestellt. Während bei den älteren Arbeitnehmern (über 45 Jahre) eine gleichmäßige Verteilung zwischen den bevorzugten Telearbeitskategorien von weniger als 50 % bis zu mehr als 50 % der Arbeitszeit zu beobachten war, waren die Präferenzen der jüngeren Arbeitnehmer interessanterweise stärker polarisiert zwischen gar keiner Telearbeit und mehr als 50 % der Arbeitszeit im Home Office. In Bezug auf das Geschlecht war die ideale Verteilung zwischen Büro- und Telearbeit bei den Männern etwas stärker polarisiert, die Unterschiede waren jedoch nicht signifikant.

Die *wahrgenommenen Vorteile der Telearbeit* übertreffen die festgestellten Nachteile der Telearbeit in allen Kategorien der Arbeitnehmer: Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte, Frauen und Männer sowie jüngere und ältere Arbeitnehmer. Die höchste durchschnittliche Unzufriedenheit wurde jedoch bei Führungskräften beobachtet, dann in abnehmender Reihenfolge bei älteren Arbeitnehmern, männlichen Arbeitnehmern, weiblichen Arbeitnehmern, jüngeren Arbeitnehmern und letztendlich Angestellten ohne Führungsposition, die die geringste Anzahl von Faktoren der Unzufriedenheit nannten. Die drei wichtigsten Vorteile der Telearbeit waren Netto-Zeitgewinn, Einsparungen bei den Pendelkosten und die Flexibilität der Arbeitszeiten. Ein wichtiges Ergebnis der Untersuchung war außerdem, dass Angestellte ohne leitende Funktion bei Telearbeit subjektiv einen Gewinn an beruflicher Autonomie,

Ermächtigung und Dezentralisierung von Unternehmensentscheidungen erkannten. Die drei größten Nachteile der Telearbeit waren die Schwierigkeit der Trennung von Arbeit und Freizeit, das Risiko der Entwicklung einer Arbeitssucht sowie Isolation und mangelnde Kommunikation. Bei der Aufzählung der Nachteile ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass nicht nur die weit verbreiteten Annahmen wie Isolation und mangelnde Kommunikation zu psychischen Problemen führen können, sondern dass auch eine neue Erscheinung – die Entwicklung von Arbeitssucht oder Workoholismus – langfristige Probleme verursachen kann.

Aus Sicht der Gewerkschaften ging es, unabhängig davon, ob sie auf Unternehmens- oder Branchenebene tätig sind, vor allem darum, wie die Kosten der Telearbeit auf Arbeitgeber und Arbeitnehmer verteilt werden. Alle Gewerkschaftsführer teilten die Ansicht, dass die Unternehmen die Kosten für die Telearbeit nur unzureichend ausgleichen. Kritik wurde auch an der Regelung der Regierung zur Kompensation der Kosten der Telearbeit im Arbeitsgesetzbuch geäußert, nach welchem Telearbeitern, die durchgehend an allen Arbeitstagen im Home Office arbeiten, maximal 10 % des Mindestlohns für Telearbeiter zugesprochen werden können. Von den vier Unternehmen, die dem Metallarbeiterverband Vasas angeschlossen sind und die im Rahmen dieser Untersuchung befragt wurden, wendet keines einen möglichen Ausgleich der Kosten der Telearbeit gemäß dem Arbeitsgesetzbuch an. Obwohl alle Gewerkschaftsführer ihre Überzeugung zum Ausdruck brachten, dass die Verhandlung neuer Leistungen für Telearbeiter auf Unternehmensebene eine neue strategische Richtung sein könnte, um mehr Angestellte in ihre Reihen zu holen, enthielt keiner der in den untersuchten Unternehmen geltenden Tarifverträge Vereinbarungen für Telearbeiter. Die wichtigste Priorität der Gewerkschaften blieb das Aushandeln höherer Löhne für die Arbeitnehmer. Neben der Aufteilung der Telearbeitskosten erkannten die Gewerkschaftsführer das Konzept des Rechts auf Abschalten an und stimmten ihm zu. Es wurden jedoch keine Belege für Aktionen gefunden, die zu einer Umsetzung dieses Rechts auf Abschalten führen könnten. Das Recht auf Abschalten wurde vielmehr als ein Bedürfnis nach einem Ausgleich für Überstunden formuliert.

Empfehlungen

- 1) Die Unternehmenstarifverträge sollten unter dem Gesichtspunkt der Telearbeit überdacht und aktualisiert werden. Die Gewerkschaften sollten sich bemühen, im Rahmen der

Lohnverhandlungen festzulegen, welcher Teil der Kosten für Telearbeit vom Unternehmen übernommen werden kann.

- 2) Die Gewerkschaften müssen zudem prüfen, welche bewährten Verfahren es für eine bessere Entlohnung von Telearbeitern auf lokaler, sektoraler und nationaler Ebene gibt. In diesem Zusammenhang wäre es wichtig, methodische Leitfäden für Gewerkschaftsführer auf lokaler und betrieblicher Ebene zu erstellen.
- 3) Unternehmen und Gewerkschaften sollten den Bedarf an Telearbeit je nach Geschlecht, Alter und Position in der Unternehmenshierarchie besser einschätzen.
- 4) Unternehmen könnten den Effekt der Telearbeit auf die Produktivität und Loyalität nutzen, indem sie Telearbeitsprogramme spezifischer auf die Bedürfnisse der verschiedenen Arbeitnehmergruppen zuschneiden und so flexiblere Telearbeitsregelungen einführen.
- 5) Unternehmen und Gewerkschaften sollten mögliche Wege zur Formalisierung des Rechts auf Abschalten prüfen, wobei der Schwerpunkt auf der Vermeidung von Arbeitssucht als Folge von Telearbeit liegen sollte.
- 6) Darüber hinaus sollte ein Ausgleich für die negativen Auswirkungen der Telearbeit auf die Gesundheit (psychische Probleme, Arbeitssucht) vorgeschrieben und es Anstrengungen unternommen werden, eine solche Verpflichtung im Tarifvertrag zu verankern.
- 7) Die Produktivitätsgewinne könnten zum Teil in Form einer Verringerung der offiziellen Arbeitszeit auf die Arbeitnehmer übertragen werden. Längerfristig könnte die Telearbeit eine Triebfeder für die Einführung einer 4-Tage-Woche sein.
- 8) Die Verkürzung der Arbeitszeit bei nicht telearbeitsfähigen Tätigkeiten könnte eine Form des Ausgleichs für Arbeiter sein. Dies könnte ein Weg sein, um den Konflikt zwischen Arbeitnehmern in telearbeitsfähigen und nicht telearbeitsfähigen Arbeitsplätzen zu lösen. Arbeitnehmern mit nicht telearbeitsfähigen Jobs könnten jährlich zusätzliche Urlaubstage gewährt werden, um die durchschnittliche Pendelzeit zum Arbeitsplatz auszugleichen, die

die Angestellten dadurch gewinnen, dass sie nicht pendeln müssen.

- 9) Die Gewerkschaften könnten eine Verhandlungsstrategie verfolgen, um in den Tarifverträgen gleichzeitig die Mehrkosten für Telearbeiter und die Arbeitszeitverkürzung für Beschäftigte in nicht telearbeitsfähigen Arbeitsplätzen auszuhandeln. Auf diese Weise würden die Mitglieder der Gewerkschaft ohne Telearbeit keine eingebaute Ungerechtigkeit im System und keine Kluft zwischen Telearbeitern und Nicht-Telearbeitern wahrnehmen, und die Gewerkschaftsführer könnten ihren meist nicht telearbeitenden Mitgliedern ein zufriedenstellendes Angebot unterbreiten.

7. REFERENZEN

Addisson, J. T. & Surfield, C. J. (2009). Atypical Work and Employment Continuity. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 48(4), 655–683. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2009.00580.x>

Albert, F. (2019). Squeezed out from the Policy-Making Processes? The European Semester in a Context of Weakened Social Partnership. Case Study Hungary. National Trade Union Involvement in the European Semester (INVOTUNES) Project. OSE Working Paper Series, Research Paper No. 37, 33.

Ameen, N., Papagiannidis, S., Hosany, A. S. & Gentina, E. (2023). It's part of the "new normal": Does a global pandemic change employees' perception of teleworking? *Journal of Business Research*, 164, 113956.

Árendás, Z. & Hungler, S. (2019). The empty shell of social dialogue-A Hungarian case study. SOCIO. HU: TÁRSADALOMTUDOMÁNYI SZEMLE.

ETUI and ETUC. (2021). Benchmarking Working Europe 2021. Unequal Europe. ETUI. <https://www.etui.org/sites/default/files/2021-12/01-ETU%20BM2021-Small.pdf>

Eurofound. (2022). Living and working in Europe 2021. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2021/living-and-working-europe-2021>

Grozdic, A. T. (2022). Examining home office perceptions and the impact of a pandemic through a systematic literature review.

Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 53(10), 15–27. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.10.02>

Hárs, Á. (2012). Atipikus foglalkoztatási formák Magyarországon a kilencvenes és a kétezres években (6155243298). Budapest Working Papers on the Labour Market.

Herdon, I. (2021). A munkavégzés helyének megváltoztatása-távmunka, "home office".

Kazai Ónodi A. (2021). A távmunka alkalmazási arányát befolyásoló kulturális tényezők Európában. *socio.hu*, 39-59. <https://doi.org/10.18030/socio.hu.2021.3.39>

Mahato, M., Kumar, N. & Jena, L. K. (2021). Re-thinking gig economy in conventional workforce post-COVID-19: A blended approach for upholding fair balance. *Journal of Work-Applied Management*, 13(2), 261-276. <https://doi.org/10.1108/JWAM-05-2021-0037>

Molina, O., Butollo, F., Makó, C., Godino, A., Holtgrewe, U., Illsoe, A., Junte, S., Larsen, T. P., Illésy, M., Pap, J. & Wotschack, P. (2023). It takes two to code: A comparative analysis of collective bargaining and artificial intelligence. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 29(1), 87-104. <https://doi.org/10.1177/10242589231156515>

Németh, E. & Rainer, G. (2018). Félúton a rezignáció és a felemelkedés között. Aktuális események a magyar szakszervezeti mozgalomban. Friedrich Ebert Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/budapest/14551-20180919.pdf>

Raghavan, A., Demircioglu, M. A. & Orazgaliyev, S. (2021). COVID-19 and the new normal of organizations and employees: An overview. *Sustainability*, 13(21), 11942.

Rainer, G. (2013). Magyarország szakszervezetei mozgásban: Kísérlet az erők koncentrálására. Friedrich Ebert Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/budapest/10831.pdf>

Selenko, E., Berkers, H., Carter, A., Woods, S. A., Otto, K., Urbach, T. & De Witte, H. (2018). On the dynamics of work identity in atypical employment: Setting out a research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 324-334. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1444605>

Tardos, K. & Piroska, D. (2015). Industrial Relations in the Context of Subcontracting: The Case of Hungary. *Las Relaciones Laborales En El Contexto Del Desarrollo de La Subcontratación/Industrial Relations in the Context of Development of the Outsourcing*. Valencia: Tirant Lo Blanch, 237-252.

Tardos, K. & Ságvári, B. (2021). The impact of digitalisation on society and industrial relations in Hungary: A comparison of corporate, employee and trade union perspectives. 825-891.

Újváry és Társai. (2022, June 1). A távmunkavégzés, avagy a home office szabályozásának változásai - <https://drujvary.hu/tavmunkavegzes-avagy-home-office-szabalyozasanak-valtozasai/>

Vandaele, K. (2019). Bleak prospects: Mapping trade union membership in Europe since 2000. <https://www.etui.org/content/download/36405/365861/file/19+Bleak+prospects+Kurt+Vandaele+Web+version.pdf>

Venczel-Szakó, T., Sipos, N. & Jarjabka, Á. (2021). Consequences of the COVID pandemic: Factors of employee satisfaction with home office, with a special focus on organisational communication, in the light of a survey conducted in Hungary. 24(2).