

Inhalt

Arbeiten, wo andere Urlaub machen	1
Zehn Regeln, die das Arbeitsleben erleichtern	6

Remote Working – 22. Juli 2022

Arbeiten, wo andere Urlaub machen

Thailand und andere Staaten werben aktiv um Remote Worker - das ist attraktiv auch für deutsche Angestellte. Einige Regeln gilt es beim Arbeiten am Strand allerdings zu beachten.

Von Mathias Peer, Koh Phangan

Frühmorgens, wenn die Sonne noch hinter den Hügeln steckt und die Touristen noch schlafen, sitzt Philipp Georges schon auf seiner Terrasse und meditiert. Die Palmenblätter rascheln im Wind, Zikaden surren, und ein Kuckuck meldet sich aus dem Dschungel. Bevor er mit seinem Arbeitstag loslegt, lässt Georges seinen Blick über die spektakuläre Bucht Haad Yao mit ihrem ein Kilometer langen Sandstrand schweifen.

Es ist ein deutlicher Kontrast zu seinem früheren Alltag. Noch Anfang 2021 lebte Georges in Berlin. Es war ein dunkler und regnerischer Winter mitten im Corona-Lockdown. Für den inzwischen 47-Jährigen die Zeit für einen Neuanfang. Er zog auf die Insel Koh Phangan im Golf von Thailand, brachte zwei Koffer mit und seinen Job als Programmierer. Bei seinen Kollegen in Deutschland ist es wegen der Zeitverschiebung noch mitten in der Nacht, als er bereits vor seinen zwei Bildschirmen sitzt. "Ich genieße die Ruhe hier", sagt er. "Ich fühle mich weniger gestresst und deutlich zufriedener."

Der Wunsch von Beschäftigten wie Georges, ihr Homeoffice an tropische Traumstrände zu verlegen, weckt in seinem Gastland große Hoffnungen: Bereits seit Jahren pilgern sogenannte digitale Nomaden - meistens freiberufliche Einzelkämpfer - in das südostasiatische Land, um von dort aus ihre Arbeit bei angenehmem Wetter und geringen Lebenshaltungskosten zu erledigen.

Mit der Pandemie entwickelte sich Remote-Arbeit zu einem Massenphänomen. Viele Unternehmen gerade in Deutschland behalten die liberalen Homeoffice-Regelungen aus der Lockdown-Zeit ganz oder teilweise bei - das soll die Angestellten zufriedener machen und in vielen Fällen auch

Bürokosten sparen. Doch selbst wenn der Arbeitgeber mitspielt: Für deutsche Angestellte gilt es einige Regeln zu beachten, damit der Traum vom Arbeiten aus der Ferne funktioniert. Nicht nur Thailand wirbt mit attraktiven Bedingungen um sonnenhungrige Remote Worker. Unter Reisedestinationen ist inzwischen ein globaler Standortwettbewerb um diese Klientel ausgebrochen. Mehr als 25 Staaten - darunter Estland, Malta, Bermuda, Costa Rica und Griechenland - haben nach Daten der US-Denkfabrik Migration Policy Institute seit Pandemiebeginn spezielle Visa für Remote-Arbeiter eingeführt.

Indonesien will in Kürze ein fünfjähriges Digitale-Nomaden-Visum anbieten, das besonders auf die bei Urlaubern beliebte Insel Bali abzielt und sogar Steuerfreiheit garantieren soll. Mit seinen vor der Pandemie rund 40 Millionen Besuchern im Jahr ist Thailand aber mit Abstand das größte Tourismusland, das die Remote-Arbeit als neue Einkommensquelle erschließen möchte - und damit auch einen Ausgleich für das immer noch schwächelnde Urlaubsgeschäft schaffen will.

Den Startschuss für den Versuch Thailands, sich als paradiesischer Homeoffice-Standort für den Rest der Welt zu etablieren, gibt die unscheinbar daher kommende Verordnung 124 des Innenministeriums, die Anfang des Monats im Gesetzesblatt veröffentlicht wurde. Remote-Arbeiter bekommen erstmals ihre eigene Visumskategorie und eine Reihe von Vergünstigungen unter dem Namen "Work-from-Thailand Professionals". Für das Urlaubsland ist das ein großer Schritt: Als Touristen waren Ausländer über Jahrzehnte gern gesehene Gäste. Wer in dem Land aber arbeiten wollte, stand vor enormen Hürden. Zu groß war die Angst, die Zugezogenen könnten den Inländern den Job wegnehmen. Die digitalen Nomaden lebten deshalb bisher in der Regel in einer rechtlichen Grauzone - mit Touristen- und Studentenvisa und ohne Arbeitserlaubnis.

Mit dem "Work-from-Thailand"-Visum, das ab 1. September beantragt werden kann, bieten die Behörden nun bestimmten Personengruppen erstmals eine Möglichkeit, die rechtliche Unsicherheit zu beenden. "Die Regierung hat verstanden, was auf dem Spiel steht", sagt Elie Assuied, der auf Koh Phangan mehrere Coworking-Flächen betreibt. Der aus Frankreich stammende Unternehmer war einer der Ersten, die das Potenzial von Remote-Arbeitern für die Insel erkannt haben. Inzwischen hat seine Firma Remote & Digital drei Standorte - inklusive spezieller Räume für Zoom-Konferenzen und eines Podcast-Studios. Mit seinen Investitionen trug Assuied dazu bei, dass seine Wahlheimat, die früher in erster Linie für exzessive Partys und Yogaschulen bekannt war, inzwischen zu einer der beliebtesten Remote-Working-Destinationen Asiens geworden ist.

Einfache Garküchen mit WLAN

An der Westküste der Insel, an der sich die meisten Langzeitgäste angesiedelt haben, bieten inzwischen sogar einfache Garküchen kostenloses WLAN. Junge Frauen sitzen unter Strohdächern

und tippen in ihre Macbooks. Hotels werben mit Downloadgeschwindigkeiten von 300 Megabit pro Sekunde - fast dreimal so schnell wie der deutsche Durchschnitt. Eine Analyse des internationalen Krankenversicherers William Russell listet Koh Phangan als den weltweit besten Ort für sogenannte Workations - also für Mischformen aus Arbeit und Urlaub.

Die vergleichsweise niedrigen Kosten sind dabei ein zentrales Kriterium. "Ich zahle hier für mein Leben halb so viel wie in Berlin", sagt Georges. Mit 50.000 Baht im Monat - umgerechnet rund 1350 Euro - komme man gut über die Runden. Für seine zwei Bungalows - einen zum Schlafen und einen zum Arbeiten - liegt die Miete bei rund 650 Euro. Wenn er gelegentlich zum Mittagessen eine vegane "Healthy Bowl" in einem von Assuieds Coworking-Spaces bestellt, kostet das 6,50 Euro.

Der Betreiber rechnet mit einem massiven Nachfrageschub für sein Angebot. Assuied lehnt auf einem Kissen in einem strahlend weißen Pavillon und trinkt schwarzen Kaffee aus einem Glas. Vor ihm liegt das hellblaue, wellenlose Meer mit der Nachbarinsel Koh Samui am Horizont. "Immer mehr Angestellten wird klar werden: Sie können auch an Orten leben, an denen es immer schön und das Leben günstig ist." Die neue Visumskategorie in Thailand zielt dabei ausdrücklich nicht auf Freiberufler, sondern auf Beschäftigte größerer Unternehmen. Die Arbeitgeber müssen laut den Visumsanforderungen entweder börsennotiert sein oder in den vergangenen drei Jahren einen Umsatz von insgesamt mindestens 150 Millionen Dollar erwirtschaftet haben.

Die Angestellten wiederum benötigen ein Mindesteinkommen von 40.000 Dollar im Jahr, wenn sie über einen Master-Abschluss verfügen, oder 80.000 Dollar ohne Abschluss. Gleichzeitig ist eine Krankenversicherung mit einer Deckungssumme von mindestens 50.000 Dollar nötig. Den erfolgreichen Antragstellern winkt ein Visum über zehn Jahre, eine Arbeitserlaubnis und eine Vorzugsbehandlung bei Ein- und Ausreisen am Flughafen. Für digitale Nomaden ohne Anstellungsverhältnis ist das neue Visum keine Option - viele von ihnen bleiben damit vorerst im rechtlichen Graubereich. Dennoch ist der Optimismus groß: "Die Situation ist noch nicht perfekt", sagt Assuied. "Aber sie wird spürbar besser."

Rechtlich saubere Optionen für das Homeoffice in Thailand gibt es aber auch für Personen, die die Kriterien für das neue "Work from Thailand"-Visum nicht erfüllen. Eine solche Möglichkeit hat Yannick Hauptenthal genutzt, der für den Berliner Kommunikationsdienstleister Familie Redlich als IT-Systemadministrator arbeitet. Vor einem Jahr verlegte Hauptenthal seinen Heimarbeitsplatz mit Unterstützung seiner Vorgesetzten für zwölf Monate von Berlin nach Thailand. Er startete auf Koh Phangan und begab sich dann auf Rundreise.

Entstanden ist dabei eine lange Liste an Erlebnissen: Bootstouren um die Inselwelten, Wandern in den Bergen, Tauchen, ein Besuch im Elefantencamp und ein Abstecher nach Malaysia, listet

Hauptenthal auf. "Als es in Deutschland im Winter megakalt war, habe ich am Pool gechillt", erzählt der 34-Jährige. Und, ja, gearbeitet habe er natürlich auch - meistens von nachmittags bis spätabends, um während der Bürozeiten in Deutschland erreichbar zu sein. Umgesetzt hat Hauptenthals Arbeitgeber Familie Redlich den Auslandsaufenthalt mithilfe des lokalen Dienstleisters Work Paradise, der sich darauf spezialisiert hat, angestellten Remote-Arbeitern den temporären Einsatz in Thailand zu erleichtern.

Das Modell des Anbieters ist eine Art berufliche Dreiecksbeziehung: Arbeitnehmer, die es in die Tropen zieht, pausieren den Vertrag mit ihrem Arbeitgeber - und erhalten dafür einen thailändischen Arbeitsvertrag, in dem Work Paradise als neuer Arbeitgeber auftritt. Der Dienstleister besorgt dafür Arbeitsvisa, führt Steuern und Abgaben nach lokalem Recht ab, arrangiert eine Krankenversicherung und hilft bei der Wohnungs- und Bürosuche.

Vom ursprünglichen Arbeitgeber erhält Work Paradise das Bruttogehalt und die Lohnnebenkosten des jeweiligen Beschäftigten überwiesen - und zahlt den Remote-Arbeitern das gleiche Nettogehalt aus, das sie auch in der Heimat hatten. Mit der Differenz finanziert sich der Anbieter.

Familie Redlich hat bereits drei Angestellte mit diesem Modell nach Thailand geschickt. "Wir wollen uns von der Konkurrenz am Arbeitsmarkt absetzen, indem wir als Arbeitgeber auch Wünsche ermöglichen, die nicht Standard sind", sagt Prokurist Thomas Schöne, der das Thailand-Projekt angestoßen hat. "Unsere Erfahrungen damit sind durchweg positiv." Die Produktivität habe nicht gelitten - eher im Gegenteil. Ein Kollege, dem das frühe Aufstehen in Deutschland schwerfiel, könne sich in Thailand viel besser nach seiner biologischen Uhr richten, weil er mit fünf Stunden Zeitvorsprung erst in der zweiten Tageshälfte loslegen müsse.

Einen Nachteil hat das Remote-Auslandsjahr in diesem Konzept jedoch für die Rentenansprüche. Weil die deutsche Sozialversicherung pausiert wird, kommt es zu einer Lücke bei den Beitragszeiten. Yannick Hauptenthal will diese schließen, indem er die fehlenden Beiträge freiwillig einzahlt.

Im Rahmen einer klassischen Entsendung ist es für Remote Worker aber durchaus auch möglich, dass die Sozialversicherung in Deutschland trotz des Auslandsaufenthalts bestehen bleibt. Normalerweise erfolgen Entsendungen zwar auf Wunsch des Arbeitgebers.

Nach Einschätzung des GKV-Spitzenverbandes kann aber auch eine Entsendung vorliegen, wenn diese vom Arbeitnehmer initiiert wird. Wichtig sei jedoch, dass die Entsendung der gesetzlichen Krankenversicherung gemeldet werde, sagt Gabriele Kania, Rechtsanwältin bei der auf Arbeitsrecht spezialisierten Kölner Kanzlei Seitz.

Regelungen für die Aufenthaltsdauer

Zudem dürfe das Arbeitsverhältnis in Deutschland nicht ruhend gestellt werden, Löhne müssten wie bisher weiter bezahlt und der Arbeitnehmer muss in den Betrieb organisatorisch eingegliedert bleiben. Zwingend für einen Fortbestand der Sozialversicherungspflicht in Deutschland sei auch, dass der Auslandseinsatz von vornherein zeitlich begrenzt ist. Innerhalb der EU dürfen Entsendungen maximal 24 Monate dauern, damit die Sozialversicherung in Deutschland weiterbestehen kann. In anderen Staaten kann sich die Maximaldauer aus den Sozialversicherungsabkommen ergeben, die diese Länder mit Deutschland geschlossen haben.

Zwischen Deutschland und Thailand gibt es kein solches Abkommen. In diesem Fall ist auch keine Höchstdauer des Aufenthalts festgesetzt. Das Fehlen eines Abkommens bedeutet aber unter Umständen, dass in beiden Ländern Sozialversicherungsabgaben geleistet werden müssen. Es kann also zu einer doppelten Belastung kommen.

Steuerlich sind jedoch Vorteile möglich: Ab einem halben Jahr Aufenthalt werden Remote-Arbeiter in Thailand steuerpflichtig, wobei ein Spitzensteuersatz von maximal 35 Prozent fällig wird. Ein Doppelbesteuerungsabkommen verhindert zudem, dass in Deutschland und Thailand zweimal gezahlt werden muss. "Zudem können Auslandseinkünfte, wie etwa Kapitalerträge, unter Umständen komplett steuerfrei bleiben", erklärt Martin Liebenow, der bei der Prüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft Mazars in Bangkok für deutsche Mandanten zuständig ist.

Für Programmierer Georges, der sein Arbeitsvisum auch über Work Paradise erhalten hat, spielen Fragen von Steueroptimierung und Rentenansprüchen nur eine untergeordnete Rolle. "Wer hundertprozentigen sozialen Schutz will, für den ist der Umzug nach Thailand wohl eher nichts", sagt er mit Blick auf seine eigene Altersvorsorge. Statt weiter in das deutsche Rentensystem einzuzahlen, spiele er mit dem Gedanken, in Thailand Immobilien zu kaufen. Freiheit und Flexibilität hätten für ihn Priorität, sagt er. Dann knattert er mit seiner umgebauten Honda vom Coworking-Space über die Hügel von Koh Phangan nach Hause. Mit gewissen Risiken kann er offenbar leben. Auf einen Helm verzichtet Georges bei seiner Motorradfahrt.

„Ich genieße die Ruhe hier. Ich fühle mich weniger“

Hybrides Arbeiten

Zehn Regeln, die das Arbeitsleben erleichtern

Hybrides Arbeiten stellt Chefs und auch Mitarbeiter vor Herausforderungen. Wie die Zusammenarbeit gelingt.

Franziska Telser Düsseldorf

Seit Beginn der Coronapandemie ist im Büro nichts mehr so, wie es einmal war. Quasi über Nacht wurden Millionen von Arbeitnehmern ins Homeoffice geschickt. Was früher die Ausnahme war, hat sich nun auch nach dem Wegfall der meisten Coronaregeln in vielen Unternehmen etabliert.

Für die Mitarbeiter bedeutet die Möglichkeit des Homeoffice eine neue Art von Flexibilität. Gleichzeitig bringt die Umstellung auf eine hybride Arbeitsweise auch Herausforderungen mit sich. Es fehlt der persönliche Austausch. Mitarbeiter, die seltener im Büro sind als andere, fürchten, abgehängt zu werden. Wie Arbeiten zwischen Büro und zu Hause zum Erfolg wird, wissen Jürgen Appelo und Andreas Ollmann. Appelo ist Buchautor, Unternehmer, Blogger, Speaker und coacht Unternehmen auf der ganzen Welt in Sachen agile Führung, Change Management und Geschäftsoptimierung.

Ollmann ist Inhaber einer Gruppe von Unternehmensberatungen für Kommunikation, Technologie und Organisationsentwicklung. Seit mehr als 20 Jahren beschäftigt er sich mit dem Thema New Work. Dem Handelsblatt haben die beiden Experten zehn Regeln verraten, die das hybride Arbeiten erleichtern: sieben für Angestellte, drei für deren Führungskräfte.

Sieben Regeln für Angestellte

Meetings vorbereiten

Schlecht strukturierte Meetings können sich schnell zu einer Zeitverschwendung für alle Beteiligten entwickeln. Zu jedem Meeting gehören laut Appelo und Ollmann deshalb eine Moderation und eine Agenda. Nur so können sich alle auf das Ziel konzentrieren, und der Termin wird nicht unnötig in die Länge gezogen.

Eigenes Bild ausschalten

Videokonferenzen sind aus dem hybriden Arbeitsalltag nicht wegzudenken. Die beiden New-Work-Experten raten hier, wenn möglich die eigene Kamera auszuschalten. Denn: Sich selbst dauernd zu sehen, verursacht Stress und lenkt ab.

Check-ins einplanen

Am Anfang eines jeden Meetings sollte der Gastgeber kurze Check-ins durchführen, in denen er abfragt, wie es den Teilnehmenden geht. So weiß jeder, wie es um die allgemeine Stimmung im Team steht.

Austauschtermine organisieren

Eine der größten Herausforderungen beim hybriden Arbeiten ist die Kommunikation. Zufällige Begegnungen im Flur oder ein gemeinsames Essen in der Kantine fallen im Homeoffice weg. Man trifft sich zwar auch virtuell - allerdings in der Regel nur, um Berufliches zu besprechen. "Gerade bei Onlineterminen sind wir vor allem effizient", sagt Ollmann. Was dabei verloren gehe, ist der soziale Kitt, der durch das Zusammensein im Büro entsteht. Deshalb brauche es zwischendrin auch "bewusst ineffiziente Meetings", die nur dem Austausch dienen. Das können regelmäßige Jour fixe, Coffee Dates mit den Kollegen oder auch mal ein virtueller Lunch sein.

Pausen machen

Regelmäßige Pausen führen nachweislich zu mehr Effizienz. Das gilt für persönliche Meetings ebenso wie für Videocalls. Ist für eine Konferenz eine Stunde eingeplant, empfehlen Ollmann und Appelo, dieses auf 50 Minuten zu begrenzen - vor allem dann, wenn auf ein Meeting direkt das nächste folgt. Das schaffe Zeit, um mental das eine Thema zu beenden und beim neuen anzukommen. Dauert eine Konferenz länger, sollte alle 25 Minuten eine kurze Pause eingelegt werden. Dieses Prinzip firmiert unter dem Ausdruck "Pomodoro-Technik". Kurze Pausen wechseln sich dabei mit Arbeitsphasen ab - so verbessert sich die geistige Beweglichkeit. Der Name geht auf eine Küchenuhr in Tomatenform zurück, die der Erfinder der Methode, Francesco Cirillo, bei seinen ersten Versuchen benutzte.

"Warum nicht?"-Attitüde aneignen

"Es ist nicht alles eine Bedrohung, was anders ist", sagt Andreas Ollmann. Sein Rat: Neues nicht abblocken, sondern darauf mit einem "Warum nicht?" reagieren. "Auch Dinge im eigenen Alltag einfach mal anders machen hilft, offen zu sein und mit Veränderungen, die von außen kommen, flexibler umzugehen."

Im Büro treffen

Es gibt Themen, für die Mitarbeiter Ruhe brauchen. Stehen Aufgaben an, die eine besondere Konzentration erfordern, lässt es sich meist besser zu Hause statt im Großraumbüro arbeiten. Bei gemeinsamen Projekten, kreativen Prozessen oder emotionalen Themen bietet sich laut Appelo und Ollmann jedoch eher ein persönliches Treffen im Büro an. Mitarbeiter sollten sich deshalb jeden

Tag aufs Neue entscheiden, wo sie ihre Arbeit am besten erledigen können - immer in Abstimmung mit dem Team.

Drei Regeln für Chefs

Führung abgeben:

Ganz ohne Führung wird das nichts mit New Work, meinen die zwei Experten. Man müsse aber Führung neu definieren - und die Führungsrolle von der einzelnen Führungskraft lösen. Konkret bedeutet das: Es sollte nicht immer derjenige die Leitung eines Projekts oder Teams übernehmen, der hierarchisch die höchste Position innehat - sondern zum Beispiel auch mal derjenige, der sich fachlich am besten auskennt.

Themen müssen nicht immer vom Chef angeschoben werden. Konferenzen und Meetings können auch von Mitarbeitern geleitet werden, die am tiefsten im Thema drin sind.

Entscheidungen abgeben

"Organisationen sind komplexe Systeme", sagt Jurgen Appelo. "Und Untersuchungen zeigen, dass solche Systeme oft am besten funktionieren, wenn die Kontrolle und Entscheidungsgewalt verteilt ist." Eine Führungskraft als Nadelöhr für alle Entscheidungen sei nicht effizient.

Statt ausschließlich vom Chef sollten Entscheidungen stattdessen auf mehreren Ebenen im Team gefällt werden. Und zwar unter anderem von den Mitarbeitern, die sich fachlich am besten mit einem Thema auskennen.

Starre Strukturen auflösen

"In einer Welt des ständigen Wandels hilft es, starre Organisationsstrukturen aufzulösen und durch dynamische und selbst organisierte Teams zu ersetzen", sagt Appelo. Nur so könne man flexibel und effizient auf mögliche Veränderungen reagieren. Heißt: Teams sollten nicht immer in der gleichen Zusammensetzung arbeiten, sondern sich je nach Projekt oder Auftrag fachlich immer wieder neu mischen.

Die Zukunft der Arbeit

Serie: Mitten in der Pandemie organisieren Deutschlands Unternehmen den Umbau des Arbeitsalltags nach Corona. Diese Serie wirft einen Blick auf die Zukunft unserer Arbeitswelt - und

gibt Tipps, um sich zwischen "New Work" und "New Normal" zurechtzufinden. Mehr unter [handelsblatt.com/new-work](https://www.handelsblatt.com/new-work)