

Mit dem Abklingen der Corona-Pandemie ist es auch mit »100 Prozent Homeoffice« vorbei. Umso drängender stellt sich nun die Frage, wie die Arbeitswelt der Zukunft zu gestalten ist: Will man zurück zur Präsenzarbeit, sucht man mit Mischmodellen aus Telearbeit und Vor-Ort-Arbeit einen Mittelweg oder löst man sich grundsätzlich vom Konzept des Arbeitens an vorgegebenen Orten, seien diese die »Dienststelle« oder der Bildschirmarbeitsplatz »zu Hause«? Die Bayerische Staatsbibliothek hat sich – in der Überzeugung, dass dies der allein zukunftsfähige Weg ist – für letzteres entschieden und das Mobile Arbeiten als Regelarbeitsform etabliert. Der Beitrag stellt Motivation, Umsetzung und Konsequenzen dieser Entscheidung dar, die einen radikalen Umbruch in der internen Kultur einer der größten Gedächtnisinstitutionen Europas bedeutet.

When the pandemic subsides, working exclusively from home will become a thing of the past. Deciding the best way to shape the world of work for the future has become all the more urgent. Do we want to return to working in the office, are we looking for a middle way which includes mixed models of teleworking and on-site work, or are we fundamentally breaking away from the concept of working at predetermined locations, be these the office or the computer workstation at home? Convinced that the latter is the only viable long-term solution, the Bayerische Staatsbibliothek has opted for this and established mobile working as a regular form of work. The article presents the motivation behind, and the implementation and consequences of this decision, which represents a radical change in the internal culture of one of the largest memory institutions in Europe.

KLAUS CEYNOWA

New Work in der Praxis: Mobiles Arbeiten als Regelarbeitsform der Bayerischen Staatsbibliothek

When it comes to people, in many ways
you get what you design for.
Treat them like all-stars and they will become all-stars.
(Aaron Dignan, Brave New Work)

Telearbeit und Corona-Pandemie

Für die Mitarbeiter*innen der Bayerischen Staatsbibliothek ist das Arbeiten außerhalb der Dienststelle ein seit langem vertrautes Phänomen. Bereits im Jahr 2002 wurden zwischen der Generaldirektion und dem Personalrat erste »Richtlinien für die Erprobung der Telearbeit in der Bayerischen Staatsbibliothek« vereinbart und seitdem erfolgreich praktiziert. Gemäß der Arbeitsstättenverordnung sind Telearbeitsplätze »vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten, für die der Arbeitgeber eine mit dem Beschäftigten vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung festgelegt hat.¹ Bis zum Ausbruch der Corona-Pandemie befanden sich durchschnittlich nicht mehr als 8 % aller Beschäftigten der Bayerischen Staatsbibliothek und der ihr nachgeordneten zehn regionalen Staatlichen Bibliotheken in Telearbeit, im Regelfall nicht mehr als zwei Tage pro Woche und für eine Frist von maximal einem Jahr, die auf Antrag verlängert werden konnte. Die Telearbeit wurde also bewusst lediglich als Ergänzung zur Regelarbeitsform der Präsenzarbeit betrachtet und entsprechend »restriktiv« gehandhabt in dem Sinne, dass bei ihrer Bewilligung zumeist im persönlichen

Lebensumfeld der Beschäftigten liegende, zeitlich begrenzte Umstände eine wichtige Rolle spielten.

Dennoch hat die Vertrautheit mit dem Modell »Telearbeit« maßgeblich dazu beigetragen, dass mit Ausbruch der Corona-Pandemie und den damit verbundenen strikten Vorschriften der Infektionsschutzgesetzgebung von Bund und Ländern weite Teile des großen Personalkörpers der Bayerischen Staatsbibliothek und der regionalen Staatlichen Bibliotheken rasch und reibungsfrei in den Modus des Arbeitens im Homeoffice überführt werden konnten.²

Die in der mehr als zweijährigen Pandemiephase etablierten technisch-organisatorischen Infrastrukturen für ein Arbeiten von zu Hause aus sowie die insgesamt positiven Erfahrungen mit der veränderten Arbeitsweise ließen die schlichte Rückkehr zum Zustand »vor Corona« nicht angezeigt erscheinen, obwohl dies mit dem Ende der Homeoffice-Angebotspflicht im Frühjahr 2022 grundsätzlich möglich gewesen wäre. Denn auch den hausinternen Skeptikern war klar: Diesen Geist bekommt man nicht zurück in seine Flasche. Infolgedessen stieg die Zahl der genehmigten Telearbeitsanträge deutlich, sodass sich zum Sommer 2022 bereits knapp 30 % der Belegschaft in Telearbeit befanden. Gleichzeitig wurden aber auch die Grenzen der Praxis einzel-fallbezogener Telearbeitsvereinbarungen unübersehbar. Werden ein, zwei oder mehr Tage Telearbeit pro Woche bewilligt? Liegen die bewilligten Tage unmittelbar vor oder nach dem Wochenende oder sind sie über den Wochenverlauf verteilt? Werden diesbezüglich Unter-

schiede zwischen Teilzeit- und Vollzeitkräften gemacht? Jede dieser Fragen mag in jedem Einzelfall gut begründet zu beantworten sein, führt jedoch gesehen auf den Personalkörper insgesamt nahezu zwangsläufig zum Empfinden eines ungleichgewichtigen oder gar ungerechten Vorgehens.

Zudem potenzieren und komplizieren sich die rechtlichen und organisatorischen Probleme mit jedem weiteren Fall, und zwar gerade dann, wenn grundsätzlich den Vorstellungen der Arbeitnehmer so weit als möglich entsprochen werden soll. Die stetig anschwellende Flut an Publikationen zum Thema Homeoffice bietet hier vielfältiges Anschauungsmaterial: »Je mehr sich diese Arbeitsform verbreitet, desto mehr stellt sich für Arbeitgeber die Frage, wie man sich mit Blick auf den Arbeitsschutz »compliant« verhalten kann. Die unzureichende Antwort von vielen Seiten ist, dass das Arbeitsschutzniveau zu Hause grundsätzlich dem im Betrieb entsprechen sollte. Dies ist jedoch faktisch unmöglich, da die Arbeitnehmer sich ihre Einrichtung in einer Vielzahl von Fällen nicht vorschreiben lassen wollen. Wer möchte schon den Esstisch im Wohnzimmer durch einen Büroschreibtisch ersetzen, weil dies die einzige Möglichkeit wäre, den Anforderungen an Reflexionsfreiheit, Licht und Ergonomie am Arbeitsplatz zu genügen? Und was ist, wenn es einen solchen Arbeitsplatz nach den Vorstellungen des Arbeitnehmers gar nicht geben soll, weil wahlweise der Küchentisch, der Tisch auf dem Balkon oder die Hängematte im Garten umfunktioniert wird? ... Müsste der Arbeitgeber die Tätigkeit im Home Office davon abhängig machen, dass er zuvor die Privaträume des Arbeitnehmers inspiziert und einen Arbeitsplatz entsprechend der ArbStättV gestaltet hat, müssten viele der heute praktizierten Home Office-Lösungen abgeschafft werden.«³

Von der Telearbeit zum Mobilen Arbeiten

Im Verlauf des Sommers 2022 wurden daher intensive Überlegungen zu einem neuen und deutlich weitgehenden Modell der selbstbestimmten Gestaltung des Arbeitens angestellt, das nahezu ohne einzelfallbezogene Anträge und Genehmigungsprozeduren auskommen und insbesondere folgenden Zielen dienen soll:

- Den Beschäftigten, soweit es betriebsbedingt praktikabel ist, die gewünschte hohe Flexibilität in ihrer Arbeitszeitgestaltung sowie die weitgehende Vereinbarkeit von Beruf und persönlicher Lebensgestaltung zu ermöglichen;
- Die gleichberechtigte Teilhabe von schwerbehinderten und gleichgestellten Beschäftigten am Arbeitsleben zu unterstützen;
- Die Bayerische Staatsbibliothek in der Öffentlichkeit als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren und ihr einen Vorsprung bei der Gewinnung neuer, hochqualifizierter Beschäftigter zu verschaffen;
- Das insbesondere am Standort München sehr hohe

tägliche Pendelaufkommen der Beschäftigten zu reduzieren mit positiven Effekten für Klima und Umwelt.

Im Einklang mit diesen Zielen werden ab 1. Februar 2023 die bestehenden »Richtlinien für die Erprobung der Telearbeit« durch eine neue Dienstvereinbarung »Mobiles Arbeiten für die Bayerische Staatsbibliothek« ersetzt. Die Bestimmungen dieser Dienstvereinbarung gehen über die aktuelle Gesetzeslage, nach der es keinen Rechtsanspruch der Beschäftigten auf Mobiles Arbeiten gibt, hinaus. Sie sind eine freiwillige Initiative der Bibliotheksleitung im Interesse der Verwirklichung der genannten Ziele. Die neue Dienstvereinbarung richtet sich explizit auf das Mobile Arbeiten und überschreitet damit bewusst den Rahmen der bisherigen »Richtlinien«, die der Definition der Arbeitsstättenverordnung folgend Telearbeit als gebunden an einen häuslichen Arbeitsplatz verstehen.

Mobiles Arbeiten im Sinne der neuen Dienstvereinbarung »liegt dann vor, wenn Beschäftigte in der Erfüllung ihrer Aufgaben nicht an die Dienststelle oder den häuslichen Arbeitsplatz gebunden sind, sondern ihre Aufgaben von überall erledigen können.«

Da das Mobile Arbeiten nicht an das Büro oder den häuslichen Arbeitsplatz gebunden ist, die Mitarbeiter*innen ihre Arbeit vielmehr grundsätzlich von beliebigen Orten aus erledigen können, unterliegt es nicht der Arbeitsstättenverordnung.⁴ Dennoch findet es natürlich nicht in einem rechtsfreien Raum statt, sondern hat den Bestimmungen des Arbeitsschutzgesetzes zu genügen. So hat die seitens des Arbeitgebers für das Mobile Arbeiten zur Verfügung gestellte Ausstattung – an der Bayerischen Staatsbibliothek sind dies in der Regel ein Notebook, die erforderliche Software und ein dienstliches Smartphone – den Anforderungen an die ergonomische Gestaltung mobiler Geräte und ihrer Nutzung zu entsprechen, die in der DGUV Information 215-410 »Bildschirm- und Büroarbeitsplätze. Leitfaden zu ihrer Gestaltung« festgelegt sind.⁵ Weiterhin sind die mit der weitgehenden zeitlichen und räumlichen Flexibilisierung der Arbeit verbundenen, spezifischen Risiken und Gefährdungen in der Dienstvereinbarung und durch entsprechende Unterweisung der Beschäftigten zu adressieren. Hierzu zählen insbesondere die drohende Entgrenzung der Arbeit durch »ständige Erreichbarkeit« und die unzureichende Einhaltung von Ruhe- und Erholungszeiten infolge der Vermengung des beruflichen und privaten Lebensumfeldes.

Mobiles Arbeiten und sozialer Zusammenhalt

Die Präambel der Dienstvereinbarung zum Mobilen Arbeiten betont ausdrücklich, dass die Bayerische Staatsbibliothek als eine der weltweit bedeutendsten Universal- und Forschungsbibliotheken sich primär als Präsenzinstanz versteht, für die auch im digitalen

Zeitalter der direkte Austausch und die persönliche Begegnung unverzichtbar und von entscheidender Bedeutung für ihre Organisationskultur und die Qualität ihrer Dienste sind. Gleichzeitig möchte die Dienstvereinbarung durch proaktives Handeln der Tatsache Rechnung tragen, dass unsere Arbeitswelt zunehmend von – durch die Digitalisierung erst ermöglichten – mobilen Arbeitsmethoden und Arbeitsmodellen bestimmt wird, die ein Arbeiten außerhalb der Dienststelle unterstützen.

Es steht außer Frage, dass zum Aufgabenprofil der Bayerischen Staatsbibliothek zahlreiche Tätigkeiten zählen, die weiterhin und auf Dauer ausschließlich oder in größerem Umfang nur in Präsenz in den Arbeitsräumen der Bibliothek ausgeführt werden können: von der Restaurierung wertvoller Handschriften bis zu den Magazindiensten, von den Informationsschaltern der Lesesäle und Leihstellen bis zum rund um die Uhr besetzten Pfortendienst etc. etc. Es steht jedoch ebenso außer Frage, dass die signifikanten Veränderungen unserer Arbeitswelt wie auch des gesamtgesellschaftlichen Umfeldes es notwendig machen, innovative Formen des Arbeitens zu erproben und kontinuierlich weiter zu entwickeln. Nur so kann die Bibliothek die Exzellenz ihrer Angebote und Services langfristig sicherstellen und hochqualifiziertes Personal gewinnen und im Betrieb halten.

Hinzu kommt, dass die Bayerische Staatsbibliothek mit ihren zehn regionalen Staatlichen Bibliotheken und ihren landesweiten Aufgaben wie zum Beispiel der Landesfachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen mit mehreren Außenstellen und der Verbundzentrale des Bibliotheksverbundes Bayern ein besonders breites Aufgabenspektrum und entsprechend diversifizierte und heterogene Berufsprofile aufweist. Dies wird noch dadurch potenziert, dass sie als Mittelbehörde des Freistaats stark vertikal integriert arbeitet, also beispielsweise über eine eigenständige Personal- und Finanzverwaltung einschließlich Vergabestelle sowie eine ausgebaute Bau- und Betriebsabteilung und ein Justizariat verfügt.

In einem derartigen Umfeld stellt sich zwangsläufig die Frage, inwieweit Mobiles Arbeiten die Gefahr sozialer Verwerfungen innerhalb der Belegschaft mit sich bringt. Was bedeutet es für den innerbetrieblichen Zusammenhalt, wenn sich signifikante Teile des Personal-körpers tendenziell von ihrem Dienstort »verabschieden«, während andere ihn weiterhin Tag für Tag aufsuchen müssen? Denn mobil arbeiten kann nur, wessen Aufgaben dafür grundsätzlich geeignet sind. Gerade diejenigen, die den Modellen des »Neuen Arbeitens« skeptisch gegenüber stehen und die nach dem Abklingen der Pandemie möglichst »alle« wieder in die Präsenzarbeit zurückholen möchten, machen gern gelten, dass diese Modelle nichts anderes als soziale »Spaltpilze« seien. Zweifelsohne ist es richtig, dass die konservatorische Betreuung mittelalterlicher Buchmalerei und die Arbeit

in der Leihstelle nicht im heimischen Wohnzimmer oder auf der Dachterrasse am Ostseestrand stattfinden können, aber es ist genauso richtig, dass die Erstellung des Haushaltsabschlusses, das Application Service Providing für den Bibliotheksverbund und die Programmierarbeiten für das Kulturportal bavarikon sehr wohl von diesen und vielen anderen Orten aus erfolgen können.

Dieses Spannungsverhältnis sollte jedoch nicht dadurch aufgelöst werden, dass man die neuen, flexiblen Arbeitsmodelle möglichst kleinhält oder durch eine hohe Regelungsdichte einzuhegen versucht. Der Vorwurf mangelnder Sozialgerechtigkeit funktioniert »in beide Richtungen« und läuft eben damit leer: Mitarbeiter*innen, die ihre Aufgaben gut außerhalb der Dienststelle erledigen können, dürfen nicht durch solche, denen dies nicht möglich ist, in »Geiselhaft« genommen werden. Das Spannungsverhältnis muss vielmehr institutionell als Faktum anerkannt und ausgehalten werden, und es ist die Aufgabe der Leitungskräfte, die damit verbundenen Herausforderungen und Konflikte immer wieder kommunikativ »abzuarbeiten«. Hierbei hilft die Einsicht, dass dieses Spannungsverhältnis in mehr oder weniger verschärfter Ausprägung überall dort anzu treffen ist, wo hybride, vielgestaltige und diversifizierte Aufgaben das Arbeitsprofil der Organisation prägen – und das ist die ganz überwiegende Mehrzahl. Lediglich Organisationen, die komplett ortsgebunden arbeiten (z. B. eine Bäckerei oder eine Notfallambulanz) oder aber vollständig digital agieren (z. B. ein reines Internet-Start-Up), sind von diesen Spannungen frei.

Hinter dem Anspruch, neue Arbeitsformen nur dort und auch nur in dem Umfang einzuführen, wie sie keine Herausforderung für den sozialen Zusammenhalt darstellen, verbirgt sich im Kern eine Überforderung des Institutions- und Führungshandelns. Denn letztlich stehen hinter jedem Arbeits- und Aufgabenprofil individuelle Lebensentscheidungen, für die die Institution selbst »nichts kann«. Die Restauratorin hat sich mit ihrer Berufswahl eben auch entschieden, nicht Verwaltungsfachwirtin oder Programmiererin zu werden, wohingegen letztere ihre Tätigkeiten zwar weitgehend von überall her ausüben können, dafür aber auch ihr ganzes Berufsleben vor dem Bildschirm verbringen. Diese Lebenslagen in organisationale Handlungszwänge ummünzen zu wollen, ist schlicht unfair: »Organisationen sind nicht die Therapeuten ihrer Mitglieder.«⁶

In der Alltagspraxis wird sich das dargelegte Spannungsverhältnis ohnehin in einer Vielzahl von Fällen kleinarbeiten lassen. Die Überführung weitester Teile der Belegschaft in das pandemiebedingte Homeoffice im Frühjahr 2020 hat für die Bayerische Staatsbibliothek einige durchaus unerwartete Lehren mit sich gebracht: so ist überraschend, eine wie hohe Anzahl individueller Tätigkeitsprofile bereits jetzt eine zumindest parzelle Erledigung von überall her zulassen. »Mischarbeit« ist in vielen Arbeitsbereichen der Bibliothek mittlerweile

erher die Regel als die Ausnahme und kann mit geeigneter technischer Unterstützung in Teilen auch außerhalb der Dienststelle geleistet werden.

Der Weg zur neuen Dienstvereinbarung

»Mobiles Arbeiten«

Die Grundsatzentscheidung, nach dem Ende des pandemiebedingten Homeoffice nicht zum Status quo ante zurückzukehren, sondern im Gegenteil deutlich weitergehende Flexibilisierungen und Liberalisierungen der Arbeitsgestaltung auszuloten, wurde im engsten Kreis getroffen. Beteiligt waren ausschließlich der Generaldirektor, die stellvertretende Generaldirektorin, der Chef der Zentralabteilung und die Leiterin des Justiziariats. Es sei konzediert: insoweit und für diesmal kein kooperatives Führungshandeln. Das Ziel, Mobiles Arbeiten als Regelarbeitsform zu etablieren, war in seinen Grundzügen rasch fixiert, vor allem hinsichtlich der operativ-technischen Rahmenbedingungen wie zum Beispiel der Nutzung virtueller Zeiterfassungsterminals.

Um Erfahrungswerte zum möglichen Umfang mobiler Arbeit im Verhältnis zur Arbeit in der Dienststelle, zu den erforderlichen Antrags- und Genehmigungsverfahren und vor allem zum Ausmaß der als notwendig erachteten Kontrollmechanismen zu gewinnen, wurden rund zehn Vereinbarungen zu flexibilisierten Arbeitsformen gesichtet, die uns – zum großen Teil zur vertraulichen Verwendung – zur Verfügung standen. Diese stammen aus Universitäten, Kulturinstitutionen, Landratsämtern, Dienststellen verschiedener Ministerien und aus Kommunalverwaltungen. Hinzu traten Handlungsempfehlungen und Mustervorlagen primär aus dem juristischen Beratungsumfeld.

Die Sichtung machte einerseits deutlich, dass das Thema des Mobilen Arbeitens mittlerweile im öffentlichen Sektor auch in der Breite »angekommen« ist. Andererseits zeigte sich (und dies war auch nicht anders zu erwarten), dass Bedenken bezüglich des Kontrollverlustes über Arbeitszeiten, Arbeitsergebnisse und Arbeitseffizienz einen oftmals sehr kleinteiligen Regelungsbedarf evozierten. Das mutige Bekenntnis zum »Neuen Arbeiten«, das sich in den Präambeln der uns vorliegenden Dienstvereinbarungen durchgängig findet, wird so im Nachhinein wieder relativiert und in Einzelfällen auch direkt konterkariert. Augenfällig wird dies mit Blick auf die Bewertung der herkömmlichen Telearbeit. Diese Arbeitsform, die ja nur *eine* mögliche Variante auch des Mobilen Arbeitens darstellt, wird in einigen Vorlagen zum primären externen Arbeitsplatz erklärt, auf dessen Ausgestaltung sich die weiteren Regelungen dann vorzugsweise beziehen. Im Ergebnis erhält man so eine doch eher konventionell daherkommende Telearbeitsvereinbarung mit einigen »Öffnungsklauseln«.

Als Ausnahme ist hier jedoch – und bewusst nicht nur in einer Fußnote – die Gesamtbetriebsvereinbarung Mobiles Arbeiten (Future Work) des FIZ Karlsruhe

Leibniz-Institut für Informationsinfrastruktur vom Juni 2022 zu nennen. Diese zielt mit geradezu bestechender Konsequenz und Klarheit auf die Umsetzung Mobilen Arbeitens in seiner Vollform und hat für die Dienstvereinbarung der Bayerischen Staatsbibliothek in vieler Hinsicht als Vorbild gedient. Die dennoch signifikanten Unterschiede zwischen dem FIZ Karlsruhe und der Bayerischen Staatsbibliothek hinsichtlich des organisationalen und rechtlichen Rahmens sowie des Aufgabenportfolios und der Betriebsgröße zeigen sich darin, dass die Dienstvereinbarung der Staatsbibliothek am Ende knapp doppelt so umfangreich geraten ist wie die des FIZ.

Nach mehreren Durchgängen war Ende Juli 2022 eine Entwurfsfassung der Dienstvereinbarung soweit konsolidiert, dass sie über den oben genannten Kreis hinaus kommuniziert werden konnte. In einem ersten Schritt wurde das Bayerische Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst informiert. Dieses ist zwar im vorliegenden Fall nicht direkt zustimmungspflichtig, aber von der Bayerischen Staatsbibliothek als einer dem Staatsministerium unmittelbar nachgeordneten Behörde der Mittelstufe in jedem Fall einzubeziehen. Im Ergebnis der Prüfung sieht das Staatsministerium »insbesondere für die zentralen Eckpunkte, die Einführung des Mobilen Arbeitens und die Festsetzung des maximalen mobilen Arbeitens auf 80 %, keine Einwände.« Das Modell wird explizit als »zukunftsähniger Ansatz« bezeichnet. Im zweiten Schritt wurde der Entwurf dann zu Anfang September dem Personalrat und zeitgleich allen Hauptabteilungs-, Abteilungs- und Stabsstellenleitungen vorgelegt und ausführlich erläutert. Der Entwurf wurde einhellig und uneingeschränkt begrüßt, in den Diskussionen konnten noch zahlreiche inhaltliche und redaktionelle Details geklärt und verbessert werden. Bis zu diesem Zeitpunkt wurde das gesamte Vorhaben von allen Beteiligten vertraulich behandelt.

Am 21. September 2022 wurde dann die Dienstvereinbarung der gesamten Belegschaft per Mail mit einem ausführlichen Begleittext übersandt. Der Begleittext weist explizit darauf hin, dass die Vereinbarung zwar den Anspruch hat, alle wesentlichen Regelungsbedarfe rund um das Mobile Arbeiten zu behandeln, dass sie aber nicht jedes Detail und jedes im Zuge der Umsetzung auftretende Individualproblem vorwegnehmend lösen kann. In der Folge standen die Organisationsspitze, alle Leitungsebenen und der Personalrat für Fragen und Erläuterungen zur Verfügung. Im Ergebnis wird das neue Modell von den Mitarbeiter*innen vorbehaltlos begrüßt, Unsicherheiten und Besorgnisse beziehen sich ausschließlich auf Verfahrensfragen der konkreten Umsetzung am eigenen Arbeitsplatz, etwa zum Verhältnis der gleitenden Arbeitszeit zum Mobilen Arbeiten. Anfang Oktober 2022 erfolgte dann die Unterzeichnung der Dienstvereinbarung durch den Vorsitzenden des Personalrates und den Generaldirektor der Bayerischen Staatsbibliothek.

Grundsätze der Dienstvereinbarung zum Mobilen Arbeiten

Die »Dienstvereinbarung Mobiles Arbeiten« gilt für alle Beschäftigten der Bayerischen Staatsbibliothek und der regionalen Staatlichen Bibliotheken. Ausgeschlossen vom Mobilen Arbeiten sind Auszubildende, Anwärter*innen und Praktikant*innen. In der Regel sind Beschäftigte in der Probezeit ebenfalls vom Mobilen Arbeiten ausgeschlossen, über Ausnahmen entscheidet die Dienststellenleitung. Hiermit soll sichergestellt werden, dass Beschäftigte in ihrer »Onboarding«-Phase überhaupt eine Beziehung zur Bayerischen Staatsbibliothek als ihrer »Vor-Ort-Dienststelle« aufbauen, ihre Kolleg*innen kennenlernen und insgesamt – salopp gesprochen – ein Gefühl dafür entwickeln, wie »ihre Institution tickt«. Jedoch werden Ausnahmen künftig wohl öfter auftreten: warum sollte die Bibliothek zum Beispiel auf eine fähige IT-Fachkraft verzichten, wenn diese nur von Flensburg aus arbeiten möchte?

Der Einstieg in das Mobile Arbeiten wird bewusst unbürokratisch und niedrigschwellig gehalten: Die Beschäftigten können in grundsätzlicher Abstimmung mit den für sie zuständigen Hauptabteilungs-, Abteilungs-, und Stabsstellen-Leitungen das Mobile Arbeiten nutzen, ohne dass es eines gesonderten Antrags bedarf. Das Mobile Arbeiten basiert damit ausdrücklich auf einer Kultur des Vertrauens in das eigenverantwortliche Handeln der Beschäftigten. Dieser Punkt wird in der Dienstvereinbarung mehrfach akzentuiert, um klarzustellen: Über den Erfolg des neuen Arbeitsmodells entscheidet letztendlich nicht die oder der Dienstvorgesetzte oder die Bibliotheksleitung, sondern jeder einzelne, indem er dieses Modell selbstverantwortlich und mit Rücksicht auf das Ganze »lebt«. Und ebenso deutlich wird gesagt: Die Funktionsfähigkeit der jeweiligen Organisationseinheit und ein ordnungsgemäßer Dienstbetrieb müssen stets gewährleistet sein. Die Dienstvereinbarung formuliert hierzu folgende Grundsätze:

- *Freiwilligkeit* – Die Teilnahme der Beschäftigten am Mobilen Arbeiten ist grundsätzlich freiwillig. Auch wenn der jeweilige Aufgabenzuschliff für das Mobile Arbeiten bestens geeignet ist, wird niemand zu dieser Arbeitsform gedrängt (etwa um seinen Arbeitsplatz anderweitig nutzen zu können).
- *Geeignete Arbeitsaufgabe* – Um am Mobilen Arbeiten teilnehmen zu können, muss der Aufgabenzuschliff des jeweiligen Arbeitsplatzes für diese Arbeitsform geeignet sein. Eine Arbeitsaufgabe gilt als geeignet, wenn sie ohne Beeinträchtigung der Arbeitsergebnisse, des Betriebsablaufs und des Kontakts zur Dienststelle eine zeitweilige Abwesenheit vom Arbeitsplatz in der Dienststelle zulässt. Die Entscheidung über die Geeignetheit der Arbeitsaufgabe obliegt der Leitungsebene.
- *Dienstliche Erfordernisse* – Diese sind in Abstimmung mit den jeweiligen Hauptabteilungs-, Abtei-

lungs- und Stabsstellen-Leitungen zu berücksichtigen. Die Leitungsebenen haben insofern ein eigenverantwortlich wahrzunehmendes Weisungsrecht. Die Generaldirektion kann zudem aufgrund besonderer betrieblicher oder außerbetrieblicher Erfordernisse gesonderte Anordnungen treffen.

- *Kontakt zur Dienststelle* – Dieser darf durch Mobiles Arbeiten nicht beeinträchtigt werden. Im Interesse des sozialen Zusammenhalts und der organisationalen Verbundenheit ist sowohl von Seiten der Beschäftigten als auch von Seiten der zuständigen Leitungsebene sicherzustellen, dass die Beschäftigten in die betriebliche Kommunikation eingebunden bleiben und erreichbar sind.

Das Ergebnis der Abstimmung zwischen Beschäftigter/m und Leitungsebene zur Teilnahme am Mobilen Arbeiten ist gemäß Dienstvereinbarung »in geeigneter Form zu dokumentieren«. Hiermit soll nun nicht erneut ein elaboriertes Formular- und Antragswesen »durch die Hintertür« eingeführt werden. Ein einfaches Word-Dokument, in dem vermerkt ist, mit welchem Zeitanteil die/der Beschäftigte am Mobilen Arbeiten teilnimmt und zu welchen Zeiten sie/er vor Ort in der Dienststelle ist, reicht völlig aus.

Umfang des Mobilen Arbeitens und Zeiterfassung

Die Mitarbeiter*innen der Bayerischen Staatsbibliothek können *bis zu* 80 % der jeweils aktuell für sie geltenden monatlichen Arbeitszeit für das Mobile Arbeiten nutzen, also bis zu 80 % von Vollzeit oder vom jeweils individuell festgesetzten Teilzeitanteil. Die Mobile Arbeit kann ganztägig oder tagesanteilig erfolgen. Die Beschäftigten haben während des Mobilen Arbeitens telefonisch und per E-Mail erreichbar zu sein.

Mindestens 20 % der aktuell für sie geltenden monatlichen Arbeitszeit sind als Präsenzzeit in den Räumen der Dienststelle zu erbringen, wobei die dienstlichen Belange bei der Verteilung der Präsenzzeiten zu berücksichtigen sind. Insbesondere sind notwendige Vor-Ort-Termine, die Teilnahme an Meetings und Dienstbesprechungen, die Vorgaben fristgebundener Aufgaben (z.B. Deadlines für Projektanträge) und ähnliches zu berücksichtigen. Mobiles Arbeiten im Umfang von mehr als 80 % ist nur im Einzelfall auf Antrag und mit Zustimmung der Dienststellenleitung zulässig.

Im Rahmen der Erarbeitung der Dienstvereinbarung hatte sich zur Kennzeichnung des maximal möglichen Zeitanteils des Mobilen Arbeitens an der individuellen Gesamtarbeitszeit die Formulierung »80/20-Regel« eingeschlichen. Hierfür gibt es mittlerweile eine Art »Sprechverbot«, da sie grob missverständlich ist. Die 80 % sind kein Ziel- oder Idealwert, der von allen Arbeitsverhältnissen, die für Mobiles Arbeiten geeignet sind, möglichst erreicht werden soll. Es handelt sich vielmehr lediglich um einen Maximalwert, der pro Monat nicht überschritten werden darf.

Die Erfassung der Arbeitszeiten erfolgt über das virtuelle Terminal im Zeiterfassungssystem BayZeit durch Buchungen am Notebook sowie bei Anwesenheit in der Dienststelle über die Zeiterfassungsterminals. Die Option, das Zeiterfassungssystem einerseits über virtuelle Terminals (für das Mobile Arbeiten außerhalb der Dienststelle), andererseits über Zeiterfassungsterminals (für das Arbeiten in der Dienststelle) zu bedienen, bietet technisch jedoch keine Möglichkeit einer automatisierten Kontrolle der Einhaltung der individuell vereinbarten Anteile für die Zeit des Mobilen Arbeiten und die Präsenzzeit. Das eingesetzte Zeiterfassungssystem unterscheidet bei der Berechnung der Arbeitszeit nicht zwischen »Stempelungen«, die innerhalb der Dienststelle oder über das virtuelle Terminal vorgenommen werden. Lediglich in Einzelfällen kann anlassbezogen, etwa bei einem Missbrauchsverdacht, durch manuell gestützte Auswertungen eine Berechnung der jeweils erbrachten prozentualen Anteile vorgenommen werden.

Hier wird erneut deutlich, wie sehr das neue Modell als »Vertrauensarbeit« angelegt ist und auf das selbstverantwortliche Handeln jedes einzelnen setzt. Dies gilt auch für die Regelung, dass Fahr- und Wegezeiten zwischen der Dienststelle und dem Ort des Mobilen Arbeitens nicht als Arbeitszeit gelten, Mobiles Arbeiten also während dieser Fahr- und Wegezeiten nicht geleistet werden kann. Hiervon sind in Einzelfällen durch Entscheidung der Dienststellenleitung allerdings Ausnahmen zulässig.

Die Dienstvereinbarung betont auch, dass es im Neben- und Miteinander von Präsenzarbeit und Mobiler Arbeit nicht zu einer Mehrbelastung einzelner Beschäftigter der Organisationseinheit kommen darf. Ebenfalls sind »schleichende« Prioritätenverschiebungen im Aufgabenportfolio zugunsten des Mobilen Arbeitens zu vermeiden.

In begründeten Fällen können die jeweiligen Leitungsebenen für Beschäftigte ihres Zuständigkeitsbereiches die Genehmigung der Teilnahme am Mobilen Arbeiten vorübergehend oder dauerhaft aussetzen. Einen derart weitreichenden Eingriff in getroffene Abreden hat die jeweilige Leitung jedoch schriftlich zu begründen und hierüber auch die Dienststellenleitung und den Personalrat zu informieren.

Arbeits- und Kommunikationsmittel, Informations- und Datensicherheit im Mobilen Arbeiten

Während die Dienstvereinbarung bei der praktischen Ausgestaltung der *Grundsätze* des Mobilen Arbeitens möglichst unbürokratisch verfährt, sind detaillierte Regelungen zwingend erforderlich, wenn es um die Ausstattung des mobilen Arbeitsplatzes, um Fragen der Informations- und Datensicherheit und schliesslich des Unfallschutzes geht.

Die Bayerische Staatsbibliothek stellt den Beschäftigten die für das Mobile Arbeiten notwendigen techni-

nischen Arbeitsmittel zur Verfügung, in der Regel ein Notebook, dessen Ausstattung (z. B. Bildschirmgröße) den Arbeitsaufgaben angemessen ist und den DGUV-Anforderungen genügt, die erforderliche Software sowie Zubehör (z. B. Headset). Bei Bedarf wird zudem ein dienstliches Smartphone gestellt. Es wird grundsätzlich außerhalb der Dienststelle keine Zusatzausstattung wie zum Beispiel Arbeitsmöbel gestellt. Darüber hinaus erfolgt keine Beteiligung an weiteren Kosten, zum Beispiel Raum-, Energie- und Internetkosten. Internetzugang und Telefonanschluss haben die Beschäftigten auf eigene Kosten und selbstständig einzurichten und vorzuhalten. Die Beschäftigten haben zudem die Nutzung der bereitgestellten Hard- und Software durch Familienangehörige und andere Dritte auszuschließen.

Die Mitarbeiter*innen sind im Rahmen von Mobiler Arbeit zur Gewährleistung des Datenschutzes und der Datensicherheit besonders verpflichtet. Die Regelungen der Dienstvereinbarung gehen daher hier sehr ins Einzelne. Vertrauliche Daten, Informationen, Dokumente und Schriftstücke sind außerhalb der Dienststelle gegenüber Dritten so zu schützen, dass ein unbefugter Zugang und ein unberechtigter Zugriff wirksam verhindert werden. Dies liegt in der Verantwortung der Beschäftigten, die hierbei den Vorgaben der Stabsstelle Informationstechnologie sowie des behördlichen Datenschutzauftragten der Bibliothek zu folgen haben.

Der Transport von vertraulichen Unterlagen und Akten darf nur in zwingend notwendigen Ausnahmefällen zwischen der Dienststelle und der ausserbetrieblichen Arbeit und nur in verschlossenen Behältnissen erfolgen. Während des Transports dürfen diese nicht unbeaufsichtigt abgestellt werden. Wertvolles Bibliotheksgut, wie Handschriften, Inkunabeln, historische Drucke, Autographen etc., darf keinesfalls aus der Dienststelle mitgenommen werden. Personalakten verbleiben grundsätzlich in der Dienststelle.

Detaillierte Regelungen sind auch für den Zugriff auf die IT-Infrastruktur der Bayerischen Staatsbibliothek formuliert. Dieser ist ausschliesslich über gesicherte Verbindungen entsprechend der Vorgaben der Stabsstelle Informationstechnologie möglich. Der Anschluss privater Endgeräte an das dienstliche IT-Netzwerk ist nicht gestattet, ebensowenig der Anschluss privater Datenträger an die von der Bibliothek bereitgestellten Endgeräte.

Während des Mobilen Arbeitens sind die Beschäftigten zudem für die Einhaltung der Arbeitsschutz- und Arbeitsplatzvorschriften verantwortlich, über die im Intranet der Bibliothek informiert wird. Die Bibliotheksleitung behält sich eine Überprüfung der insoweit geltenden Voraussetzungen für das Mobile Arbeiten im Rahmen der gesetzlichen Regelungen ausdrücklich vor, zum Beispiel mittels Selbstauskunft. Arbeitsunfälle fallen auch im Mobilen Arbeiten unter die Regelungen des Dienstunfallschutzes. Dieser Versicherungsschutz

erstreckt sich nicht auf Unfälle, die sich während der Verrichtung privater Angelegenheiten ereignen.

Evaluierung des Mobilen Arbeitens

Die Dienstvereinbarung ist zunächst in Form einer Erprobungsphase für zwei Jahre gültig. Während dieser Phase wird die Wirksamkeit und Umsetzbarkeit der Regelungen zum Mobilen Arbeiten regelmäßig, erstmalig nach sechs Monaten, überprüft und die Dienstvereinbarung gegebenenfalls angepasst und weiterentwickelt. Die Überprüfung soll primär auf der Grundlage strukturierter Berichte der Leitungsebenen zu den Erfahrungen mit dem Mobilen Arbeiten erfolgen. Hinzu treten der regelmäßige Austausch mit dem Personalrat im Rahmen der sogenannten »Monatsgespräche«, bei denen das Thema »Mobiles Arbeiten« als fester Tagesordnungspunkt gesetzt ist, und ein breiter Erfahrungsaustausch mit der Bibliotheksleitung in Form virtueller Konferenzen, zu denen alle Beschäftigten eingeladen werden.

Die Überprüfung dient insbesondere der Evaluierung des Einflusses des Mobilen Arbeitens auf die Erfüllung der Dienstaufgaben sowie auf den sozialen Zusammenhalt der Belegschaft. Weiterhin zielt die Überprüfung auf Optionen zur schrittweisen Umwandlung von Einzelarbeitsplätzen in Co-Working-Spaces und zur Einführung von Desk-Sharing-Modellen. Dieses potenziell konfliktträchtige Thema soll allerdings in Gestalt konkreter Umsetzungsszenarien erst nach der Erprobungsphase auf die Agenda gesetzt werden. Grundsätzlich ist allen Beschäftigten am Standort Ludwigstraße klar, dass die hier bis auf den letzten Quadratmeter ausgereizte Arbeitsplatzsituation kein Dauerzustand sein kann – zudem bereits knapp 50 Arbeitsplätze in ein Bürogebäude in Nord-Schwabing ausgelagert werden mussten.

Die Dienstvereinbarung tritt zum 1. Februar 2023 in Kraft. Das relativ späte Inkrafttreten liegt in der schlichten Tatsache begründet, dass aufgrund der bekannten Lieferprobleme die initial benötigte Anzahl mehrerer hundert qualifizierter Notebooks nicht rascher beschafft werden kann. Zum 1. Februar 2023 treten die »Richtlinien für die Erprobung der Telearbeit in der Bayerischen Staatsbibliothek« außer Kraft. Die zu diesem Zeitpunkt bestehenden Telearbeitsverhältnisse enden, sobald die in ihnen stehenden Beschäftigten in das Mobile Arbeiten wechseln, spätestens jedoch mit Ablauf des 31. Mai 2023. Der Abschluss einer endgültigen Dienstvereinbarung zum Mobilen Arbeiten soll möglichst zum 1. Februar 2025 erfolgen.

New Work und Kontrollverlust

Mobile Arbeit in der Form, wie sie Gegenstand der Dienstvereinbarung ist, gehört zweifelsohne zum inneren Kreis der modernen Modelle der Arbeitsorganisation, die mit dem Begriff »New Work« bezeichnet werden. Diesen Modellen ist gemeinsam, dass sie sich mehr oder weniger deutlich vom Typus der klassi-

schen Lohnarbeit mit ihrer Arbeitsteilung, ausgeprägten Hierarchien, definierten Zuständigkeiten und festgelegten Arbeitszeiten, Arbeitsorten und Arbeitsabläufen unterscheiden. Oft wird in den neuen Modellen vorrangig mit Unterstützung digitaler Arbeits- und Kommunikationsmittel gearbeitet, die die gewünschte Flexibilität, Agilität und Autonomie des Arbeitens erst ermöglichen. Ursprünglich geht der Begriff »New Work« auf den Sozialphilosophen und Organisationstheoretiker Frithjof Bergmann zurück, der ihn bereits in den 1970er-Jahren als Gegenmodell zur Lohnarbeit entwickelt hat. Bei dieser ist, so Bergmann, die zu erledigende Aufgabe das Ziel, die menschliche Arbeit das Mittel zu diesem Ziel, der Mensch also im Grunde nur ein bloßes Werkzeug: »In much of the past the task to be performed was the goal, the end, the purpose. The human being was used by others, or also by himself, as a tool, the instrument, the mere means for the achieving of this end. ... We placed ourselves into the service of work that needed to be done.«⁷ Mit der neuen Arbeit wird dieses Verhältnis umgedreht. New Work soll nun das Instrument sein, mit dem sich der Mensch als selbstbestimmtes Individuum entfalten kann: »We should not be serving work, but work should serve us. The work we do should not drain or exhaust us, it should give us more strength and more energy, it should develop us into fuller human beings.«⁸ Dies und nur dies sei, so Bergmanns viel zitierte Phrase, »work that we really, really want«.⁹

Nun mag man hinsichtlich der Originalität dieser Gedankenfigur geteilter Meinung sein. Auch bleibt, wenn es an die konkrete Umsetzung geht, eher im Vagen, was genau Bergmann jenseits »anekdotischer Evidenz« wirklich mit Neuer Arbeit meint.¹⁰ Zudem haben seine Ideen nur wenige und kaum nachhaltige Anwendungen gefunden, und Projekte, die sich heute noch auf ihn berufen, finden sich allenfalls vereinzelt.¹¹ Aber es war wohl auch gar nicht Bergmanns Anspruch, eine theoretisch fundierte und empirisch gesättigte Arbeits- und Organisationslehre zu schaffen. Und vielleicht ist genau dies der Grund, warum sich »New Work« so wunderbar als Buzzword eignet, mit dem man so ziemlich alles labeln kann, was mit den aktuellen, digitalisierungsinduzierten Veränderungen unserer Arbeitswelt zu tun hat.

Dennoch ist »New Work« keine komplett leere Begriffshülse. Agiles Arbeiten, Arbeit 4.0, Work-Life-Blending, Co-Working, Digital Workplace, Future Work, neue Führungskultur und natürlich Telearbeit, Homeoffice und Mobiles Arbeiten: bei allen Konzepten, die heute mit New Work assoziiert werden, geht es formal immer darum, dass die Organisationsspitze etwas abgibt – *Macht, Kontrolle, Strategiehoheit* – und die Mitarbeiter*innen etwas gewinnen – *Autonomie, Handlungsspielräume, Gestaltungsoptionen*. Der bewusste Verzicht der Leitungsebene auf Kontrolle, das gewollte Aushalten eines Kontrollverlustes – dies ist der kleinste,

aber keineswegs triviale gemeinsame Nenner aller New Work-Modelle.

Das aktuell wohl einflussreichste Werk zum Neuen Arbeiten, Aaron Dignans »Brave New Work« (das ohne jede Erwähnung Bergmanns auskommt) ist ganz um dieses Motiv herum konzipiert: »Our way of working is a reflection of our assumptions and beliefs about human nature. Are we trustworthy or undependable? Are we lazy or industrious? Can we self-manage or must we be controlled?«¹² Dignan findet für das Neue Arbeiten eine eindrückliche Analogie: den Unterschied zwischen dem Funktionieren einer Verkehrsampel und einem Kreisverkehr, genauer: zwischen dem unterschiedlichen »Verständnis« menschlichen Verhaltens, dass beiden Regelsystemen zugrundeliegt. Das Verständnis hinter dem Regelsystem Ampel beschreibt Dignan folgendermaßen: »People cannot be trusted to manage the intersection on their own. They need to be told what to do. Complex problems must be managed with elaborate rules and technology, in the form of cables, lights, switches, and control centers, programmed to optimize the flow of traffic. We need a plan for every possible scenario, with multicolored signals, arrows, the ability to switch from solid to flashing lights, and so on.«¹³

Das Verständnis hinter dem Regelsystem Kreisverkehr ist diametral entgegengesetzt: »People can be trusted, and will trust one another, to use judgment and do the right thing. Complex problems can be managed with simple rules and agreements that leave room for judgment: give the right-of-way to vehicles already in the circle and go with the flow of traffic. Many scenarios will unfold in the roundabout, but social coordination will be sufficient to handle them.«¹⁴ Genau dies ist das Mindset des Neuen Arbeitens: es verzichtet auf Kontrolle, setzt auf das reflektierte, eigenverantwortliche Handeln und vertraut darauf, dass die Menschen die Dinge schon selber regeln werden. Dignan nennt dieses Verständnis »People Positive«: »To be People Positive is to assume and expect the best of everyone.«¹⁵

Blickt man vor diesem Hintergrund auf das Mobile Arbeiten, wie es nun zur Regelarbeitsform der Bayerischen Staatsbibliothek wird, so zeigt sich, dass sich auch hier alles um die Fragen dreht: Wieviel Kontrolle wollen wir, die Leitungsebene, aufgeben? Halten wir es aus, nicht mehr alles im Blick zu haben und jederzeit steuernd eingreifen zu können? Schaffen wir es, einfach loszulassen und darauf zu vertrauen, dass die Menschen unserer Institution ihre Arbeit gut selbst regeln können? Oder vertrauen wir doch lieber auf die technische Optimierung unseres Zeiterfassungssystems, auf ein elaboriertes Berichtswesen, feinstrukturierte Genehmigungsverfahren und engmaschig geknüpfte Kontrollen? Wir haben uns für »People Positive« entschieden, wohl wissend, dass wir auch diesen Geist nie wieder zurück in seine Flasche bekommen werden. Leicht war es nicht.

Anmerkungen

- 1 Der Begriff »Homeoffice« ist nicht rechtsverbindlich definiert und wird zumeist synonym zu »Telearbeit« verwendet, so auch in diesem Beitrag.
- 2 Die Bayerische Staatsbibliothek und die ihr nachgeordneten regionalen Staatlichen Bibliotheken Bayerns werden in einem gemeinsamen Haushalts- und Stellenplan geführt. Dieser weist insgesamt 614 Planstellen aus, auf denen derzeit 885 Personen beschäftigt sind. Die Bayerische Staatsbibliothek ist damit die nach Stellen und Beschäftigten größte wissenschaftliche Bibliothek Deutschlands. Mit »Beschäftigte« sind in diesem Beitrag immer alle Mitarbeiter*innen gemeint, also sowohl Beamte*innen als auch Tarifbeschäftigte.
- 3 Martina Hidalgo: Arbeitsschutz im Homeoffice – ein Lösungsvorschlag. In: NZA (Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht) 21/2019, S. 1449-1458; 1449.
- 4 Vgl. Hidalgo, a. a. O. , S. 1450 f.
- 5 Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (Hrsg.): DGUV Information 215-410 Bildschirm- und Büroarbeitsplätze. Leitfaden für die Gestaltung, S. 90-93 (Telearbeitsplätze und Mobiles Arbeiten). Berlin 2019.
- 6 Kai Matthiesen, Judith Muster, Peter Laudenbach: Die Humanisierung der Organisation. Wie man dem Menschen gerecht wird, indem man den Großteil seines Wesens ignoriert. München 2022, S. 43.
- 7 Frithjof Bergmann: New Work New Culture. Work we want and a culture that strengthens us. Washington 2019 (zuerst ersch. 2004), S. 12.
- 8 Bergmann, a. a. O., S. 12 f.
- 9 Bergmann, a. a. O., S. 168.
- 10 Jan Vollmer: Zum Tod von New-Work-Urvater Frithjof Bergmann: Der alte Mann und das Mehr. In: t3n digital pioneers. 25. Mai 2021. Verfügbar unter: <https://t3n.de/magazin/new-work-urvater-frithjof-bergmann-alte-mann-mehr-247621/> [Zugriff am: 26.09.2022].
- 11 Ebd.
- 12 Aaron Dignan: Brave New Work. Are You Ready to Reinvent Your Organization? New York 2019, S. 38.
- 13 Dignan, a. a. O., S. 10.
- 14 Dignan, a. a. O., S. 10 f.
- 15 Dignan, a. a. O., S. 43.

Verfasser



Dr. Klaus Ceynowa, Generaldirektor,
Bayerische Staatsbibliothek,
Ludwigstraße 16, 80539 München,
Telefon +49 89 28638-2201,
ceynowa@bsb-muenchen.de

Foto: BSB / H. R. Schulz