

Arbeiten von zuhause aus?

# Nicht jeder Job eignet sich fürs Home Office

Flexible Arbeitszeitregelungen sind mehr denn je ein aktuelles Thema. Das Home Office ist bei Mitarbeitenden beliebt, in der Umsetzung jedoch nicht unproblematisch. Das geht aus einer aktuellen Studie der Universität Freiburg/Schweiz, Lehrstuhl Personal und Organisation, hervor, für die Arbeitgeber und Arbeitnehmer nach ihrer Einschätzung befragt wurden. Von Dr. Oliver Schröter\*, Sophie Bovey\*\* und Prof. Eric Davoine\*\*\*

Flexible Arbeitsformen haben in der Schweiz bereits grosse Verbreitung gefunden und sind ein Thema, das aktuell viele Betriebe wie auch Behörden gleichermaßen beschäftigt. Prinzipiell können hierbei neben Formen zeitlicher Flexibilität wie Jahresarbeitszeiten, Teilzeitarbeit oder Job Sharing auch Formen räumlicher Flexibilität wie Home Office unterschieden werden. Die Grenze zwischen Berufs- und Privatleben wird dadurch zunehmend unschärfer. Um die Herausforderungen bei der Umsetzung flexibler Arbeitsformen besser zu verstehen, wurde von dem Lehrstuhl Personal und Organisation der Universität Freiburg/Schweiz, in Zusammenarbeit mit der Careerplus Gruppe, eine auf

39 Interviews (20 in der Deutschschweiz und 19 in der Romandie) basierende explorative Studie durchgeführt. Aus Sicht der Arbeitnehmer ermöglichen flexible Modelle eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Dies kann zu einer höheren Zufriedenheit und Motivation beitragen. Zudem können flexible Arbeitsmodelle auch einen Beitrag zur Verminderung stressbedingter und gesundheitlicher Probleme leisten. Arbeitgeber wiederum sehen flexible Modelle insbesondere als geeignetes Mittel, um durch attraktive Arbeitsbedingungen gute Mitarbeiter zu finden und an den Betrieb zu binden bzw. um Personalfuktuation und Absentismus zu senken. Hinzu kommen

im Fall von Telearbeit auch noch sinkende Infrastrukturkosten. Gerade Home Office birgt jedoch auch einige Herausforderungen, die bis hin zu potenziellen juristischen Problemen etwa im Fall von Grenzgängern reichen können.

## Gefahr sozialer Isolation

In den befragten Unternehmen stellte Home Office eine der am weitesten verbreiteten Formen der Arbeitsflexibilisierung dar. In den meisten Betrieben profitierten Mitarbeitende entweder standardisiert oder punktuell vom Home-Office-Modell. In Zusammenhang mit Telearbeit werden in der Literatur drei Arten von Risiken unterschieden. So laufen erstens Füh-

rungskräfte Gefahr, auf die erhöhte Komplexität der Führungssituation mit einer Intensivierung der Kontrolle zu reagieren, was dem gegenseitigen Vertrauen in der Arbeitsbeziehung schadet. Zweitens sind die Telearbeiter vom Risiko einer «Enträumlichung» betroffen. Hierunter werden der Verlust persönlicher Nähe im beruflichen Umfeld und die damit verbundene Gefahr sozialer Isolation verstanden. Das Ausmass dieser Enträumlichung ist dabei abhängig von der Häufigkeit der

Telearbeit sowie der Regelmässigkeit und Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz. Drittens birgt Telearbeit gewisse Herausforderungen für die Karriereplanung und Leistungsbeurteilung der Telearbeiter, die nicht schlechter behandelt werden sollen als andere Mitarbeiter.

## Komplexere Mitarbeiterführung

In der Studie wurde die Schlüsselrolle der Führungskräfte besonders deutlich, die bei

der Einführung von Home Office vor neuen Herausforderungen stehen. Die Studienteilnehmer unterstrichen hierbei klar die erhöhte Komplexität der Mitarbeiterführung, sowohl hinsichtlich Arbeitsplanung als auch Kontrolle. Doch auch auf Fragen in Zusammenhang mit der individuellen Disziplin der Mitarbeiter sowie mit der Definition von Stellen und Aufgaben, die sich überhaupt für Home Office eignen, wurde hingewiesen. Hier bedarf es entsprechend einer gründlichen Überlegung. Kritisch

## Herausforderungen in Zusammenhang mit Home Office

Problemfeld	Zitat	Lösungsansätze
Betriebliche Zwänge und Gleichbehandlung der Mitarbeiter	«Wir haben mit einem Mitarbeiter Erfahrung mit Home Office gemacht. Das hat natürlich das Interesse von den Kollegen geweckt (...) Wir konnten sie nicht alle [Anfragen] akzeptieren, die Organisation des Departements wurde zu komplex.»	Transparenz schaffen: Formulierung von klaren Regeln und Kriterien, die ebenso klar kommuniziert werden
Erhöhte Komplexität für Führungskräfte	«Es ist immer die Frage, wie man diese Leute, die von zu Hause arbeiten, dann führt – nicht als Person, sondern von der Leistung her, von den Aufgaben her.»	Gezieltes Training für Vorgesetzte; ausreichend Zeit für die Führung auf Distanz einplanen
Erhöhte Anforderungen an die Selbstdisziplin der Mitarbeiter; Betreuung junger Kinder	«Ich glaube, es ist etwas sehr Individuelles, ob Leute das (Home Office) können oder nicht. Es braucht eine gewisse Selbstdisziplin und ich denke, es braucht auch die passende Arbeit, das haben wir festgestellt.» «Was nicht die Idee ist, ist, dass man dadurch eine weitergehende Kinderbetreuung gewährleisten kann.»	Begleitung der Vorgesetzten bei der Anwendung der Regeln und Kriterien (Entscheidungen für oder gegen Home Office im Einzelfall)
Notwendigkeit eines gemeinsamen räumlich-zeitlichen Bezugsrahmens für die Teamarbeit	«(...) das Thema (...) Home Office. (...) Dort wird es vor allem darum gehen, welche technischen Rahmenbedingungen wir schaffen, und die organisatorischen Rahmenbedingungen bezüglich der Frage «Wann arbeiten wir denn noch zusammen? Wann treffen wir uns?»	Koordination formalisieren bzw. strukturieren – zum Beispiel durch regelmässige gemeinsame Teamsitzungen; Sozialisierungstechniken bewusst verwenden, um Kohäsion innerhalb des Teams sicherzustellen



wurde Home Office bei jungen Eltern gesehen, wo die Gefahr besteht, dass während der Arbeitszeit zu Hause erweiterte Kinderbetreuung geleistet und hierdurch die Arbeit vernachlässigt wird. Da aus betrieblichen Gründen oftmals nicht alle Home-Office-Gesuche akzeptiert werden können, stellt die Gleichbehandlung der Mitarbeiter eine weitere Herausforderung dar, die es zu meistern gilt, um Frustrationen zu vermeiden. Schliesslich stellt Teamarbeit heutzutage eine weit verbreitete Form der Arbeitsorganisation dar. Hieraus ergibt sich wiederum ein Spannungsfeld zwischen räumlicher Mobilität und virtueller Zusammenarbeit einerseits und der Notwendigkeit eines gemeinsamen, räumlich-zeitlichen Bezugsrahmens für das Team als solches andererseits.

### Home Office erfolgreich einführen – Empfehlungen

Die Erfolgsgeschichten aus der Praxis haben gezeigt, dass Home Office mithilfe bestimmter Massnahmen durchaus erfolgreich so umgesetzt werden kann, dass Mitarbeiter und Betrieb gleichermaßen profitieren. Die Teilnehmer der Studie sprachen hierfür die folgenden Empfehlungen aus:

1. Im Voraus: gründliche Analyse des betrieblichen Umfelds mit seinen jeweiligen Arbeitsabläufen und objektiven Zwängen, um klären zu können, für welche Stellen Home Office überhaupt infrage kommt.

2. Analyse der Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter: einige Individuen benötigen mehr Kontrolle und Führung als andere, z.B. wenn sie ihre Stelle neu angetreten oder ihre Selbstdisziplin noch nicht hinreichend unter Beweis gestellt haben. Hier sollte auch den jeweiligen Vorgesetzten ein angemessenes Mass an Ermessensspielraum zugestanden werden.
3. Transparenz schaffen: klare Regeln und Kriterien als Entscheidungsgrundlage für oder gegen Home Office im Einzelfall formulieren und kommunizieren.
4. Definition von Grenzen der Flexibilität, um den notwendigen persönlichen Austausch z.B. in regelmässig organisierten Teamsitzungen zu gewährleisten.
5. Frühzeitiger Einbezug der Führungskräfte und anderer Stakeholder in die Planung sowie angemessene Vorbereitung auf neue Herausforderungen; z.B. in Zusammenhang mit der Mitarbeiterführung auf Distanz durch gezielte Trainings.
6. Start mit einem Pilotprojekt: erste Erfahrungen können gesammelt, Folgen abgeschätzt und gegebenenfalls Nachbesserungen vorgenommen werden, ohne gleich Fakten zu schaffen.

#### Literaturhinweise:

- Hochstrasser, S. (2013): «Travail à domicile: gare aux risques juridiques», *Le Temps*, 2. Mai 2013.  
Thom, N.; Blum, A.; Zaugg, R.J. (2002): «Arbeits-



\*Dr. Oliver Schröter ist diplomierter Assistent am Lehrstuhl für Personal und Organisation der Universität Freiburg/Schweiz.



\*\*Sophie Bovey ist Inhaberin eines Masters in Management der Universität Freiburg/Schweiz.



\*\*\*Prof. Eric Davoine ist Professor an der Universität Freiburg/Schweiz, Lehrstuhl Personal und Organisation. [www.unifr.ch/rho](http://www.unifr.ch/rho)

zeitmanagement. Zur Verbreitung und Implementierung von flexiblen Arbeitszeitsystemen in schweizerischen Unternehmungen und Institutionen», *Die Betriebswirtschaft*, 62(5): 488-511.  
Taskin, L. (2010): «La désattribution. Enjeu de gestion», *Revue française de gestion*, no. 202: 61-76.

## RÉSUMÉ

### La mise en œuvre d'une pratique de home office

Le home office est une forme de flexibilité du temps qui prend de plus en plus d'importance. Nous avons mené, avec le soutien du groupe Careerplus, une étude exploratoire par le biais d'entretiens dans trente-neuf organisations pour comprendre les principales difficultés de la mise en application de home office et identifier les bonnes pratiques développées par ces organisations.

D'après nos interlocuteurs, les principales difficultés rencontrées sont liées aux contraintes organisationnelles, à l'autodiscipline des collaborateurs concernés et à la nécessité d'un traitement équitable entre les collaborateurs. Le changement de mode de contrôle et la nécessité d'un espace-temps commun dans les équipes amènent aussi une complexité plus grande du travail d'encadrement.

L'article contient plusieurs «meilleures pratiques» proposées par nos interlocuteurs. Ils recommandent aux entreprises souhaitant mettre en œuvre une pratique de home office:

1. une analyse préalable de l'environnement de travail et une sélection des tâches et des postes susceptibles d'être concernés par le home office
2. une analyse préalable des besoins et des aptitudes des collaborateurs à un travail à distance
3. la formulation de règles et de critères clairs et transparents pour sélectionner les personnes, les tâches ou les postes susceptibles d'être concernés par le home office
4. le maintien de séances communes et régulières dans les équipes pour garder un minimum de contact personnel
5. une préparation, un accompagnement, voire une formation, des managers à l'encadrement à distance
6. un démarrage avec un projet pilote qui permet de tester le dispositif, d'identifier les conséquences et de proposer des améliorations.