

## Arbeit im Büro und im Homeoffice: die richtige betriebliche Mischung finden

Es besteht allgemeine Übereinstimmung dahingehend, dass *ein* zentrales Erbe der Corona-Krise ein künftig höherer Anteil der Arbeit im Homeoffice sein wird. Bei uns in Deutschland wird diese Entwicklung wahrscheinlich auch noch durch ein gesetzliches „Recht auf Homeoffice“ gestützt werden, dessen genaue Ausformung jedoch noch völlig unklar ist. Aber ganz unabhängig hiervon wird sich jeder Betrieb zu diesem Thema für die Zeit nach der aktuellen Notsituation strategisch positionieren müssen.

Im Ergebnis wird es dann das gesamte Spektrum von 0 bis 100% Homeoffice-Anteil geben. Das liegt zum einen daran, dass für das produktive Arbeiten im Homeoffice eine ganze Reihe von Voraussetzungen erfüllt sein muss – siehe unten **Teil A**. Zum anderen hat Arbeit im Homeoffice für die meisten Betriebe *Vor- und Nachteile* – siehe unten die **Teile B und C** –, die jeweils im Einzelfall gegeneinander abgewogen werden müssen. Dieser Text soll die betrieblichen Entscheidungsträger dabei unterstützen, den jeweils richtigen Homeoffice-Anteil zu finden.

### A Voraussetzungen für das Arbeiten im Homeoffice

1. Die sicherlich wichtigste Voraussetzung ist, dass zumindest ein relevanter Teil der Arbeitsaufgaben des/der betreffenden Beschäftigten im Homeoffice erledigt werden kann. – Daraus kann sich eine Ungleichbehandlung der Mitarbeiter\*innen ergeben.
2. Der/Die Mitarbeiter\*in muss der Arbeit im Homeoffice zustimmen. – Dies wird nicht bei allen Mitarbeiter\*innen geschehen.
3. In der privaten Wohnung muss (grundsätzlich auf Kosten des Arbeitgebers) ein den aktuellen Arbeitsschutz-Standards gerecht werdender Arbeitsplatz eingerichtet werden können, bei dem es sich in aller Regel um einen Bildschirmarbeitsplatz handeln wird und der insbesondere auch ungestörtes Arbeiten ermöglichen muss. Das hat den gesetzlichen Hintergrund, dass bei nicht nur gelegentlicher Arbeit im Homeoffice – und darüber sprechen wir gerade – die Arbeitsstättenverordnung greift (wenn auch nur eingeschränkt)<sup>1</sup>. Darüber hinaus müssen hier ausreichend schnelles und verlässliches Internet sowie Mobilfunk vorhanden sein.– Auch dies kann zu einer Ungleichbehandlung der Mitarbeiter\*innen führen.

---

<sup>1</sup> Siehe hierzu meinen Text „Empfehlungen zur Arbeitszeitgestaltung bei Homeoffice und mobilem Arbeiten“ aus 03-20 – auf [www.arbeitszeitsysteme.com](http://www.arbeitszeitsysteme.com) unter Flexibler Tagdienst sowie Vertrauensarbeitszeit.

4. Der/Die Mitarbeiter\*in muss vom Arbeitgeber mit den benötigten Arbeitsmitteln ausgestattet werden – normalerweise also mit einem Smartphone (damit er/sie während seiner/ihrer Arbeitszeit erreichbar sein kann) und einem Laptop, die beide aus Gründen von Datenschutz und -sicherheit nicht privat genutzt werden dürfen und mit deren Hilfe auch die geleistete Arbeitszeit zu erfassen ist bzw. bei Vertrauensarbeitszeit die gesetzlichen Aufzeichnungspflichten zu erfüllen sind.
5. Es muss – allein schon zur Sicherstellung der Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes – Regeln für die individuelle Arbeitszeitgestaltung geben. Diesbezüglich empfehle ich, dass – zur Förderung von innerbetrieblicher Zusammenarbeit, Kundenkontakten und Gesundheit – einfach dieselben Regeln wie für das Arbeiten im Büro gelten, die dazu aber natürlich ausreichend flexibel sein müssen<sup>2</sup>.
6. Mitarbeiter\*innen, die auch im Homeoffice arbeiten, müssen diesbezüglich vorab ausführlich unterwiesen werden, wobei es insbesondere um Selbstorganisation, Zeitmanagement, Arbeitsschutz, Datenschutz, die Arbeitszeit-Regeln und die Unfallversicherung gehen sollte.
7. Auch die Führungskräfte müssen beim erstmaligen Eintritt eines/einer ihrer Mitarbeiter\*innen geschult werden, wobei es über die eben angeführten Punkte hinaus insbesondere auch um das virtuelle Führen geht.

Ganz bewusst *nicht* in diesen Katalog aufgenommen habe ich die Eignung des/der Beschäftigten für das Arbeiten im Homeoffice. Vielmehr sollte so verfahren werden, wie ich dies auch für das Arbeiten in hochflexiblen Arbeitszeitsystemen einschließlich Vertrauensarbeitszeit empfehle: Die Mitarbeiter\*innen erhalten vor dem Hintergrund der obigen Maßnahmen zunächst einen Vertrauensvorschuss dahingehend, dass sie die ihnen eingeräumten Spielräume im betrieblichen Sinne unter selbstverständlicher Berücksichtigung ihrer persönlichen Belange nutzen. Funktioniert dies nicht, können sie auf Veranlassung der Führungskraft, die diesbezüglich aber meines Erachtens kein Entscheidungsrecht haben darf, vorübergehend und notfalls auch auf Dauer anderweitig eingesetzt werden – also im Extrem in fester Arbeitszeit und/oder ausschließlich im Büro.

Damit sind die aus meiner Sicht wichtigsten Hürden für das vermehrte Arbeiten im Homeoffice

- die damit sehr häufig einhergehende Ungleichbehandlung der Mitarbeiter\*innen, weil nicht jede/r (a) einen ausreichenden Anteil seiner/ihrer Arbeit im Homeoffice erledigen kann und (b) zu Hause Raum für einen den Arbeitsschutz-Standards genügenden Arbeitsplatz hat („soziale Spaltung“), und
- die hiermit verbundenen Kosten für den Arbeitgeber.

In den beiden folgenden Punkten gehe ich davon aus, dass die obigen Voraussetzungen vorliegen.

---

<sup>2</sup> Siehe hierzu ausführlich den in Anmerkung 1 zitierten Text.

## B Potenzielle betriebliche Vorteile

1. Höhere Arbeitsproduktivität – insbesondere durch das Entfallen von Pendel-Stress, die Möglichkeit zum ungestörten Arbeiten, eine Verringerung von Ausfallzeiten und die Optimierung der innerbetrieblichen Zusammenarbeit (z.B. kürzere Meetings mit nur zeitweiser Teilnahme aus der Ferne).
2. Höhere Arbeitszeit-Flexibilität – insbesondere dadurch, dass wegen des Entfallens der Wegezeiten zum Büro auch kurze Arbeitstage (und nicht nur „Gleittage“) attraktiv sind und bei Bedarf auch einmal leichter außerhalb der normalen Arbeitszeiten gearbeitet werden kann.
3. Mehr Arbeitszeit – ermöglicht durch das Entfallen von Wegezeiten und die höhere Arbeitszeit-Flexibilität.
4. Attraktiv für viele Mitarbeiter\*innen und Bewerber\*innen.
5. Verringerter Bedarf an Bürofläche.

## C Potenzielle betriebliche Nachteile

1. Kosten für die Homeoffice-Arbeitsplätze und die technische Ausstattung der Mitarbeiter\*innen.
2. Weniger Kreativität und Innovation.
3. Geringere Einbindung der Mitarbeiter\*innen und Beeinträchtigung der betrieblichen Kommunikation (auch mit Kunden).
4. Verringerung der Arbeits-Flexibilität (z.B. spontane persönliche Treffen) – auch wegen der bei einer liberalen betrieblichen Homeoffice-Politik tendenziell länger werdenden Wegezeiten der Mitarbeiter\*innen.
5. Höherer Planungsaufwand.

## Empfehlungen

Vor diesem Hintergrund nun abschließend meine Empfehlungen für die systematische betriebliche Integration von Arbeit im Homeoffice:

1. Homeoffice sollte ein Angebot an alle Mitarbeiter\*innen sein, bei denen die oben genannten Voraussetzungen gegeben sind.
2. Rollierende Planung von Büro- und Homeoffice-Arbeit – z.B. immer bis Mittwoch für die folgende Kalenderwoche.
3. In gute Arbeitsplätze und Technik investieren.
4. Die Arbeitszeit in Büro und Homeoffice identisch regeln.
5. Virtuelle Zusammenarbeit und Führung fördern.
6. Büro-Konzept überdenken.