

Jahrgang 2018

Fachartikelreihe
Zukunft Workforce Management

Mobiles und entgrenztes Arbeiten
Fokussierte Bestandaufnahme: Homeoffice

Heinzpeter Lindroth

Ausgabe
09/2018



Einleitung

Mobile Endgeräte, Breitband-Internet, Cloud-Anwendungen und viele andere Errungenschaften haben die Digitalisierung der Arbeitswelt in den letzten Jahren geprägt und maßgeblich beeinflusst. Eng an die technische Entwicklung und die Allgegenwart der zahlreichen kleinen „Helferlein“ gekoppelt sind flexible Arbeitsformen. Sie gewinnen weiter an Bedeutung und rücken immer mehr in den Fokus, auch der gesellschaftlichen Debatte. Zwei Dimensionen der Flexibilität – die zeitliche und die räumliche Flexibilität – führen dabei zu einem Phänomen, das häufig als „Entgrenzung der Arbeit“ bezeichnet wird.

Vor dem Hintergrund rasanter technischer Weiterentwicklung erscheint es müßig, der Frage nachzugehen, wie Ursache und Wirkung tatsächlich verteilt sind. Vielmehr sollte man von einer sich wechselseitig verstärkenden, zumindest aber beeinflussenden Beziehung ausgehen. Noch wichtiger ist es, eine Antwort auf die Frage zu suchen, von welchem Entwicklungspotential bei den Arbeitsformen ausgegangen werden kann, um die Entgrenzung der Arbeit zu praktikablen, planbaren, produktiven und zugleich ergonomisch unbedenklichen Konzepten zu führen.

Flexible Arbeitsformen können einerseits die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten erhöhen. Andererseits bergen sie aber auch die Gefahr von höherem, ja überhöhtem Arbeitsvolumen und größerer Arbeitsintensität ohne die nötigen, ausreichend unbeeinträchtigten Erholungsphasen. Auf Dauer kann das negative Folgen für die psychische und physische Gesundheit von Beschäftigten haben. Für die Arbeitsqualität der Beschäftigten und damit auch den wirtschaftlichen Erfolg der Betriebe ist eine Arbeitsorganisation unverzichtbar, die das Spannungsfeld zwischen Beanspruchung und Erholung im Blick hat und wo möglich verringert.

Bislang gelten nur wenige Details praktizierter Entgrenzung als statistisch reliabel oder arbeitswissenschaftlich gesichert. Häufig trifft die Definition räumlicher und zeitlicher Entgrenzung des Bundesministeriums für Arbeitsschutz jedoch als eine Art Leitlinie auf allgemeine Zustimmung:

Der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht eine Entgrenzung der Arbeit, d.h., dass Arbeit räumlich, zeitlich und organisational bisherige betrieblich vorgegebene Strukturen zugunsten einer neuen Offenheit verliert. Das betrifft beispielsweise feste Arbeitszeiten und Arbeitsorte und die langfristig angelegte Bindung von Mitarbeitenden an den Betrieb (Quelle: Grünbuch Arbeiten 4.0, BMAS 2015).

Und doch ist es nicht so, dass sich die räumliche und auch zeitliche Erosion von Arbeit flächendeckend, durch alle Branchen und sämtliche Berufsfelder zu vollziehen scheint. Eine solche Aussage allein auf die Verwendung von Kommunikationsmitteln wie Smartphones oder die Firmen-Netzwerkanbindung zurückführen zu wollen, greift zu kurz.

Daher ist es lohnend, ein Beispiel herauszugreifen, das im sehr allgemeinen Kontext der „Entgrenzung“ einen möglichst klar umrissenen Fokus hat. Eines der am besten untersuchten Themenfelder, und mit Bezug auf statistische Werte vergleichsweise umfangreich abgesicherte besondere Form räumlicher und zeitlicher Entgrenzung, ist die betriebliche Praxis des **Homeoffice**. Das Thema Homeoffice ist auch nicht negativ besetzt, wie es die Entgrenzung ist, die vor allem durch den Verlust an Zeithoheit und letztlich dem Mangel an Kontrolle und Selbstbestimmung gekennzeichnet zu sein scheint.

Arbeiten von zu Hause – Allgemeine Tendenzen

Statistisch nachweisbar und bewertet, sowie allgemein anerkannt sind folgende Eigenschaften der Homeoffice-Arbeitswelt:

- In Deutschland herrscht grundsätzlich eine ausgeprägte Anwesenheitskultur, trotz sich verstärkender Tendenzen einer auch räumlich definierten Vertrauensarbeitszeit. In einer Vielzahl von Berufsfeldern fehlen die technischen oder strukturellen Voraussetzungen für die Arbeit von zu Hause.
- Ein Drittel der Betriebe in Deutschland bietet Beschäftigten die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten. Bei Betrieben mit über 500 Beschäftigten ist es die Hälfte.
- In den meisten Unternehmen, die Homeoffice-Arbeit anbieten, ist dies keine Arbeitsform für die reguläre Leistungserbringung und deshalb nur unregelmäßig möglich.
- Das Arbeiten im Homeoffice wird häufiger für Führungskräfte und im Dienstleistungssektor angeboten, anders als in anderen Sektoren und Funktionszusammenhängen.
- Die Nutzung von Homeoffice stagniert unter den Beschäftigten seit etwa 2013. Die Erreichbarkeit der Beschäftigten außerhalb der Arbeitszeit für dienstliche Anliegen hat sich dagegen erhöht.
- Räumlich und zeitlich entgrenztes Arbeiten ist vor allem in Berufen mit hoher Qualifizierung, großem Zeitdruck und umfassenden Freiheitsgraden verbreitet sowie bei Frauen, die Kinder betreuen.

Arbeiten von zu Hause aus Sicht der Beschäftigten

Neben der Verfügbarkeit und Implementierbarkeit von Homeoffice-Arbeit und deren Häufigkeit in der betrieblichen Praxis, knüpfen sich speziell von Seiten der Mitarbeiter eine Vielzahl von Einstellungen, Erwartungen und Reaktionen an die Homeoffice-Arbeit:

- Beschäftigte, die (teilweise) während der Arbeitszeit im Homeoffice arbeiten, bewerten verschiedene Aspekte ihrer Arbeitsqualität wie die Zufriedenheit und die Fairness des Vorgesetzten eher positiv.
- Beschäftigte, die außerhalb ihrer Arbeitszeit – also in ihrer Freizeit – von zu Hause arbeiten, empfinden häufiger Rollenkonflikte zwischen Arbeits- und Privatleben.
- Ein Drittel der Angestellten, die nie von zu Hause arbeiten, würden dies gerne gelegentlich oder auch regelmäßig tun.
- Beschäftigte, die nicht von zu Hause arbeiten, das aber gerne tun würden, bewerten Aspekte ihrer Arbeitsqualität wie Zufriedenheit und Verbundenheit mit dem Betrieb tendenziell schlechter.
- 8% der Angestellten, die einige Male im Jahr oder im Monat in ihrer Freizeit dienstlich angerufen werden oder dienstliche E-Mails beantworten, finden: „Kommunikationsmittel wie E-Mail, Handy oder Internet machen meine Freizeit häufig zur Arbeitszeit.“
- Beschäftigte, die räumlich und/oder zeitlich entgrenzt, aber innerhalb der regulären Arbeitszeit arbeiten, fühlen sich mit ihrem Betrieb enger verbunden und zeigen eine größere Identifikation mit dem Unternehmen.
- 38% der Angestellten, die einige Male pro Woche oder jeden Tag in ihrer Freizeit dienstlich angerufen werden oder dienstliche E-Mails beantworten, finden: „Kommunikationsmittel wie E-Mail, Handy oder Internet machen meine Freizeit häufig zur Arbeitszeit.“

Arbeiten von zu Hause aus Sicht der Betriebe

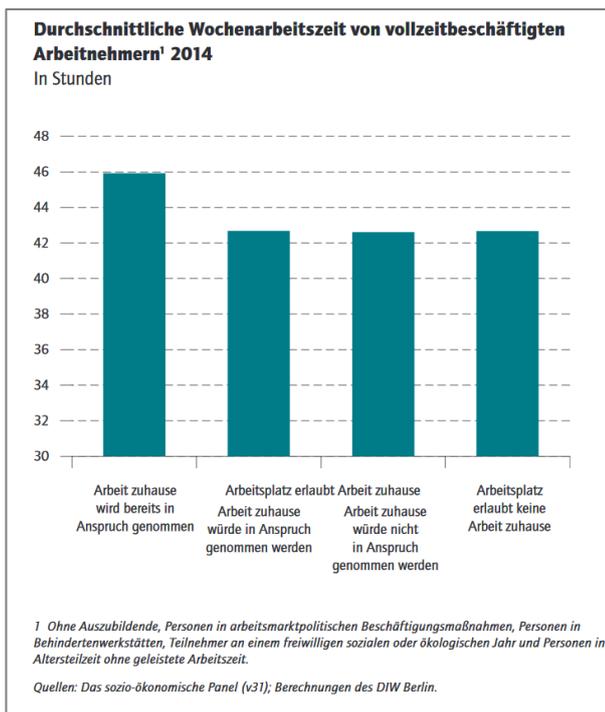
Die Einstellungen zum Homeoffice bei Unternehmen weichen erwartungsgemäß von Einstellungen der Mitarbeiter ab, da sie andere Nutzen aus dem Homeoffice ziehen. Auch hier erfolgt in der Regel eine Kosten-Nutzen-Abwägung, die von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich ausfallen kann.

Eine repräsentative Befragung von Personalverantwortlichen hat ergeben, dass knapp ein Drittel der Betriebe Beschäftigten die Möglichkeit bietet, von zu Hause zu arbeiten. Große Betriebe mit über 500 Beschäftigten bieten diese Möglichkeit häufiger.

Zu einem überwiegenden Teil ist Homeoffice oft nur unregelmäßig möglich. Dieser Anwendungsfall ist also weniger eine allgemeine Arbeitsform als vielmehr ein Instrument, um situativ reagieren zu können.

Insgesamt bieten Betriebe mit Betriebsrat nicht häufiger Homeoffice an, ermöglichen aber eher ein regelmäßiges wöchentliches Arbeiten von zu Hause und verankern dies auch vertraglich mit ihren Mitarbeitern.

Eine Grunderwägung von Unternehmen, Homeoffice zu gewähren besteht in der organisatorischen und strukturellen Ausstattung und prozessoralen Eingliederung der Homeoffice-Arbeitsplätze. Für gewöhnlich muss eine Reihe von Standards der Ergonomie und Arbeitswissenschaft, aber auch der Datenintegrität gewährleistet sein, um einen solchen Arbeitsplatz tatsächlich rechtskonform betreiben zu können. Dies ist in der Regel mit zusätzlichen Kosten verbunden.



Der durchweg positive Aspekt der Homeoffice-Arbeit für die anbietenden Unternehmen zeigt sich jedoch vor allem in der freiwillig erbrachten Arbeitszeit, die über die vereinbarte Arbeitszeit hinausgeht. Sie ist signifikant höher als bei Arbeitsplätzen ohne eine Homeoffice Option. Und zwar um knapp 10% höher.

Grundlegende Unterscheidungsmerkmale der Homeoffice-Arbeit

Lässt man den abendlichen Anruf einmal beiseite, ist streng genommen lediglich dann eine auch rechtlich abgesicherte Möglichkeit gegeben, während der Freizeit von zu Hause aus zu arbeiten, wenn alle Ausstattungsmerkmale für einen adäquaten Arbeitsplatz gegeben und damit der Einhaltung aller gesetzlichen und betrieblichen Regelungen, insbesondere der datenschutzrechtlichen Anforderungen, Genüge getan wurde.

Zwei Drittel der Angestellten werden zumindest gelegentlich in der Freizeit dienstlich kontaktiert. Der Anteil derjenigen, die nie in der Freizeit dienstlich erreichbar sind, ist seit 2013 von 40% auf 35% gesunken.

Dennoch ist es aufschlussreich die Verbindung von Homeoffice und regulärer Arbeitszeit oder Freizeit näher aufzuschlüsseln. Denn schließlich: 56% der Angestellten, die ohne vertragliche Regelung von zu Hause arbeiten, tun dies ausschließlich außerhalb der regulären Arbeitszeit, also in ihrer Freizeit. Das sind etwa 15% der Angestellten

insgesamt. Um die verschiedenen Formen der Arbeit von zu Hause genauer untersuchen zu können, sollte zwischen den Gruppen **Arbeitszeit** und **Freizeit** sowie **regelmäßiger** und **unregelmäßiger** Leistungserbringung unterschieden werden.

Die Gruppe **Arbeitszeit** bilden diejenigen Mitarbeiter, die zumindest teilweise während ihrer Arbeitszeit von zu Hause arbeiten, also lediglich den Ort der Arbeit verändern. Diese Beschäftigten können jedoch zusätzlich außerhalb der selbst definierten normalen Arbeitszeit, zu anderen Tageszeiten oder an anderen Wochentagen arbeiten. Es ergeben sich mehr Kombinationsmöglichkeiten je nachdem, ob zusätzlich zur vereinbarten Arbeitszeit auch noch freiwillige Mehrarbeit nach dem Ende der regulären Arbeitszeit hinzukommt.

Zeitraum / Frequenz	Regelmäßig	Unregelmäßig	Zeitraum / Frequenz	Regelmäßig	Unregelmäßig	Zeitraum / Frequenz	Regelmäßig	Unregelmäßig
Freizeit	X		Freizeit		X	Freizeit		
Arbeitszeit	X	(X)	Arbeitszeit		X	Arbeitszeit	X	

Die Gruppe **Freizeit** bilden diejenigen Mitarbeiter, die ausschließlich zu einer Tageszeit zu Hause arbeiten, die von der befragten Person als Freizeit bezeichnet wird, also nach oder vor der regulären Arbeitszeit liegt. Dies kann im Rahmen des vereinbarten Arbeitszeitvolumens stattfinden oder darüber hinaus gehen.

Zeitraum / Frequenz	Regelmäßig	Unregelmäßig	Zeitraum / Frequenz	Regelmäßig	Unregelmäßig
Freizeit	X		Freizeit		X
Arbeitszeit	(?)		Arbeitszeit		(?)

Wie viel Mehrarbeit leisten die Beschäftigten und wie wird diese kompensiert?

Etwa drei Viertel der Gruppe Freizeit bekommen ihre Arbeit zu Hause weder durch einen Zeitausgleich noch finanziell kompensiert. Lediglich 1% erhält eine finanzielle als auch eine zeitliche Kompensation. 15% erhalten eine zeitliche und 6% eine finanzielle Kompensation. Beide Gruppen, Arbeitszeit und Freizeit, arbeiten mehr und machen mehr Überstunden als Mitarbeiter, die nie von zu Hause arbeiten. Beschäftigte der Gruppe Arbeitszeit haben hingegen die Möglichkeit, auch während der regulären Arbeitszeit von zu Hause zu arbeiten.

Arbeitsqualität im Homeoffice – Eigenwahrnehmung

Neben der formalen Behandlung von Arbeitszeiten und deren Bewertung stehen natürlich auch die Arbeitsergebnisse (quantitative als auch qualitative) im Fokus der Kosten-Nutzen-Betrachtung.

Mitarbeiter, die gelegentlich von zu Hause arbeiten, bewerten einige Aspekte ihrer Arbeitsqualität anders als Beschäftigte, die das nie tun. Innerhalb der von zu Hause Arbeitenden unterscheiden sich die Gruppen Arbeitszeit und Freizeit insbesondere bei der Arbeitszufriedenheit und der Wahrnehmung ihrer Vorgesetzten.

Beschäftigte der Gruppe Arbeitszeit ...

- fühlen sich nicht gesünder oder ungesünder ...
- sind zufriedener mit ihrer Arbeit ...
- empfinden ihre Vorgesetzten als fairer ...
- fühlen sich mit ihrem Betrieb enger verbunden, sind aber nicht engagierter ...
- sehen ihr Arbeitsleben etwas stärker durch das Familienleben beeinträchtigt als Beschäftigte, die nie von zu Hause arbeiten.

Beschäftigte der Gruppe Freizeit ...

- fühlen sich nicht gesünder oder ungesünder ...
- sind nicht zufriedener oder unzufriedener mit ihrer Arbeit ...
- fühlen sich mit ihrem Betrieb enger verbunden, sind aber nicht engagierter ...
- sehen ihr Familienleben stärker durch das Arbeitsleben beeinträchtigt als Beschäftigte, die nie von zu Hause arbeiten.

Fazit: Potenziale nutzen, Risiken minimieren

Von einer konsequenten Nutzung der Homeoffice-Potenziale ist man in Deutschland denkbar weit entfernt. Die Zahlen für Homeoffice-Angebote stagnieren seit 2013 auf niedrigem Niveau. Motivation für und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, ebenso wie der Anteil an freiwillig geleisteter Arbeitszeit, werden nur in einigen Branchen als Vorteil angesehen, dort aber auch konsequent genutzt. Die Risiken von Unzufriedenheit bei Mitarbeitern, erhöhten Krankenquoten und einer grundsätzlichen Bereitschaft für einen Arbeitsplatzwechsel offen zu sein, werden gleichermaßen ausgeblendet.

Im Vergleich aller Nationen im europäischen Wirtschaftsraum liegt Deutschland im Mittelfeld, was Homeoffice-Angebote angeht. Ganz anders wird dies zum Beispiel in den Beneluxländern, insbesondere den Niederlanden praktiziert. Dort wurde der Anspruch auf eine Homeoffice-Option sogar schon 2015 rechtlich festgeschrieben. Für viele Autoren liegt es deshalb nahe von einer kulturellen, ja traditionellen Prägung in der Anwesenheitsdominanz deutscher Arbeitsverhältnisse zu sprechen.

Die Call Center Branche bildet hier eine klare Ausnahme. Schon seit über 20 Jahren wird dort der Heimarbeitsplatz als gleichwertig mit dem Anwesenheitsarbeitsplatz angesehen. Das liegt natürlich auch in den Geschäftstreibern der Branche begründet, die eine zum Teil sehr volatile Auftragslage erzeugen. Umfangreiche Investitionen in Anwesenheitsarbeitsplätze, die nicht konsequent voll ausgelastet werden können, werden damit unnötig. Aber auch für die Mitarbeiter dieser Branche ist das Modell ein Gewinn, da sie das Zusammenspiel von Privatleben und Arbeitstätigkeit aus den unterschiedlichsten Beweggründen nur so realisieren können.

Ziel sollte es für jedes Unternehmen sein, Risiken und negative Begleitumstände der Entgrenzung von Arbeit, wie auch deren positive Eigenschaften für Betrieb und Mitarbeiter zu kennen und konsequent für eine Verbesserung zu nutzen.

Quellen

Bitkom 2013. Arbeit 3.0 - Arbeiten in der digitalen Welt. Bitkom - Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. <https://www.bitkom.org/Bitkom/Publicationen/Studie-Arbeit-30.html>

Bitkom 2014. Vier von zehn Beschäftigten arbeiten zeitweise von zu Hause aus. Pressemitteilung vom 23.07.2014. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Vier-von-zehn-Beschaeftigten-arbeiten-zeitweise-von-zu-Hause-aus.html>

Klein, B./Menez, R./Oestreicher, E./Pfeiffer, S./Suphan, A. 2015: Ist-Zustand, Trends, Potenziale und Problemlagen einer mobilen und digitalen Arbeitswelt. Stuttgart.

Statista 2014. Homeoffice weit verbreitet. Infografik. <http://de.statista.com/infografik/2495/anteil-der-homeoffice-nutzer-in-verschiedenen-beschaeftigungsverhaeltnissen/>

Statistisches Bundesamt 2014. Mikrozensus. Bevölkerung und Erwerbstätigkeit - Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen in Deutschland 2013. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Mikrozensus.html>

Möchten Sie mehr erfahren?

Nehmen Sie Kontakt mit den Spezialisten der bm-orga GmbH auf. Wir freuen uns auf Ihre Nachricht.



Autor:

Dr. Heinzpeter Lindroth
Senior Consultant

bm-orga GmbH

Beratung für **M**anagement und **O**rganisation

bm-orga GmbH – Beratung für Management & Organisation

Als Beratungsunternehmen mit dem Fokus für effizientes Arbeitszeitmanagement und bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung erarbeiten wir gemeinsam mit unseren Kunden maßgeschneiderte Konzepte und setzen diese erfolgreich in Unternehmen um.

Unsere Konzepte beinhalten durchweg ganzheitliche Lösungsansätze. Ganzheitlich heißt, wir betrachten sowohl das Unternehmen mit seiner Organisation und seinen Menschen, als auch sein Umfeld und Image.

Wir sind davon überzeugt, dass Unternehmensentwicklung und -erfolg eng mit der Entwicklung des Menschen und der Gestaltung seiner Arbeitsprozesse verbunden ist. Unsere Beratung ist geprägt von der Zielorientierung auf eine effiziente Gestaltung der Arbeitswelt und insbesondere der nachhaltigen Arbeitsorganisation unserer Kunden.

Für die Beratung unserer Kunden setzen wir ausschließlich auf erfahrene Spezialisten aus der Arbeitszeitgestaltung, dem Arbeitszeitmanagement sowie der Personaleinsatzplanung, entweder aus dem eigenen Unternehmen oder über Partner und Kooperationen aus einem hoch flexiblen Netzwerk.



bm-orga GmbH / Am Kaiserkai 69 / 20457 Hamburg / www.bm-orga.com

ROUNT GmbH – Beratung für Personallogistik

Die ROUNT GmbH versteht sich als Beratungshaus für Personallogistik und Arbeitszeitmanagement. Unter dem Begriff der Personallogistik versammeln sich Einzeldisziplinen wie Bedarfsermittlung, Arbeitszeitmodellgestaltung, Schicht- und Schichtmodell-design, Personaleinsatzplanung, Zeiterfassung und Zeitwirtschaft sowie arbeitszeitbezogene Kennzahlensysteme.

ROUNT unterstützt Unternehmen bei der Findung und Umsetzung von optimalen Strukturen und Prozessen zur Personallogistik in deren individuellem Umfeld.

Mit der Unterstützung von professionellen Werkzeugen zur Bedarfsermittlung und zum Schichtmodell-design gelingt es ROUNT auch in sehr dynamischen Geschäftsfeldern mit einer Vielzahl von Rahmenparametern transparente und belastbare Entscheidungsgrundlagen zu liefern. Zielsetzung ist dabei immer die Etablierung der branchen- und kundenindividuellen Best Practice.



ROUNT GmbH / Jennepeterstr. 41a / 52159 Roetgen / www.rount.de