

Produktiv im Homeoffice. Warum Beschäftigte auf die Arbeit zu Hause besonders nach der Pandemie vorbereitet werden sollten.

Catharina STAHN, Veit HARTMANN

*ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Uerdinger Str. 56, D-40474 Düsseldorf*

Kurzfassung: Das Arbeiten im Homeoffice als eine Form mobilen Arbeitens hat vielen Unternehmen während der Pandemie geholfen, den Geschäftsbetrieb aufrecht zu halten. Es ist davon auszugehen, dass Formen des flexiblen Arbeitens auch nach der Pandemie sowohl für Beschäftigte als auch für Unternehmen von Interesse sind. Davon ausgehend, dass die Tätigkeit im Homeoffice in den wenigsten Fällen ohne eine adäquate Vorbereitung zur Zufriedenheit von Beschäftigten und Betrieb erreicht werden kann, unterstützt das ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. mit einer betriebspezifischen Analyse, inwieweit Beschäftigte auf das Arbeiten im Homeoffice vorbereitet und welche Maßnahmen für ein produktives Arbeiten im Homeoffice erforderlich sind.

Schlüsselwörter: Homeoffice, orts- und zeitflexibles Arbeiten, Produktivität, Workshop

1. Hintergrund

Der „Sprung ins kalte Homeoffice-Wasser“, den viele Unternehmen aufgrund der Rahmenbedingungen in der Corona-Pandemie wagen mussten, ist angesichts der für viele Unternehmen neuen Anforderungen in der Tendenz positiv zu bewerten (Bonin et al. 2020; Kunze et al. 2020). Jedoch sollten für ein produktives Arbeiten im Homeoffice nach der Corona-Pandemie durch ein strukturiertes Vorgehen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die Beschäftigte dazu befähigen, ihre Arbeit von zu Hause aus genauso effektiv zu erledigen wie im Unternehmen. Dazu wäre es wünschenswert, dass sich Beschäftigte und Führungskräfte austauschen, um ihre „lessons learned“ aus der Pandemie auszuwerten und in den betrieblichen Alltag zu verankern: Für welche Anlässe hat sich ein virtuelles Format bewährt oder fanden bestimmte Aspekte – auch im Hinblick auf die soziale Bedeutung von Arbeit – zu wenig Beachtung? Wesentlich ist die Überlegung, welche Tätigkeiten sich für diese Arbeitsform eignen. Darüber hinaus sollte offen thematisiert werden, ob jeder Beschäftigte von zu Hause aus arbeiten will – und es auch kann.

Ziel des Seminarkonzeptes „Ganzheitliche Gestaltung mobiler Arbeit – Produktiv im Homeoffice“ ist es, Möglichkeiten und Strategien zur produktiven Umsetzung von mobilem, zeitflexiblem Arbeiten (Fokus Homeoffice) für die Zeit nach der Pandemie systematisch zu erarbeiten. Dabei wird von der grundsätzlichen Annahme ausgegangen, dass bestimmte Anteile einer Tätigkeit besser in der betrieblichen Umgebung und andere Anteile einer Tätigkeit besser zu Hause erledigt werden können und dass es ein elementarer Bestandteil einer produktiven Nutzung des Homeoffice ist, diese Bestandteile zu identifizieren.

2. Klärung der Begrifflichkeiten

Es ist immer wieder festzustellen, dass im Rahmen der Diskussion um orts- und zeitflexibles Arbeiten die Begriffsverwendungen nicht einheitlich sind und Synonyme für Begriffe verwendet werden, die prinzipiell andere Bedeutungen haben. Oft wird synonym von „Heimarbeit“, „Tearbeit“ oder „mobilem Arbeiten“ gesprochen, wenn es um die Arbeit von zu Hause aus geht. Gemeint ist im alltäglichen Sprachgebrauch dasselbe (Capital 2021). Allerdings findet Heimarbeit erwerbsmäßig an einer durch den Heimarbeiter oder die Heimarbeiterin selbst gewählten Arbeitsstätte im Auftrag eines Unternehmens statt, welches auch für die mittelbare oder unmittelbare Verwertung verantwortlich ist. Dazu existieren eigene gesetzliche Regelungen im Heimarbeitsgesetz (<https://www.arbeitsschutzdigital.de/v.70774>).

Mit der Novellierung der Arbeitsstättenverordnung im November 2016 wurde die Tearbeit erstmals legal definiert. Tearbeitsplätze sind vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten, für die der Arbeitgeber eine mit den Beschäftigten vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung festgelegt hat. Ein Tearbeitsplatz ist vom Arbeitgeber erst dann eingerichtet, wenn Arbeitgeber und Beschäftigte die Bedingungen der Tearbeit arbeitsvertraglich oder im Rahmen einer Vereinbarung festgelegt haben und die benötigte Ausstattung des Tearbeitsplatzes mit Mobiliar, Arbeitsmitteln einschließlich der Kommunikationseinrichtungen durch den Arbeitgeber oder eine von ihm beauftragte Person im Privatbereich der Beschäftigten bereitgestellt und installiert ist (Deutscher Bundestag 2017).

Zwar ist mobile Arbeit im Gegensatz zu Tearbeit nicht gesetzlich definiert, wurde aber erstmals in der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel beschrieben. Mobile Arbeit liegt vor, wenn der Arbeitnehmer neben seinem betrieblichen Arbeitsplatz auch an anderen, nicht vorgeschriebenen Orten arbeiten darf. Der Arbeitnehmer muss nicht notwendigerweise von zu Hause arbeiten, kann dies aber. Er muss lediglich seine Erreichbarkeit sicherstellen (ifaa 2019). Wenn in diesem Beitrag von „Homeoffice“ gesprochen wird, ist damit der Anteil der mobilen Arbeit gemeint, der sich auf die Ausübung der Tätigkeit in den eigenen vier Wänden bzw. im häuslichen Umfeld bezieht.

3. Der Workshop Ganzheitliche Gestaltung mobiler Arbeit – Produktiv im Homeoffice

Standards für ein produktives und sicheres Arbeiten sind, unabhängig von der Arbeitsform, zu beachten. Daher sind auch für eine erfolgreiche und ganzheitliche Ausgestaltung mobiler Arbeit – mit der Spezialform Homeoffice – folgende Themen wichtig (ifaa 2020):

- Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Arbeitszeit
- Datenschutz und Datensicherheit
- Technisches Knowhow
- Kommunikation, Vertrauen, Eigenverantwortung, Selbstorganisation

Idealerweise sollten diese Themen vor Aufnahme der Tätigkeit im Homeoffice bearbeitet werden (vgl. auch Sandrock und Börkircher in diesem Band). Dabei müssen jedoch nicht alle Themen gleichzeitig relevant sein, und es sollte immer der betriebs-

und arbeitsspezifische Kontext sein, der die konkreten Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung des Homeoffice definiert. Weiterhin ist es aus Sicht der Autoren von entscheidender Bedeutung, die individuelle Passung zwischen den Voraussetzungen der Beschäftigten, der Tätigkeit selbst und den Rahmenbedingungen für das Arbeiten im Homeoffice sicherzustellen. An dieser Schnittstelle setzt das Konzept „Ganzheitliche Gestaltung mobiler Arbeit – Produktiv im Homeoffice“ an. Es schafft eine Verbindung zwischen den bereits erwähnten relevanten Themenfeldern und den einzuleitenden Maßnahmen, deren Bedarf sich aus den Einschätzungen von Führungskraft und Beschäftigtem/r zu der Frage ergeben,

- wie gut der/die Beschäftigte auf das Arbeiten im Homeoffice vorbereitet ist
- und ob die wesentlichen betrieblichen Rahmenbedingungen erfüllt sind.

Dieser Abgleich zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung findet im Vorfeld zum Workshop statt und bezieht sich auf die bereits genannten Themenfelder, die durch insgesamt 25 Items operationalisiert werden. Auf einer vierstufigen Skala (1 = „trifft zu“, 4 = „trifft nicht zu“) geben der/die Beschäftigte und die Führungskraft ihre Einschätzungen zu den 25 Items ab. Handlungsbedarf entsteht dann, wenn das entsprechende Item mit 3 („trifft eher nicht zu“) oder 4 („trifft nicht zu“) bewertet wird. Sind die Einschätzungen des jeweiligen Items von Führungskraft und Beschäftigtem/r nicht deckungsgleich, erläutern sowohl Führungskraft als auch Beschäftigte/r ihre Einschätzung. Dies fließt als Ergebnis in den Workshop ein. Beispielhafte Items sind der nachstehenden Tabelle 1 zu entnehmen.

Tabelle 1: Beispielhafte Items zur Einschätzung durch die Beschäftigten und die Führungskraft.

Themenfeld	Arbeitszeit	Vertrauen, Kommunikation, Kooperation	Datenschutz / Datensicherheit
Beispielitem	Der Beschäftigte hat mit seiner Führungskraft klare Absprachen zum Thema Erreichbarkeit getroffen.	Der Beschäftigte ist in der Lage, seinen Arbeitstag selbstständig strukturieren.	Die unternehmerischen Standards zu Datenschutz und Datensicherheit werden eingehalten (z. B. Datensicherung, Umgang bei Verlust des Gerätes).

Diese Ergebnisse sind die Basis für den Workshop und werden an das ifaa weitergeleitet. Darüber hinaus wird vorab im Unternehmen die sogenannte doppelte Freiwilligkeit geklärt. Gemeint ist damit, dass es weder einen einseitigen Anspruch auf Homeoffice noch eine Verpflichtung dazu gibt (Altun 2018). Außerdem werden jene Tätigkeiten definiert, die sich für die Arbeit im Homeoffice eignen bzw. die im Rahmen des Homeoffice bearbeitet werden sollen.

Der Ablauf des Workshops und Beispiele möglicher Inhalte sehen wie folgt aus: Optional wird Führungskräften und Beschäftigten ein Vortrag im Vorfeld zum Workshop angeboten, in dem die wesentlichen Informationen rund um das Thema mobile Arbeit und Homeoffice sowie die Inhalte und Zielstellungen des Workshops vorgestellt werden. Nach dem die unternehmensinternen Vorbereitungen getroffen wurden, findet der Workshop zur betriebsspezifischen Operationalisierung der

Handlungsbedarfe statt. Die Ergebnisse der Individualgespräche zwischen Beschäftigten und Führungskräften sind vorbereitend durch das ifaa geclustert worden. Ergebnis ist hier eine Aufstellung der als relevant identifizierten Themen, die durch die 25 Items operationalisiert wurden. Diese Handlungsfelder werden zur weiteren Bearbeitung zur Verfügung gestellt. Nach einer kurzen Einführung und Skizzierung der Zielstellung des Workshops werden mit den Teilnehmenden offene Fragen geklärt und festgehalten, ob es Ergänzungen zu den geclusterten Themen gibt.

Anschließend erfolgt die Zuordnung der Teilnehmenden zu den Gruppen, die zugewiesene Themenfelder unter der Fragestellung bearbeiten: Wie könnte das dargestellte Problem gelöst werden? Als Ergebnis werden konkrete Lösungsvorschläge für die vorliegenden Fragestellungen notiert. Diese operationalisierten Maßnahmen werden in einen Maßnahmenplan überführt, dem ebenfalls zu entnehmen ist, wer bis wann welche Aufgaben zu erledigen hat.

Im Plenum werden die erarbeiteten Lösungsansätze sowie der ausgefüllte Maßnahmenplan vorgestellt und von den anderen Teilnehmenden bewertet und ggf. ergänzt, so dass als Ergebnis ein Commitment der erarbeiteten Maßnahmenpläne erzielt wird. Die Teilnehmenden gehen mit „ihren Arbeitsaufträgen“ zurück in das Unternehmen, um die Maßnahmen umzusetzen. Nach ca. einem halben Jahr wird zusammen mit den Beteiligten ein Evaluationsgespräch geführt, in dem der Umsetzungsstand der entwickelten Maßnahmen, mögliche Schwierigkeiten und ggf. Anpassungsbedarfe besprochen werden. Tabelle 2 zeigt exemplarisch das Vorgehen im Workshop anhand einer möglichen konkreten Fragestellung (zum vertieften Einstieg in das Thema digitale arbeitsbezogene Erreichbarkeit s. Altun 2017).

Tabelle 2: Beispielhaftes Vorgehen anhand einer konkreten möglichen Fragestellung, die sich aus dem Gespräch zwischen Führungskraft und Beschäftigtem/r ergeben hat.

Ergebnis Gespräch Führungskraft / Beschäftigtem/r	Vorschlag aus der Kleingruppe im Workshop	Maßnahmenplan	Ergebnis der Evaluation nach 6 Monaten
Der/die Beschäftigte fühlt sich durch Anrufe und Mails beim konzentrierten Arbeiten gestört.	Status im Chat- oder Mailprogramm wird erweitert um den Punkt "bitte nicht stören"	Frau Meier aus der IT-Abteilung ergänzt bis zum Wochenende den neuen Status in der Software	Die Funktion wird von allen Teammitgliedern genutzt.
	Innerhalb des Teams werden feste Zeiten vereinbart, die für denkintensive Tätigkeiten genutzt werden. Das Telefon wird umgeleitet, der Status im Chatprogramm wird auf "bitte nicht stören" gestellt, Mails werden in dieser Zeit nicht beantwortet.	Im kommenden Teammeeting wird das Thema diskutiert und Zeiten für alle Beschäftigten, die dies in Anspruch nehmen wollen, definiert	Die Zeitfenster für denkintensive Tätigkeiten werden allen Beschäftigten des Unternehmens angeboten. Das trägt auch zur Steigerung der Akzeptanz dieser Zeitfenster bei.

4. Fazit

Die gesammelten Erfahrungen zum Thema „arbeiten von zu Hause“ aus der Pandemie sind wertvoll und können und sollen in eine Diskussion einfließen, die die Aspekte der mobilen Arbeit nach der Pandemie beleuchtet. Das hier beschriebene Seminarkonzept ist auf Rahmenbedingungen ausgerichtet, die nicht durch Extremsituationen, wie eine Pandemie, bestimmt sind. Es kann begriffen werden als Start bzw. Baustein einer evolutionären Unternehmensentwicklung, die dem Ziel einer zukunftsfähigen Auseinandersetzung mit den aktuellen Trends in der Arbeitswelt („New Work“) folgt (iga 2021).

5. Literatur

- Altun U (2018) Checkliste zur Gestaltung mobiler Arbeit. ifaa, Düsseldorf. Abgerufen am 16. Dezember, 2021. <https://www.arbeitswissenschaft.net/checkliste-mobile-arbeit>.
- Altun U (2017) Checkliste zur Gestaltung digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit. ifaa, Düsseldorf. Abgerufen am 14. Dezember, 2021. <https://www.arbeitswissenschaft.net/checkliste-digitale-erreichbarkeit>.
- Bonin H, Eichhorst W, Kaczynska J, Rinne U, Scholten A, Steffes S (2020) Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice. Kurzexpertise im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. IZA Research Report No. 99.
- Capital (2021) Homeoffice, Heimarbeit, Telearbeit: Das sind die Unterschiede. Abgerufen am 14. Dezember, 2021. <https://www.capital.de/karriere/homeoffice-heimarbeit-telearbeit-das-sind-die-unterschiede>.
- Deutscher Bundestag (Hrsg) (2017) Telearbeit und Mobiles Arbeiten. Voraussetzungen, Merkmale und rechtliche Rahmenbedingungen. Aktenzeichen: WD 6 – 3000 – 149/16. Berlin
- ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg) (2020) Ganzheitliche Gestaltung mobiler Arbeit. Springer, Berlin.
- Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) (2021) Evolution der Unternehmens- und Arbeitsorganisation. Neue Perspektiven für Prävention und Gesundheitsförderung durch Arbeit 4.0. iga.Report 44. Abgerufen am 14. Dezember, 2021. https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga.Report_44_Evolution_Organisation.pdf.
- Kunze F, Hampel K, Zimmermann S (2020) Homeoffice in der Corona-Krise: eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt? Abgerufen am 14. Dezember, 2021. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-2-926cp7kvkn359>.
- Sandrock S, Börkircher M (2022) Mobile Arbeit und Homeoffice – Neue Herausforderungen für Führungskräfte und Beschäftigte im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung. GfA, Sankt Augustin (Hrsg): Frühjahrskongress 2022, Magdeburg: Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten

68. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und
Fabrikautomatisierung IFF, Magdeburg

02. – 04. März 2022

GfA-Press

Bericht zum 68. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 02. – 04. März 2022

Otto-von Guericke-Universität Magdeburg;

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2022

ISBN 978-3-936804-31-7

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin**

Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2022 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de