



***Zwischen Produktivität und Lebensqualität:  
Herausforderungen und Chancen von flexiblen Arbeitsplatzmodellen.***

# Zwischen Produktivität und Lebensqualität:

Herausforderungen und Chancen von flexiblen Arbeitsplatzmodellen.

<i>Inhaltsverzeichnis</i>	3
<i>Executive Summary</i>	4
▶ <i>Warum den Arbeitsplatz flexibel gestalten? Eine Nutzenbetrachtung</i>	6
▶ <i>Familie und Arbeit ohne Widerspruch?</i>	10
▶ <i>Management mobiler Arbeit</i>	12
▶ <i>Für wen und welche Aufgaben ist mobiles Arbeiten geeignet?</i>	16
▶ <i>Flexibilisierung des Arbeitsortes: Stolpersteine und Lösungsansätze</i>	20
▶ <i>Home Office – Aus den Augen, aus dem Recht?</i>	24
▶ <i>Mobiles Arbeiten und Datensicherheit</i>	28
▶ <i>Wie ist das örtlich flexible Arbeiten wirklich? Praxisfälle und Tipps</i>	32
▶ <i>Ergonomische und gesundheitliche Aspekte eines Home Office Arbeitsplatzes</i>	36
▶ <i>Aus der Ferne arbeiten und trotzdem verbunden sein</i>	40
▶ <i>Checkliste für die Einführung eines flexiblen Arbeitsplatzkonzeptes</i>	44
<i>Adressen</i>	46
<i>Literatur</i>	46

# Executive Summary.

Von Gudela Grote

In dieser Broschüre wird ein Überblick vermittelt über alle wichtigen Themen, die bei der Einführung und Nutzung von grösserer Flexibilität des Arbeitsorts zu berücksichtigen sind. Die wesentlichen Aussagen werden hier zusammengefasst.

## Von Telearbeit zu «Home Office»

Als erstes muss entschieden werden, welche Art von Flexibilisierung des Arbeitsortes angestrebt wird: Sollen Arbeitsplätze ausgelagert werden, so dass manche Personen ausschliesslich von zuhause arbeiten? Soll grundsätzlich mehr Mobilität möglich sein, also die Arbeit im Unternehmen, unterwegs, bei Kunden und auch zuhause erledigt werden können? Soll die Möglichkeit des teilweise von zuhause Arbeitens gegeben werden? In dieser Broschüre werden nur die beiden letzten Fragen betrachtet, also nicht die Einführung von Teleheimarbeit. Es wird auch ausdrücklich davon abgeraten, ausschliessliche Arbeit von zuhause einzuführen, da dabei die Nachteile von sozialer Isolation, geringer Eingebundenheit in Arbeitsprozesse und wenig Entwicklungsmöglichkeiten überwiegen.

## Nutzen von mobiler Arbeit und zeitweiser Arbeit von zuhause

Die wichtigsten Gründe, mobile Arbeit und zeitweise Arbeit von zuhause im Unternehmen zu fördern, sind reduzierte ökonomische und ökologische Kosten, erhöhte Produktivität und erhöhte Arbeitgeberattraktivität.

## Die grössten Stolpersteine ...

Probleme, die bei Einführung und Nutzung von mobiler Arbeit und zeitweiser Arbeit von zuhause auftreten können, sind

- ▶ Anwendung bei ungeeigneten Aufgaben
- ▶ Unangemessene technische Systeme und fehlende Medienkompetenz

- ▶ Fehlende oder unklare Regeln für den Umgang mit grösserer zeitlicher und inhaltlicher Autonomie
- ▶ Mangelnde persönliche Eignung für den Umgang mit grösserer zeitlicher und inhaltlicher Autonomie
- ▶ Ungenügende Abgrenzung von Berufs- und Privatsphäre
- ▶ Abnehmende soziale Einbindung und Identifikation mit dem Unternehmen
- ▶ Gesundheitliche Probleme durch mangelhafte ergonomische Gestaltung der Arbeit unterwegs oder zuhause
- ▶ Mangelhafte Datensicherheit

## ... und wie man sie vermeidet

Zentral ist, die Einführung von mehr Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsortes nicht beiläufig oder halbherzig anzugehen. Oft kann ein zeitlich klar begrenztes Pilotprojekt hilfreich sein, um erste Erfahrungen zu sammeln, bevor eine umfassende systematische Einführung angestrebt wird. Immer aber sind die folgenden Fragen möglichst fundiert zu beantworten:

- ▶ Welche Art(en) von Flexibilität hinsichtlich der Wahl des Arbeitsortes sollen eingeführt werden? Welche Erwartungen werden von Unternehmensseite daran geknüpft?
- ▶ Bei welchen Aufgaben und Beschäftigtengruppen kann und soll es mehr Flexibilität geben? Gibt es gute Gründe, bestimmte Aufgaben und Beschäftigtengruppen von diesem Angebot auszuschliessen? Können diese Gründe auch nachvollziehbar an alle Mitarbeitenden kommuniziert werden?
- ▶ Sind die ausgewählten Personen – und ihre Vorgesetzten und Kollegen – geeignet, mit der neuen Flexibilität umzugehen? Welche Unterstützungsangebote und Trainings sind nötig?
- ▶ Sind die vorhandenen technischen Systeme ausreichend und auf die neuen Arbeitsformen angepasst? Welche Systeme sind zusätzlich nötig? Können alle Betroffenen mit den Systemen richtig umgehen? Welche Unterstützungsangebote und Trainings sind nötig?
- ▶ Wie sollen die neuen Arbeitsformen in den Arbeitsverträgen abgebildet werden (z.B. geforderte Präsenz-

zeit im Unternehmen, Einhaltung von täglichen Arbeitszeiten und/oder Blockzeiten auch zuhause, Leistungen des Arbeitgebers und Arbeitnehmers bzgl. räumlicher und technischer Ausstattung)? Falls diese Fragen nicht im Arbeitsvertrag geregelt werden, welche andere Form der Festlegung und Kommunikation soll genutzt werden?

- ▶ Welche Vorgaben hinsichtlich Erreichbarkeit und allgemeinem Kommunikationsverhalten sollen gemacht werden? Wie kann der erhöhte Koordinationsaufwand, der durch flexibles Arbeiten entsteht, am besten bewältigt werden? Welche technischen Systeme, Unterstützungsangebote und Trainings sind nötig?
- ▶ Wie wird eine ergonomische Gestaltung auch der Arbeitsplätze zuhause sichergestellt? Wie viel der nötigen Ausstattung wird vom Unternehmen zur Verfügung gestellt? Welche Unterstützungsangebote und Trainings sind nötig?
- ▶ Welche technischen Massnahmen und welche organisatorischen und Verhaltensregeln sind nötig, um die Datensicherheit zu gewährleisten? Wie sind Verantwortung und Haftung bei Verletzung der Datensicherheit geregelt?

Auf was bei der Beantwortung dieser Fragen zu achten ist, wird in den folgenden Kapiteln ausführlich beschrieben.

## Warum es die Mühe lohnt

Das Bedürfnis nach mehr Flexibilität ist bei vielen Beschäftigten sehr gross; lange tägliche Arbeitswege sind ermüdend, kostspielig und ökologisch unverträglich; statt in Gebäude sollte in Menschen, ihre Kompetenz, ihr Wohlbefinden und ihre Weiterentwicklung investiert werden. Dies sind gute Gründe für Unternehmen, Vorgesetzte und Mitarbeitende, mehr Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsorts zu wagen. Die Einführung von mehr örtlicher Flexibilität wird nicht von heute auf morgen erfolgreich gelingen. Wir sind zuversichtlich, dass das hier zusammengetragene Wissen die Chancen auf Erfolg beträchtlich erhöht. ■

## Über die Autorin



Gudela Grote,  
Prof. Dr.

Gudela Grote, Prof. Dr., ist ordentliche Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie im Departement Management, Technology, and Economics der ETH Zürich. Sie studierte Psychologie an der Universität Marburg und der TU Berlin und promovierte am Georgia Institute of Technology, Atlanta. Ihre Forschungsinteressen betreffen insbesondere die zunehmende Virtualisierung und Flexibilisierung von Arbeit und deren Konsequenzen für das individuelle und organisationale Management von Unsicherheit. Gemeinsam mit Prof. Bruno Staffelbach von der Universität Zürich gibt sie jährlich den Schweizer HR-Barometer heraus, der im Jahr 2010 dem Thema Arbeitsflexibilität gewidmet war. Bei Springer ist 2009 ihr Buch «Management of uncertainty – Theory and application in the design of systems and organizations» erschienen.



# Warum den Arbeitsort flexibel gestalten? Eine Nutzenbetrachtung.

Von Gudela Grote

## Kapitelzusammenfassung

In diesem Kapitel wird deutlich:

- ▶ Die Möglichkeit, zeitweise von zuhause arbeiten zu können, entspricht einem weit verbreiteten Bedürfnis; entsprechende Angebote von Unternehmen erhöhen deren Attraktivität als Arbeitgeber und die Produktivität der Beschäftigten.
- ▶ Durch zeitweiliges Arbeiten von zuhause können ökonomische und ökologische Kosten – insbesondere hinsichtlich Verkehr und Raumbedarf – reduziert werden.
- ▶ Flexibilität selbst kostet aber auch – Koordination und Führung werden aufwendiger; die Trennung verschiedener Lebensbereiche muss aktiv und kontinuierlich geleistet werden.

## Einleitung

Mit dem Aufkommen von Computernetzwerken in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts und der wachsenden Sorge um knapper werdende Energieressourcen wurde schon damals computergestützte Heimarbeit – oder eben Telearbeit – propagiert und von einigen Unternehmen erprobt. Die Vorteile schienen auf der Hand zu liegen: reduzierte Büro- und Transportkosten, höhere Produktivität durch selbst gewählte Arbeitszeiten und bessere Vereinbarkeit von Arbeits- und sonstigem Leben. Trotzdem hat sich diese Arbeitsform bis heute nicht durchgesetzt, wenn sie auch in der Variante des «Home Office», also des zeitweise von zuhause Arbeitens, heute zunehmend verbreitet ist. Auch heute noch zählen Schwierigkeiten bei der Führung der zuhause Arbeitenden sowie bei der Abgrenzung zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen zu den am häufigsten genannten Problemen. Diese organisatorischen Themen sind von weit grösserer Bedeutung als technische Fragen. Die technischen Möglichkeiten für virtuelles Miteinanderarbeiten sind in den letzten vierzig Jahren in beeindruckendem Ausmass gewachsen, daher ist es heute eher eine Frage, wann welches technische Mittel am sinnvollsten eingesetzt werden sollte. Immer, wenn Diskussionen um Telearbeit aufkommen, liegt dem einerseits und gerade auch heute wieder das Thema Ressourcenknappheit zugrunde, andererseits suchen neue technologische Entwicklungen ihre Anwendungsfelder, z.B. «Unified Communications»-Technologien, wie sie seit kurzem von Microsoft, Swisscom oder IBM angeboten werden. Daneben entspricht die grössere Flexibilität

in der Wahl des Arbeitsortes aber auch einem Bedürfnis der Beschäftigten, wie vielfach empirisch belegt ist.<sup>1</sup> Im Folgenden werden die verschiedenen Bereiche, in denen das Angebot, von zuhause arbeiten zu dürfen, Vorteile bringen kann, beschrieben. Zum Schluss werden einige Hinweise dazu gegeben, was Unternehmen tun bzw. vermeiden sollten, damit diese Vorteile auch realisiert werden können.

## Basis für eine flexible Arbeits- und Lebensgestaltung

Das Bedürfnis nach mehr örtlicher Flexibilität ist sehr gross und beispielsweise in der Schweiz noch ungestillt, wie der Schweizer HR-Barometer 2010 zeigt.<sup>1</sup> Zwei Drittel der knapp 1'400 Befragten in der deutsch- und französischsprachigen Schweiz gaben an, dass sie die Möglichkeit zur Arbeit von zuhause wünschen, 23% haben diese Möglichkeit tatsächlich. Dies bedeutet, dass nur ein Drittel derer, die gerne von zuhause arbeiten würden, dies auch können. Es ist aber auch bemerkenswert, dass die 23% bereits eine Verdopplung gegenüber den in einer Untersuchung von Gareis für 2002 berichteten 11% darstellt. Auch in 2002 hatten etwa zwei Drittel der Befragten Interesse an Telearbeit bekundet, somit sind es heute schon einige mehr, die ihren Wunsch auch realisieren konnten.

Die Gründe für das grosse Bedürfnis nach mehr Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsortes liegen auf der Hand: Der Aufwand fürs Pendeln zwischen Wohn- und Arbeitsort wird reduziert, die Verfügbarkeit für familien- und haushaltsbezogene Aufgaben erhöht und – je nach persönlicher Situation – der Freiraum für ungestörtes Arbeiten erweitert. Entsprechend zeigen Untersuchungen, dass das Angebot von Telearbeit Zufriedenheit, Motivation und Leistung fördern kann und Unternehmen somit zu attraktiveren Arbeitgebern werden. Die Verflechtung verschiedener Lebensbereiche, wenn Arbeits- und Wohnstätte eins werden, hat aber auch ihre Tücken. Zwei Forscherinnen in Grossbritannien, Susanne Tietze und Gill Musson, haben die Strategien untersucht, die Teleheimarbeitende nutzen, um Arbeit von anderen Lebensbereichen abzugrenzen.<sup>2</sup> Unter anderem ging es dabei um die Schwierigkeit, den Mitbewohnerinnen und -bewohnern zu signalisieren, ob man gerade bei der Arbeit ist oder nicht, wenn man durchs Haus läuft. Manche tragen zu diesem Zweck auch bei Heimarbeit formale Bürokleidung, andere haben Arbeits- und Nichtarbeitspyjamas oder verwenden Lippenstifte mit verschiedenen Farbtönen.

## Leere Strassen, Züge und Büros

Wenn Arbeits- und Wohnstätte zumindest zeitweise eins sind, können ökonomische und ökologische Kosten gesenkt werden. Jede Fahrt mit dem Auto weniger hilft, den CO<sub>2</sub>-Gehalt der Luft zu senken, jeder Passagier weniger in überfüllten Pendlerzügen ist derzeit für die Verkehrsunternehmen wie für ihre Kunden eine Erleichterung. Wenn 450'000 Arbeitnehmende in der Schweiz einmal pro Woche daheim statt im Büro arbeiten würden, könnten damit wöchentlich rund 4,5 Millionen Autokilometer und 2,6 Millionen Personenkilometer im öffentlichen Verkehr eingespart werden. Insgesamt würden die Schweizerinnen und Schweizer damit wöchentlich 1'400 Tonnen CO<sub>2</sub> sparen. Jährlich wären es sogar 67'000 Tonnen.

Wenn nicht jeder immer einen physischen Arbeitsplatz in seinem Unternehmen benötigt, reduziert sich rein rechnerisch der Raumbedarf. Entsprechend beginnen alle Unternehmen, die in grösserem Umfang Arbeit von zuhause anbieten, ihre Büroflächen zu verkleinern. Allerdings steckt hinter dem Rechenexempel auch eine nicht ganz einfache Koordinationsaufgabe. An- und Abwesenheiten sind nicht zufällig verteilt, Freitage beispielsweise sind als Heimarbeitstage beliebter, an Teamsitzungstagen bleiben mehr Personen den ganzen Tag im Büro. Ausserdem hoffen alle, wenn sie ins Unternehmen gehen, all diejenigen zu treffen, mit denen spontane Absprachen nützlich wären. Um das zu erreichen, ist einerseits weit mehr Vorausplanung nötig, und auch die wird nicht verhindern können, dass die ganz zufälligen und manchmal besonders hilfreichen Begegnungen seltener stattfinden. Andererseits gibt es dadurch wiederum überzufällige Häufungen von Menschen, die gleichzeitig einen Arbeitsplatz suchen. Wenn der Platz knapp und sozial unattraktiv wird, werden sich die Beschäftigten mehr als der gemeinsamen Arbeit gut täte nach Hause zurückziehen. Dies gilt es beim qm-Zählen durch entsprechend grösseres und attraktives Raumangebot miteinzuberechnen.

## Autonome und eigenverantwortliche Beschäftigte

Aus Perspektive der ausschliesslichen Teleheimarbeit wurden ursprünglich vor allem wenig qualifizierte und technisch leicht überwachbare Routineaufgaben einerseits und hochqualifizierte Einzelarbeit andererseits als geeignete Tätigkeiten für diese Arbeitsform angesehen. Inzwischen wird die reine Teleheimarbeit aufgrund ihrer grossen Nachteile,

wie soziale Isolation, geringe Eingebundenheit in Arbeitsprozesse und wenig Entwicklungsmöglichkeiten, eher abgelehnt. Wenn alternierend zuhause und im Unternehmen gearbeitet wird, erweitert sich das Spektrum der geeigneten Tätigkeiten. Allerdings muss immer möglich sein, dass die Beschäftigten bestimmte Teilaufgaben relativ autonom erledigen können. Und es ist umgekehrt von den Beschäftigten immer ein vergleichsweise grösseres Mass an Eigenverantwortung gefordert, da Führung durch direkte persönliche Kontrolle, aber auch Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen erschwert sind. Darauf müssen Beschäftigte und ihre Vorgesetzten vorbereitet sein und möglicherweise sogar durch gezielte Trainings speziell unterstützt werden, z.B. bzgl. Zeitmanagement, Einsatz von Kommunikationsmedien und angemessenem Führungsstil.<sup>3</sup>

Die Autonomie und Eigenverantwortung, die vermehrtes flexibles Arbeiten erfordert, ist aber gleichzeitig auch etwas, das Tätigkeiten für viele Menschen attraktiver macht. Zusätzlich zum Wahlangebot hinsichtlich des Arbeitsortes wird also eigentlich auch eine in sich interessantere Tätigkeit angeboten. Dies können Unternehmen gezielt nutzen, um ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen.

## Nutzen in Zahlen

Quantitative Angaben zu den Vorteilen von Telearbeit sind generell mit Vorsicht zu geniessen, insbesondere wenn sie von Unternehmen berichtet werden, die selbst mit dieser Arbeitsform auf die eine oder andere Art Geschäfte machen. Drei einfache Beispiele können aber als Ausgangspunkt für Rechnungen dienen, die letztlich jede Firma für sich anstellen muss, um den Nutzen von mehr Flexibilität des Arbeitsortes für sich beziffern zu können.

Gebäudekosten: Jeder Tag, den eine Person pro Woche zuhause oder unterwegs arbeitet, bedeutet auf eine 100% Anstellung bezogen 20% weniger Platzbedarf. Wenn man etwas Reserven einrechnet, aufgrund der oben geschilderten systematischen Häufungen von An- und Abwesenheiten, kann man auf eine Gesamtbelegschaft hochgerechnet pro Heimarbeitstag/Woche 10 bis 15% Fläche einsparen.

Produktivität: Wenn man annimmt, dass jeder im Unternehmen verbrachte Arbeitstag im Durchschnitt 30 Minuten Störungen (z.B. hoher Geräuschpegel, häufige Fragen eines Arbeitskollegen) und 30 Minuten unproduktive Arbeitszeit (z.B. physiologisches Tief nach dem Mittagessen) beinhaltet, die bei der Arbeit zuhause aufgrund räumlicher Trennung

und flexibler Wahl der täglichen Arbeitszeit vermeidbar sind, dann bedeutet dies ca. 12% mehr Produktivität.

Arbeitgeberattraktivität: Das Angebot, teilweise von zuhause arbeiten zu können, entspricht dem Bedürfnis vieler Beschäftigter und erleichtert eine vom Unternehmensstandort unabhängige Wohnortwahl. Damit können mehr Bewerber für offene Stellen gewonnen und bestehende Mitarbeitende eher gehalten werden. Jede Kündigung, die vermieden werden kann, sei es, weil besser geeignete Bewerber eingestellt werden konnten oder weil Mitarbeitende sich entschieden haben, im Unternehmen zu bleiben, spart schnell einmal 100'000 Franken ein.

### **Damit der Nutzen auch wirklich entsteht: Handlungsgebote für Unternehmen**

Flexibilitätsangebote dürfen niemals eine Verschleierungstaktik für Sparmassnahmen sein oder dem Einsatz von Technologien dienen, deren Nützlichkeit erst noch unter Beweis zu stellen ist.

Aus der Option «Anytime – anyplace» darf kein Diktat des «Always and everywhere» werden.

Flexibilisierungspotenzial steckt in mehr Tätigkeiten, als auf den ersten Blick ersichtlich – selbst ein Koch kann bestimmte Vorbereitungsaufgaben unter Umständen von zuhause aus erledigen, und medizinische Callcenter zeigen, dass Arzt und Patient nicht immer am selben Ort sein müssen.

Es sollte alternierend Arbeit von zuhause und im Unternehmen angeboten werden; ausschliessliche Teleheimarbeit birgt viele Nachteile, wie soziale Isolation, geringe Eingebundenheit in Arbeitsprozesse und wenig Entwicklungsmöglichkeiten.

Führung kann nicht mehr über enge persönliche Kontrolle der Mitarbeitenden erfolgen; Vorgesetzte müssen ihr Vertrauen gegenüber allen eigenverantwortlich zu nutzenden Freiräumen der Mitarbeitenden aufgeben.

Flexibilität kostet auch – vor allem erhöht sich der Koordinationsaufwand für alle Beteiligten; dies muss offen kommuniziert und bei Arbeitsplanung und Führung ausreichend berücksichtigt werden. ■

1 Grote, G. & Staffelbach, B. (Hrsg.) (2010). Schweizer Human Relations Barometer 2010 – Arbeitsflexibilität und Familie. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.  
2 Tietze, S. & Musson, G. (2005). Recasting the home-work relationship. A case of mutual adjustment. *Organization Studies*, 26, 1331–1352.  
3 Grote, G., Manchen, S. & Springall, L. (2004). Telemangement: Notwendigkeit für ein komplexes Verhaltensrepertoire. *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 13, 48–60.

### **Über den Autor**



**Gudela Grote,  
Prof. Dr.**

Gudela Grote, Prof. Dr., ist ordentliche Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie im Departement Management, Technology, and Economics der ETH Zürich. Sie studierte Psychologie an der Universität Marburg und der TU Berlin und promovierte am Georgia Institute of Technology, Atlanta. Ihre Forschungsinteressen betreffen insbesondere die zunehmende Virtualisierung und Flexibilisierung von Arbeit und deren Konsequenzen für das individuelle und organisationale Management von Unsicherheit. Gemeinsam mit Prof. Bruno Staffelbach von der Universität Zürich gibt sie jährlich den Schweizer HR-Barometer heraus, der im Jahr 2010 dem Thema Arbeitsflexibilität gewidmet war. Bei Springer ist 2009 ihr Buch «Management of uncertainty – Theory and application in the design of systems and organizations» erschienen.



# Familie und Arbeit ohne Widerspruch?

Von Lucrezia Meier-Schatz

## Kapitelzusammenfassung

In diesem Kapitel wird deutlich,

- ▶ wie und warum sich das Bild «Beruf, Partnerschaft und Kinder» verändert hat und was dies für die Zukunft bedeutet,
- ▶ was dabei die Mobilität und deren Folgen für eine Rolle spielen.
- ▶ warum «Zeitautonomie» immer wichtiger wird.

## Einleitung

Familien sind vom tiefgreifenden Wandel der Gesellschaft erfasst. Unsere Wissens- und Technologiegesellschaft hat die klaren Zeit- und Produktionsstrukturen der letzten 50 Jahre verwischt. Der Alltag unserer Eltern und Grosseltern war von klaren Abgrenzungen zwischen Beruf und Familienleben gekennzeichnet. Familiengründung war für diese Generationen noch eine Selbstverständlichkeit. Heute aber ist Elternschaft für viele nur noch eine von mehreren Optionen in der eigenen Lebensbiographie. Diese Wahlfreiheit «Beruf», «Beruf und Partnerschaft» oder «Beruf, Partnerschaft und Kinder» wird zur Herausforderung.

Das Selbstverständnis eines jungen Menschen oder eines Paares ist heute ein verändertes. Die frühere traditionelle Rollenteilung entspricht nicht mehr den Lebensvorstellungen einer sehr grossen Mehrheit der jungen Generation. Ihre Vorstellungen von Partnerschaft, Teilhabe am Familienleben, Alltagsgestaltung und Erziehung sind Früchte der verbesserten Ausbildung der jungen Erwachsenen. Paare, die sich für die Familiengründung entscheiden, müssen komplexe und vielfältige Aufgaben übernehmen. So tragen heute in 75% aller Familien beide Elternteile mit ihrer Erwerbstätigkeit zur wirtschaftlichen Sicherheit der Familie bei. Diese Familien passen sich den Anforderungen einer globaltägigen Wirtschaft an und sind mit neuen Zeit- und Arbeitsmustern in einer mobilen Arbeitswelt konfrontiert.

Nur mit einer starken Wirtschaft sind Wachstum, Wohlstand und soziale Sicherheit möglich. Eine starke Wirtschaft ist auf qualifizierte und motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angewiesen, die ihre verschiedenen Lebensbereiche Berufs-, Familien- und Privatleben ausbalancieren können.

## Mobilität und Folgen für die Gestaltung des Alltags

Für immer mehr Menschen sind Wohnort und Arbeitsort nicht mehr identisch. Im Jahr 2000 waren gemäss Bundesamt für Statistik bereits 58% der Personen ausserhalb ihres Wohnortes erwerbstätig. Die Agglomerationen wurden zu Gravitationszentren des Pendlerverkehrs, fast im Gleichschritt wurden Familien aus den Agglomerationen verdrängt. Viele ziehen in die grösseren und kleineren Gemeinden im Umfeld der Zentren. Der Trend zu «Leben auf dem Land und Arbeiten in der Stadt» hat sich in den letzten Jahrzehnten akzentuiert, mit dem Resultat, dass die Distanz zwischen dem Wohnort und dem Arbeitsort immer grösser geworden ist.

Nicht nur aus Sicht der Umwelt- und Infrastrukturbelastung sondern sehr wohl auch aus Sicht der Arbeits- und Gesundheitsökonomie und somit der Effizienz lohnt es sich auch für Unternehmen, sich Gedanken zur örtlichen Flexibilität zu machen. Glaubt man der ersten repräsentativen Studie zu berufsbedingter räumlicher Mobilität «Job Mobilities and Family Lives», die 2008 von der EU-Kommission in Auftrag gegeben wurde, hat Mobilität nicht per se negative Auswirkungen auf das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Menschen. Die Studie weist aber auf gesundheitliche und soziale Probleme hin und zeigt auf, dass die sozialen und gesellschaftlichen ebenso wie die partnerschaftlichen und familialen Beziehungen durch die erforderliche Mobilität eingeschränkt werden.

Daher erstaunt es nicht, dass der Ruf nach vermehrter örtlicher Flexibilität laut wird. Nicht nur in der oben genannten Studie, sondern auch in der Studie «Was Männer wollen!» des Kompetenzzentrums für Familienpolitik von Pro Familia Schweiz (Januar 2011) wird diese Forderung laut. Die europäische Studie weist jedoch auf Unterschiede im Pendlerverhalten zwischen den Geschlechtern hin. Frauen, die regelmässig zur Erwerbsarbeit pendeln, bleiben tendenziell eher kinderlos. Mütter hingegen versuchen diese «Leerzeiten» zu minimieren, denn sie versuchen primär, ihr Privat- und Familienleben mit ihrer Erwerbstätigkeit zu vereinbaren. Männer äussern zwar den gleichen Wunsch nach einem ausbalancierten Leben, doch ihre Perspektive ist eine andere. Es geht ihnen um die Vereinbarkeit vom Erwerb mit dem Privatleben, und nicht umgekehrt, wie dies oft bei den Frauen der Fall ist. Diese unterschiedlichen Perspektiven wurden bis anhin kaum thematisiert und noch weniger von den Unternehmen wahrgenommen. Männer fühlen sich,

wie die Studie «Was Männer wollen!» zeigt, in der Frage der Vereinbarkeit im Vergleich zu Frauen benachteiligt. Daher sind Unternehmen doppelt herausgefordert.

## Zeitautonomie

Wir leben in einer Zeit der Beschleunigung. Ein Kernproblem unserer modernen Gesellschaft besteht darin, dass die private Familien- und Partnerschaftszeit vermehrt in einer Weise organisiert werden muss, dass den sehr unterschiedlichen Zeitbedürfnissen der verschiedenen Generationen Rechnung trägt. Es erstaunt daher nicht, dass Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen eine höhere Zeitautonomie wünschen. Sie äussern den Wunsch nach mehr zeitlicher Flexibilität durch die Einführung von Jahresarbeitszeit oder von Zeitkonti sowie nach örtlicher Flexibilität im Sinn von Telearbeit oder Home Office Tagen. Ein Blick auf das Angebot kleiner und mittlerer sowie grosser Unternehmen aber zeigt, dass das Angebot längst nicht den Vorstellungen und Erwartungen der Mitarbeitenden entspricht. Es besteht eine klare Kluft zwischen Angebot und Nachfrage.

Im Ringen um qualifizierte und motivierte Mitarbeitende werden in Zukunft Unternehmen ihr Angebot im diesem Bereich für Männer und Frauen ausbauen müssen. Eine grosse Mehrheit aller an der Umfrage «Was Männer wollen!» beteiligten Männer werden zukünftig bei der Suche nach einer neuen Stelle auch auf das Angebot im Bereich Vereinbarkeit achten. Bleibt die Kluft zwischen Angebot und Nachfrage bestehen, wird das Unternehmen das Nachsehen haben.

Daher brauchen Unternehmen neue Strategien, um einerseits die negativen Auswirkungen der Mobilität zu reduzieren und um andererseits den Menschen mehr Zeitautonomie zu ermöglichen. Unternehmen sollten ein grosses Interesse daran haben, dass ihre Mitarbeitenden in einem möglichst ausgeglichenen ausserberuflichen Umfeld leben, denn nachweisbar profitieren Unternehmen zunehmend von betrieblichen familienfreundlichen Strukturen.

## Fazit

Der Wunsch nach örtlicher Flexibilität, nach Telearbeit und Home Office Möglichkeiten gewinnt an Bedeutung. Home Office Lösungen bieten vielen Menschen mit Familienverantwortung eine interessante Perspektive. Die physischen

und psychischen Belastungen, die das Pendeln für manche Arbeitnehmer mit sich bringt, haben Auswirkungen auf die erbrachte Leistung am Arbeitsplatz. Die Möglichkeit, von zuhause aus zu arbeiten, verringert für die Arbeitnehmenden ausserdem die «Leerzeiten», die mit dem Pendeln verbunden sind. Angesichts der neuen Kommunikationskanäle und -möglichkeiten lohnt es sich, neue Wege zu erproben und die Zusammenarbeit von zeitlich und/oder räumlich getrennten Organisationseinheiten oder Arbeitsplätzen zu fördern.

Wenn die Schnittstellen zwischen Familie, Privatleben und Wirtschaft von allen erkannt werden, dann löst sich der heute oft noch vorhandene Widerspruch zwischen Erwerbs- und Privatzeit. Dann wächst auch die Einsicht, dass Home Office Lösungen nicht nur aus Umweltgründen und zur Entlastung der Infrastrukturen sinnvoll sind, sondern sehr wohl auch zur Förderung eines ausbalancierten Lebens aller Erwerbstätigen.

Die Studie «Was Männer wollen!» finden Sie online unter [www.gleichstellung.sg](http://www.gleichstellung.sg) oder [www.profamilia.ch](http://www.profamilia.ch). ■

## Über die Autorin



**Lucrezia Meier-Schatz,  
Dr ès sc. pol.**

Politologin (Dr ès sc. pol.)  
Geschäftsführerin Pro Familia Schweiz  
Nationalrätin CVP  
Dozentin FHS

# Management mobiler Arbeit.

Von Hartmut Schulze und Caroline Cornelius

## Kapitelzusammenfassung

In diesem Kapitel wird deutlich:

- ▶ Telearbeit stellt neue Anforderungen an das Management – Führungsstile, die auf Augenkontakt und «Command and Control» beruhen, funktionieren aufgrund der räumlichen Verteiltheit nicht mehr ohne Weiteres.
- ▶ Lösungskonzepte – nicht nur in virtuellen Teams – beruhen auf Führungsmodellen, die u.a. auf Selbstführung von Telearbeitenden und virtuellen Teams setzen und diese durch entsprechende Massnahmen fördern und stützen.
- ▶ Damit einhergehend stellen sich insbesondere auch an Führungskräfte neue Anforderungen bezogen auf ihre Kompetenzen: Sie zeichnen sich durch eine eher geringe Kontrollmotivation und durch die Fähigkeit zur vertrauensvollen Zusammenarbeit aus.

## Einleitung

Mobile Arbeit und zeitweise Arbeit von zuhause sowie die damit zusammenhängende geringere Präsenz vor Ort in der Organisation stellen neue Anforderungen an das Management dieser Arbeitsform. An dieser Stelle wird bewusst der breitere Begriff des «Managements» verwendet. Eine zu enge Fokussierung auf Personalführung, verstanden als soziale Einflussnahme von oben nach unten<sup>1</sup>, kann der Komplexität mobiler und flexibler Arbeit an verschiedenen Arbeitsorten nicht gerecht werden. In diesem Zusammenhang kommt es ganz wesentlich auf die zielorientierte Gestaltung eines komplexen Zusammenspiels bestehend aus den Bedürfnissen und Kompetenzen der mobilen Mitarbeitenden und der Gestaltung angemessener organisatorischer Strukturen und Abläufe sowie auf die Bereitstellung und Nutzung dazu passender Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) an.

## Herausforderungen mobiler Telearbeit an das Management

Lange Zeit wurde Führung als «unmittelbare, absichtliche und zielbezogene Einflussnahme durch Inhaber von Vorgesetztenpositionen auf Unterstellte mittels Kommunikation»<sup>2</sup> verstanden. Im Mittelpunkt dieses auch als «vertikale oder personalisierte Führung»<sup>3</sup> verstandenen

Konzeptes steht die Führungskraft. Legitimiert durch ihre Position – so die zentrale Vorstellung – nimmt sie gezielt auf die Mitarbeitenden Einfluss, um die Erfüllung von Unternehmens- und Organisationszielen sicherzustellen. Dieses Konzept ist wesentlich auf räumlich-physische Nähe angewiesen. Nur bei vorhandener räumlich-physischer Nähe und Blickkontakt kann die Führungskraft die aktuelle Befindlichkeit der Mitarbeitenden wahrnehmen, Aufgaben «on the fly» verteilen und ohne Aufwand – mit einem Lächeln oder einem kurzen Heben der Augenbraue – belohnend oder sanktionierend Einfluss nehmen. Dieses direkte Interaktionsverhältnis ist infolge der raum-zeitlichen Trennung bei mobiler Telearbeit nicht mehr ohne Weiteres möglich. In der Bewältigung der physischen «Distanz» zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden ist eine erste Herausforderung für das Management mobiler Telearbeit zu sehen. In der der Literatur der 1980er und 1990er Jahren werden überwiegend negative Aspekte der mangelnden sozialen Präsenz beschrieben. Physische Distanz führte in einschlägigen Untersuchungen zu einer weniger häufigen sozialen Interaktion und zu einem weniger reichhaltigen Austausch von Informationen<sup>4</sup>. Die Herausbildung und Aufrechterhaltung von Vertrauen fällt in der Beziehung zwischen mobilen Mitarbeitenden und ihren Führungskräften schwerer, Konflikte sind schwieriger zu bewältigen, generell können Leistungen schwerer beurteilt werden und Massnahmen sind mit mehr Unsicherheit behaftet. Solchen Anforderungen begegnen Führungskräfte z.T. mit Praktiken, die die Autonomie und damit die Vorteile mobiler Arbeit einschränken, indem sie beispielsweise kurzzyklische Aufgaben verteilen und diese engmaschig kontrollieren<sup>5</sup>. Insbesondere bei komplexen, wissensintensiven Aufgaben wirkt sich diese Art der Koordination negativ auf die Arbeitszufriedenheit aus. Mit dem Einsatz neuer IKT, wie Webkonferenzen und -Telefonie, werden seit der Jahrtausendwende auch anderslautende Auswirkungen physischer Distanz berichtet. So konnte der negative Einfluss der Virtualität auf die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften in einigen Untersuchungen nicht bestätigt werden<sup>6</sup>.

Eine zweite Herausforderung für das Management mobiler Telearbeit hängt mit der zunehmenden Verbreitung virtueller Teams zusammen. Virtuelle Teams zeichnen sich durch die bedeutsame Nutzung von IKT und dadurch aus, dass die an verschiedenen Standorten beheimateten Teammitglieder gemeinsame Ziele verfolgen, sich als Team wahrnehmen und von anderen als solches wahrge-

nommen werden. Virtuelle Teams stellen auch an die Rolle der Führungskraft neue Anforderungen. Es zeigt sich, dass Teams erfolgreicher sind, in denen die Mitglieder eigeninitiativ Führungsfunktionen, z.B. zur Koordination und zur Aufgabebearbeitung, übernehmen<sup>7</sup>. Vorgesetzten kommt hier zunehmend eine stärker coachende Rolle mit dem Ziel zu, technische Ressourcen zur Verfügung zu stellen und Strukturen zu schaffen, die die Kommunikation wie auch die laterale Führung in Teams fördern können. Eine zentrale Anforderung an die Kompetenzen von Führungskräften besteht in diesem Zusammenhang in Fähigkeiten, in der medienvermittelten Kommunikation Vertrauen herstellen zu können.

## Erfolgreiches Management mobiler Telearbeit

Die Gestaltung mobiler Telearbeit wie auch virtueller Teams lässt sich mit Zyklusmodellen abbilden<sup>8</sup>. Dabei können Phasen der Konfiguration/Planung, des Starts, der Erhaltung und Optimierung sowie der Erfolgskontrolle und Beendigung unterschieden werden. Entsprechend diesen Phasen unterscheiden sich auch die Methoden und Praktiken erfolgreichen Managements mobiler Telearbeit.

- ▶ **In der Phase der Konfiguration und Planung** kommt es darauf an, angemessene Voraussetzungen für Telearbeit zu schaffen. Dazu zählen u.a. die systematische Auswahl geeigneter und motivierter Mitarbeitender, die Bereitstellung kollaborativer Plattformen und synchroner Kommunikations- und Meetingtools wie auch das Design von Aufgaben, die Kommunikations- und Kooperationsprozesse notwendig machen. In diesem Zusammenhang findet sich eine ganze Reihe von Untersuchungen, die zeigen, dass voneinander abhängige Aufgaben – anders als häufig angenommen – die Zusammenarbeit und den Teamzusammenhalt fördern können. Auch die Vorbereitung gezielter Schulungs- und Einführungsmaßnahmen ist in dieser Phase anzusiedeln.
- ▶ **In der Phase des Starts** der mobilen Tele- und Teamarbeit haben sich gezielte Teamentwicklungsmaßnahmen als günstig für die spätere Aufgabebearbeitung herausgestellt. Der Aufwand, der «vorab» in Kennenlernen und Teambildung investiert wird, zahlt sich «später» durch erfolgreiche Zusammenarbeit wieder aus. Die Mehrheit der Autoren geht davon aus, dass der Einsatz physischer

persönlicher Treffen günstig ist für das gegenseitige Verständnis, für die Ausbildung von Vertrauen und eines Teamzusammenhalts. Dem widersprechend finden sich neuerdings auch Ansätze, die einen Verzicht auf physische Treffen aber auch auf den Einsatz reichhaltiger Medien wie z.B. Videokonferenzen nahelegen. Dies mit dem Ziel, es gar nicht erst zu Vorurteilen und Stereotypenbildung aufgrund des visuellen Eindrucks kommen zu lassen. Erst wenn sich Vertrauen und Wertschätzung entwickelt haben, werden reichhaltigere Medien für die dann aufgabenbezogene Zusammenarbeit empfohlen<sup>9</sup>. Die Etablierung eines Kommunikationsrhythmus zwischen Einzel- und Zusammenarbeit sowie zwischen persönlichen Treffen und mehr oder weniger reichhaltiger virtueller Kommunikation stellen zusammenfassend zentrale Erfolgsfaktoren für gelingendes mobiles Arbeiten dar. Ebenso ist es in dieser Phase wichtig, durch psychologische Verträge mit den Telearbeitenden eine Art von Selbstverpflichtung und Verbindlichkeit zu dem virtuellen Team oder der virtuellen Zusammenarbeit zu erzielen.

- ▶ **In der Phase der Erhaltung** hat sich der Stellenwert von regelmässigem und wertschätzendem Feedback durch die Führungskräfte, aber auch durch die anderen Teammitglieder erwiesen. Hier gilt es, in der computerbasierten Kommunikation z.B. mittels E-Mail das aufwandslose non-verbale Feedback durch geeignete Kommunikationsstrategien zu ergänzen und spezifische Medien- und Kommunikationskompetenzen für das medienvermittelte Feedback zu entwickeln. Positiv auf die Zufriedenheit sowie die Leistung haben sich Prozess- und Ergebnisfeedbacks erwiesen. Diese können gut zur Reflexion und Weiterentwicklung in den Teams genutzt werden, ebenso die Sammlung von bewährten Praktiken und gewonnenen Erkenntnissen am Ende der virtuellen Teamarbeit.
- ▶ **In der Phase der Erfolgskontrolle** – und bei virtueller Projektarbeit auch in der Phase der Beendigung des Projekts – sollten zu definierten Meilensteinen die Best Practices und Lessons Learned zusammengetragen und zur Optimierung der virtuellen Zusammenarbeit genutzt werden. Gerade hier kann die Führungskraft durch positives Feedback die Selbstwirksamkeitsüberzeugung der mobilen Mitarbeitenden stärken, und so deren Eigenverantwortung nachhaltig beeinflussen. In der Phase der Erfolgskontrolle sollte es eben nicht nur um die Zielerreichung auf der Aufgabenebene gehen, sondern Führungskräfte sollten persönliche Entwicklungsziele mit den Mitarbeitenden formulieren<sup>10</sup>.



## Fazit

Die Gestaltung und kontinuierliche Optimierung der konkreten Situation der mobilen Arbeitenden wie auch der Passung des mobilen Arbeitskontextes zu den damit verfolgten Zielen und den bereit gestellten Ressourcen erfordern neue Kompetenzen auf Seiten der Führungskräfte und häufig auch ein Umdenken. Eine solche Kompetenz stellt die Kommunikations- und Medienkompetenz dar, die auch für Führungskräfte unverzichtbar ist. Eine weitere Kompetenz besteht in der Entwicklung eines niedrigen Kontroll- und Unsicherheitsvermeidungsanspruch und in der Aneignung eines Führungsstils, der sowohl die Gruppenprozesse als auch die Ergebnisse im Blick behält. ■

### Quellen:

- 1) Konrad, U. (2009). Schlaglicht auf aktuelle Entwicklungen in der Führungsforschung. *HR-Today*, 3. S. 20–21.
- 2) Thomas, A. & Stumpf, S. (2003). Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens. In: Bergemann, N. & Sourisseaux, A. (Hrsg.). *Interkulturelles Management*. Dritte, vollständige überarbeitete und erweiterte Auflage (S. 69–108). Springer: Berlin, Heidelberg, New York.
- 3) Werner, M., Konrad, U. & Jöns, I. (2007). Verteilte Führung in virtuellen Teams. Verfügbar unter: <http://psydok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2008/1187/>. Zugriff am 27.02.2011.
- 4) Antonakis, J. & Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13. S. 673–704.
- 5) Espinosa, J.A., DeLone, W., & Lee, G. (2006). Global boundaries, task processes and IS project success: a field study. *Information Technology & People*, Vol. 19, No. 4. S. 345–370.
- 6) Gajendran, R. S. & Harrison, D.A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 7, 92, Nr. 6, S. 1524–1546.
- 7) Carte T. & Chidambaram, L. (2004). A Capabilities-Based Theory of Technology Deployment in Diverse Teams: Leapfrogging the Pitfalls of Diversity and Leveraging Its Potential with Collaborative Technology. *Journal of the Association for Information Systems*, Vol 5, Nr. 11–12. S. 448–471.
- 8) Konrad, U., Köppel, P. (2008). *Erfolgsfaktoren virtueller Kooperationen*. Bertelsmann-Stiftung
- 9) Carte T. & Chidambaram, L. (2004). A Capabilities-Based Theory of Technology Deployment in Diverse Teams: Leapfrogging the Pitfalls of Diversity and Leveraging Its Potential with Collaborative Technology. *Journal of the Association for Information Systems*, Vol 5, Nr. 11–12. S. 448–471.

## Über die Autoren



**Hartmut Schulze,**  
**Prof. Dr. phil.**

Hartmut Schulze, Prof. Dr. phil., studierte Arbeits- und Organisationspsychologie an den Universitäten Marburg und Hamburg. 1999 wechselte er zur Daimler AG in das Ressort Forschung und Technologie. Hier war er zunächst als wissenschaftlicher Mitarbeiter und ab 2002 als Leiter des Teams «Psychologie im Engineering» im Labor «IT for Engineering» beschäftigt. Seit 2007 ist er Professor an der Hochschule für Angewandte Psychologie in Olten, Schweiz, mit den Schwerpunktthemen «globale und virtuelle Zusammenarbeit» und «Mobile Work». Zum 01. September 2010 übernahm er zusätzlich die Leitung des Institutes für Kooperationsforschung und -entwicklung.



**Caroline Cornelius,**  
**Dr. rer.nat.**

Caroline Cornelius, Dr. rer.nat., studierte Diplom-Psychologie an der Universität Konstanz und promovierte 2001 in Kommunikations- und Sozialpsychologie an der Universität Göttingen. Seit 10 Jahren ist sie freiberuflich als Online-Moderatorin, Online-Coach und Dozentin in virtuellen Seminaren tätig. Seit dem 1. März 2011 arbeitet sie als Dozentin mit dem Schwerpunkt mediengestützte Organisations- und Personalentwicklung am Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung der Hochschule für Angewandte Psychologie in Olten, Schweiz und leitet dort den CAS-Studiengang «Kommunikations- und Medienpsychologie».



# Für wen und welche Aufgaben ist mobiles Arbeiten geeignet?

Von Jens O. Meissner

## Kapitelzusammenfassung

In diesem Kapitel wird deutlich,

- ▶ dass das Arbeiten von zuhause und unterwegs grundsätzlich für wissensintensive Aufgaben angemessen ist, sofern sie nicht den persönlichen Austausch und den direkten Kontakt erfordern,
- ▶ dass die wichtigsten persönlichen Eigenschaften zur flexiblen Arbeit in den Bereichen Selbstmanagement, der Fähigkeit zum fokussierten Denken sowie der Fähigkeit, vernetzt zu denken, liegen,
- ▶ dass man für diese Arbeit die entsprechenden Kompetenzen in den Bereichen vernetztes Denken, Arbeitskontextgestaltung und Abgrenzung schulen und trainieren kann.

## Einleitung

Die Formen der Flexibilisierung des Arbeitsorts sind vielfältig. Klassisch kennt man «Vertreter» und «Reisende». Modern begegnet man «Telecommuters», «Mobile Workers», «Road Warriors» ... – Begriffe gibt es viele. Ihnen gemeinsam ist die Definition, dass die Arbeit eben nicht immer an einem festen Arbeitsplatz ausgeführt wird. Gearbeitet wird vom mobilen Büro aus, welches meist aus dem Transportmittel (Bahn, Auto, ...), der Telekommunikationseinheit (Mobiltelefon, Smartphone) sowie tragbaren Datenspeichern und Mitteln zur Informationsverarbeitung (früher Papiere und Ordner, heute Laptop) besteht. Von dieser Gruppe zu unterscheiden sind diejenigen, die zum Teil stationär von einem Arbeitsplatz aus ihre Arbeit erledigen: An einem Heimarbeitsplatz (Home Office) oder an einem flexibel belegbaren Büroarbeitsplatz, der zur Firma oder ins nähere Firmenumfeld gehört (Flex Office). Innerhalb des Unternehmens kommt es daher seit nicht allzu langer Zeit zum sogenannten «Desk Sharing». Hierunter ist das Belegen von Arbeitsplätzen durch mehrere Mitarbeiter zu verstehen. Desk Sharing wird oft durch die Verfügbarkeit von mehr Begegnungs- und Besprechungsräumen begleitet. Die Gründe für diese Entwicklung sind vielfältig. Einerseits schaffen flexible Büroformen ein modernes Arbeitsklima, in dem der gegenseitige Austausch und die Teamarbeit gefördert werden sollen. Andererseits werden insbesondere durch Desk Sharing und Flex Offices auch Kosten für Büroraum eingespart. Ist das Arbeiten von zuhause und unterwegs aber für

jeden sinnvoll? Sicher ist festzustellen, dass die Vielfalt der Arbeitswelt stetig zunimmt. Verglichen dem Arbeitstypus der industriellen Produktion weist die Dienstleistungsgesellschaft grundsätzlich mehr Möglichkeiten zur Wertschöpfung auf. Welche, wie sie von wem genutzt werden können und was dazu vorausgesetzt werden muss, ist Gegenstand dieses Kapitels.

## Mobiles Arbeiten: Für was, wen und wofür?

Das mobile Büro kann verschiedenste Züge annehmen und unterschiedlichste Berufsgruppen betreffen. Dabei ist die klassische Form des Heimbüros keine neue Erscheinung. Klassisch ist das Beispiel von Schullehrern, die bereits seit langem einen markanten Teil ihrer beruflichen Tätigkeit nicht am Unterrichtsort leisten. Ebenso lange trifft dies für Aussendienstler von Versicherungen, Mitarbeiter von sozialen Einrichtungen, Teilselbstständige, Hochschulmitarbeiter und andere so genannte «Professionals» zu. Im letzten Jahrzehnt aber deutlich gewachsen ist die Gruppe der «Mobile White Collar Workers», also der örtlich flexiblen Angestellten in Sachbearbeitungs-, Beratungs- und Managementjobs. Vordringlich liegt diese Bewegung am zunehmend immateriellen Charakter der Arbeit. Diese ist wissensbasiert, d.h. sie stützt sich auf Daten, verarbeitet Konzepte und basiert auf Informatikinfrastrukturen. Was Peter Drucker nach dem zweiten Weltkrieg ankündigte, dass nämlich Wissen zur Kernressource neben Arbeit, Boden und Kapital werden würde, vollzieht sich seit der Jahrtausendwende in immer schnellerem Tempo.

Und es sind diese Jobs der Wissensarbeitenden, welche mehrheitlich für das mobile Arbeiten geeignet sind, wenn die Tätigkeit von materiellen Strukturen weitgehend entkoppelt werden kann. Dann nämlich reicht eine IT-Vernetzung, eine Dateninfrastruktur sowie die Aufmerksamkeit und kognitive Verarbeitungskapazität der entsprechenden Mitarbeiter aus.

Das mobile Arbeiten eignet sich hingegen weniger für standardisierte Tätigkeiten geringer Komplexität, Sachbearbeitungstätigkeiten, bei denen physische Dokumente in grösseren Mengen transportiert werden müssen. Definitionsgemäss scheidet auch jede Form der ortsgebundenen Arbeit (also auch der industriellen Produktion) aus.

Ebenfalls eignen sich Tätigkeiten mit der Notwendigkeit zu Beziehungsaufbau und -pflege (z.B. Vertrieb, Kundendienst,

Politik) sowie Tätigkeiten mit starken Herausforderungen für die Zusammenarbeit (z.B. die Arbeit mit vollständig unbekanntem Personen, Arbeit in ortsgebundenen Teams) weniger für die Erledigung im Heimbüro. Das mobile Arbeiten kann jedoch dazu führen, dass man schneller vor Ort beim Kunden ist und dass man flexibel an mehreren Orten pro Tag wirksam sein kann.

Letztlich sind auch Kultur und Charakter des Unternehmens für den Erfolg des mobilen Arbeitens verantwortlich: Vorausgesetzt werden muss eine gewisse technologische Reife (z.B. ein «Virtual-Private-Network» aufbauen zu können) sowie eine entsprechende Managementkultur (z.B. Führung über Zielvereinbarung und Vertrauen). Der letzte Aspekt schlägt sich auch auf Leistungskontrolle und Anreizsysteme nieder: Ein Unternehmen, welches flexibles Arbeiten ermöglicht, macht den Weg für die Selbstorganisation der Mitarbeiter frei, gibt also Handlungsspielräume an die Mitarbeiter ab. Dieser Umstand erschwert das mobile Arbeiten für bestimmte Unternehmensbereiche. Wenn der Produktionsbereich dringend auf die Anwesenheit von Team und Schichtleiter angewiesen ist, bleibt mobiles Arbeiten eher die Ausnahme als die Regel (z.B. im Rahmen von Entwicklungsprojekten). Kurz: Firmen, die Arbeitszeiten «stempeln» lassen, müssen sich etwas einfallen lassen, um die Arbeitszeiterfassung flexibler zu gestalten, damit mobiles Arbeiten möglich wird. Dieser Punkt ist untrennbar mit der Führung über Zielvereinbarungen verbunden.

Das mobile Arbeiten kann verschiedenste Ausprägungen annehmen und wird durch die Tätigkeitsanforderungen bestimmt. Der Vertriebsbeauftragte ist seit jeher ein mobiler Arbeiter, weil seine Aufgabe darin besteht, den Kundenkontakt nach aussen zu suchen. Zusammenfassend macht die Einführung des mobilen Arbeitens dann Sinn, wenn:

- ▶ eine wissensintensive Tätigkeit ausgeübt wird,
- ▶ die Tätigkeit ortsungebunden ist,
- ▶ die Arbeit informationstechnisch unterstützt werden kann und eine entsprechende Infrastruktur vorhanden ist,
- ▶ die rechtlichen Rahmenregelungen beim Einsatz der informationstechnischen Mittel eingehalten werden können (z.B. ist die Übertragung von personenbezogenen Daten ins Ausland zum Teil untersagt),
- ▶ das Unternehmen über Kompetenzen im Umgang mit geistigem Eigentum verfügt,
- ▶ die Unternehmung auf dezentrales Arbeiten ausgelegt ist, d.h. die Aufgaben so weit wie möglich in die operative Basis delegiert werden,

- ▶ eine Unternehmenskultur vorliegt, welche durch gegenseitiges Vertrauen, Führung durch Zielvereinbarungen und weit entwickelte Teamarbeit geprägt ist,
- ▶ das gesamte Kader (auch die nicht betroffenen Bereiche) das mobile Arbeiten unterstützt und als notwendig erachtet,
- ▶ Führungskräfte im Umgang mit dezentral tätigen Wissensarbeitern geschult sind und
- ▶ Mitarbeiter die Fähigkeiten zum mobilen Arbeiten aufweisen oder entwickeln können.

## Über welche persönlichen Eigenschaften verfügt der perfekte mobile Arbeiter?

Neben den Eigenschaften der Aufgabe spielen für das erfolgreiche mobile Arbeiten die persönlichen Fähigkeiten eine wichtige Rolle. Seit langem unterscheidet man in der Theorie Y von McGregor zwei Mitarbeiterprofile: «Theorie X»-Profile weisen Mitarbeiter auf, welchen sehr detaillierte Ziele gesetzt werden und die bei ihrer Arbeit stetig überprüft werden müssen. Diese Mitarbeiter sind durch ihren Lohn motiviert und lassen sich ebenso zu Mehrleistung anreizen, denn sie sind «von Natur aus faul». Hingegen sind Mitarbeiter mit einem so genannten «Y-Profil» eigen-gesteuert, entwicklungsorientiert, setzen sich selber Ziele und wollen diese auch erreichen. In der Wirklichkeit findet man bei den meisten Mitarbeitern beide Profile vor; je nach Aufgabe und Situation können entsprechende Verhaltenszüge entdeckt werden.

Mobiles Arbeiten bietet jedoch eher beim zweiten Mitarbeiterprofil Erfolgsaussichten. Neben dem beruflichen Selbstständigkeitsdenken fördern noch weitere Eigenschaften den Erfolg des mobilen Arbeitens:

- ▶ **Selbstmanagementkompetenz**, also die Fähigkeit zum disziplinierten Zeitmanagement und zur eigenständigen Arbeitsstrukturierung,
- ▶ **die Fähigkeit zum fokussierten Denken**, um sich in der vernetzten Welt in den gegebenen Zeitfenstern auf den Punkt konzentrieren zu können und neben der Kommunikationstätigkeit auch noch die inhaltliche Arbeit zu bewältigen,
- ▶ **die Fähigkeit, vernetzt zu denken** und situativ das notwendige «Big Picture» zu erfassen, um die bearbeitete Aufgabe im Zusammenhang zu anderen Ansprüchen verstehen zu können.

## Kann man mobiles Arbeiten lernen?

Der mobile Arbeiter muss über drei Schlüsselkompetenzen verfügen, die durchaus erlernbar sind:

- ▶ **Vernetztes Denken:** Der mobil Arbeitende verortet seinen Arbeitsbeitrag selbstständig im Gesamtauftrag der Organisation. Er oder sie kann selbstständig reflektieren, wie ein gerade bearbeitetes Arbeitspaket mit einem anderen zusammen hängt. Zudem erkennt er oder sie den Wert der aktuellen Aufgabe für weitere Tätigkeiten in der Organisation.
- ▶ **Arbeitskontextgestaltung:** Im mobilen Büro geht es darum, nicht nur die Arbeit an sich, sondern auch ihre Umgebungsbedingungen mit zu gestalten. Jedoch sind die meisten mobilen Arbeiter sicher keine Arbeitsplatzexperten. Ohne eine bewusste förderliche Gestaltung des mobilen Büros wird aber sicher auch die Produktivität leiden.
- ▶ **Abgrenzungskompetenz:** Im Zeitalter vernetzter Medien sind die Ablenkungen aus Berufs- und Privatleben sehr umfangreich. Das bedeutet, der mobile Arbeiter muss sich abgrenzen können. Dazu gehört nicht nur die Gestaltung des zuvor genannten Arbeitsumfeldes, sondern auch die diplomatische aber klare Abstimmung mit seinem sozialen Umfeld und das Setzen von Abgrenzungsmarkierungen (z.B. die geschlossene Bürotür, intelligente Abwesenheitsnotizen, Umgang mit Smartphone und Telefonie im Urlaub etc.).

Alle diese Aspekte lassen sich in Schulungen vermitteln und im Rahmen eines «Mobile Office»-Konzepts trainieren. Hierzu gehört ein gehöriges Mass an Disziplin des mobilen Arbeiters, um die Freiheit der Arbeitsgestaltung produktiv zu nutzen.

## Fazit

Das Arbeiten von zuhause eignet sich für jede Form der Wissensarbeit, so sie nicht die persönliche Nähe und den persönlichen Austausch erfordert oder an eine fest installierte Technologie gebunden ist. Arbeiten am flexiblen Ort kann man erlernen, auch wenn man bei Bildungsanbietern nur wenige Schulungen hierfür findet. Grundsätzlich liegt es in der Verantwortung der Unternehmen aber auch der Einzelnen, für Bedingungen zu sorgen, in denen die neue flexible Arbeitswelt zum beiderseitigen

Vorteil entfaltet wird. Da es sich beim mobilen Arbeiten um einen weitgehend ungeregelten Bereich handelt, sollte einerseits der Einzelne eigeninitiativ handeln und andererseits das Unternehmen diese Initiative aktiv unterstützen. ■

Quellen:  
Drucker, P.F.: Postcapitalist society.  
McGregor, D. (1960): The Human Enterprise.  
Meissner, J. O. (2007): Herausforderung Computerkommunikation. Heidelberg, Carl-Auer.  
Meissner, J. O. & Erni, S. (2011): E-Mail & Co. Der humorvolle Ratgeber im Umgang mit E-Mail & Co. Zürich, Versus.

## Über den Autor



**Jens O. Meissner,  
Prof. Dr. rer. pol.**

Jens O. Meissner, Prof. Dr. rer. pol., ist Professor für Organisation und Innovation sowie Co-Leiter des Masterstudiengangs in Risk Management an der Hochschule Luzern – Wirtschaft sowie Gründer des Instituts für Wirtschaftsstudien Basel. Er promovierte an der Universität Basel über organisationale Kommunikation. Nach seiner Tätigkeit in der Personal- und Organisationsentwicklung eines deutschen Energieversorgers studierte er Ökonomie an der Privaten Universität Witten/Herdecke. Daneben war er als Berater für das Beratungsunternehmen public one in Berlin und Washington, D. C., tätig.



# Flexibilisierung des Arbeitsortes: Stolpersteine und Lösungsansätze.

Von Jens O. Meissner und Daniel Boos

## Kapitelzusammenfassung

In diesem Kapitel wird deutlich,

- ▶ dass die Flexibilisierung des Arbeitsortes vielfältige Möglichkeiten bereithält, die insbesondere auch zur Steigerung der Arbeitsqualität beitragen können,
- ▶ welcher typischen Stolpersteine sich ein Wissensarbeiter bei der mobilen Tätigkeit bewusst sein muss,
- ▶ was aus einer wissensorientierten Perspektive denkbar schlechte Reaktionen seitens des Unternehmens sind,
- ▶ dass Unternehmen mit dem Befolgen einiger Grundsätze die Balance zwischen Büro- und flexibler Arbeit erhalten und somit Produktivitätsvorteile langfristig sichern können.

## Einleitung

Aktuell erproben Unternehmen die Möglichkeiten zur Flexibilisierung des Arbeitsortes noch – insbesondere Mittelständler und kleinere Firmen. Zu lange haben gesellschaftliche Einflüsse, Arbeitsrecht und Unternehmenskultur das klassische Bild des «arbeitenden Mannes mit festem Arbeitsort und geregelter Arbeitszeit» geprägt, um nun in wenigen Jahren auf den Kopf gestellt zu werden. Auch in der öffentlichen Diskussion lassen sich die unterschiedlichsten Positionen zum mobilen Arbeiten finden. Die einen sprechen von ungesundem Erreichbarkeitswahn, die anderen von den faszinierenden Möglichkeiten der ständigen Vernetzung. Offensichtlich gehen mit den Vorteilen des mobilen Arbeitens auch einige Probleme einher, mit denen man sich zur erfolgreichen Umsetzung beschäftigen muss.

## Die Vorteile der Flexibilisierung des Arbeitsortes

Die Flexibilisierung des Arbeitsortes bietet Unternehmen viele Vorteile: Die sichtbare Arbeit vor Ort beim Kunden (insbesondere im Bereich immaterieller Dienstleistungen) bietet zum Beispiel die Möglichkeit zum gegenseitigen Erleben von Kunden und Auftragnehmer und unterstützt den so wichtigen Beziehungs- und Vertrauensaufbau. Zudem kann man die Zahl der Kunden- und Mitarbeiterkontakte erhöhen, die von Angesicht zu Angesicht stattfinden. Insbesondere für Leiter räumlich verteilter Teams ist dies eine kritische Ressource.

Auch für den Einzelnen bietet das mobile Arbeiten vielfältigste Möglichkeiten: Eine erhöhte Selbstbestimmung, die Vermeidung teilweise langer und häufig aufregender Arbeitswege, die bessere Kombination von Arbeit und Privatleben, eine bessere Passung von Kommunikationsstil und zu bewältigender Aufgabe etc. Sie können die empfundene Arbeitsqualität erheblich verbessern. Auch für Teams bietet sich die Möglichkeit der flexiblen Selbstorganisation und somit der besseren Vernetzung nach aussen, z.B. um die eigenen Leistungen besser vermarkten zu können.

## Mögliche Stolpersteine des mobilen Arbeitens

Jedoch geht mit der Flexibilisierung notwendigerweise eine Reihe ganz typischer, praktischer Probleme für sämtliche Betroffenen einher:

**1. Das «Get connected»-Problem:** Es ist offensichtlich und langhin beforscht: Jedes Medium hat seine Stärken und Schwächen. Im Kommunikationsalltag verwenden Mitarbeiter in der Regel nicht nur ein Medium zur Zusammenarbeit, sondern sie bauen ein gesamtes technologisches Gerüst, über welches der Austausch abgewickelt wird. Zum Beispiel wird eine Unterhaltung per SMS begonnen, eine E-Mail wird versandt, es folgt zeitnah ein Telefonanruf, währenddessen gemeinsam über eine Präsentation oder ein Konzeptpapier gesprochen wird. Eventuell kann man mobil auch an einer virtuellen Konferenz teilnehmen. Dieser Aufbau und die Pflege des Mediengerüsts sind aufwendig für den Einzelnen und für Firmen. Insbesondere, wenn sich die verwendeten Medien verändern und das Gerüst in seiner Gesamtkomposition angepasst werden muss. In virtuellen Konferenzen hat man beispielsweise gemessen, dass bis zu rund 50% der Zeit für den so genannten «Tech Talk» anfallen und nur der kleinere Teil zur Besprechung der eigentlichen Inhalte zur Verfügung steht. Ist die Medienkomposition und Medienkompetenz einmal etabliert, so setzt eine gemeinsame Lernbewegung ein, die den Anteil an «Tech Talk» schrittweise reduziert.

**2. Das «Wrong Place»-Problem:** Konkret wird dies deutlich: Ein Mobile Worker arbeitet eine Zeit lang im Zug, sollte sich aber konzentrieren. Wer kennt es nicht: Die unbekannteren Mit-Fahrgäste unterhalten sich per Mobiltelefon so laut mit dem Grossvater an der anderen Seite

der Verbindung, dass ein konzentriertes Arbeiten nicht möglich ist. Oder ein Wissensarbeiter ist zuhause, bräuhete aber dringend einen Moment des persönlichen und direkten Gesprächs mit der Kollegin. Zu diesem Problem gehört auch die Vermischung von beruflicher und privater Sphäre. Dies liegt beispielsweise vor, wenn der Sohn auf dem Spielplatz sagt: «Mama, leg doch mal das Telefon weg», oder eine private Unterhaltung zuhause durch das Überfliegen beruflicher Nachrichten unterbrochen wird. Es gibt nicht eine einzige wissenschaftliche Studie, die bezüglich solcher Situationen von «glücklichen Familienangehörigen» berichtet, eher im Gegenteil. Wohl aber schätzen auch Familienangehörige die Vorteile der grösseren Flexibilität zur Bewältigung ihrer Aufgaben in Haushalt und darum herum.

**3. Das «Catch me if you can»-Problem:** Wer nicht an einem Arbeitsplatz aufzufinden ist, muss gesucht werden. Selbst wenn der Aufenthaltsort bekannt ist, besteht das zusätzliche Problem der technischen Erreichbarkeit. Im Gegenzug ist der Mitarbeiter ja in der Regel zu einem bestimmten Zweck unterwegs, d.h. nicht unbedingt jederzeit verfügbar. Erreichbarkeit und Verfügbarkeit sind also zentrale Themen beim mobilen Arbeiten. Technische Präsenzstatusmeldungen können hier Abhilfe schaffen. Und ausreichendes Vertrauen kann längerfristig die gelingende Zusammenarbeit sichern. Dieses Problem lässt sich übrigens auch umdrehen, wenn man sich zum Beispiel die Isolation und den fehlenden Austausch von Heimarbeiten ansieht. Wenn aus dem «digitalen Off» keine Mailantwort kommt, man nur auf Mailboxen telefoniert und die Kollegen im Büro nicht erreichen kann, steht schon irgendwann die Frage im Raum: Bin ich denn hier der einzige aus meinem Team, der arbeitet?

**4. Das «Get involved?»-Problem:** Dieses Problem ist mit dem voran erläuterten verbunden: Wenn man verteilt arbeitet, seine Kollegen und Mitarbeiter selten sieht und das gegenseitige Vertrauen (über kurz oder lang) auf die Probe gestellt wird, leidet auch die gegenseitige Verbindlichkeit. Ein aufmunterndes «Get involved!» erhält dann nicht die richtige Bedeutung, verhallt ungehört, geht zwischen anderen virtuellen Aufrufen verloren. Diese Oberflächlichkeit wird im Medienduktus der neuen Social Media deutlich: Wer erinnert sich schon wirklich an den Tweet von letzter Woche? Und wer ist noch Mitglied auf Xing? Die sinkende Verbindlichkeit als Funktion der Abwesenheitszeit sind Tatsachen, denen Unternehmen aber nicht – ebenso wie den anderen Problemen – hilflos ausgesetzt sind.

## Welche Fallstricke Firmen und Mitarbeitende umgehen können

Grundsätzlich gehört das Ausprobieren und Entwickeln neuer Lösungen im Umgang mit Flexibilisierung und Mediennutzung zur lernenden Organisation, d.h. Fehler sind vorprogrammiert. Sie sollten aber als Lernchancen verstanden und dementsprechend behandelt werden. Dennoch seien hier die grössten Fehlgriffe genannt, die Unternehmen unterlaufen können:

**1. Halbherzigkeit:** Flexibilisierung ja, aber nur ein bisschen (z.B. strikt nur an einem bestimmten Tag pro Woche, und nur an diesem).

**2. Repression:** Unterdrückung von neuen Technologien (z.B. des Einsatzes von Social Media oder Blog-Seiten) funktioniert nicht oder wirkt meist negativ auf die Unternehmenskultur. Anstelle dessen sollte man prüfen, was wirklich gemacht wird, und dann aufgrund dieser anerkennenden Analyse den Rückenwind für neue Problemlösungen nutzen.

**3. Unterschiedliche Erwartungen in einem Unternehmen:** Der Gruppenleiter betont beispielsweise, dass «Flexibilisierung für dieses Team nicht gilt». Das gesamte Management vertritt jedoch die Haltung, Flexibilisierung sei wichtig und zu fördern.

**4. Betroffen zu Unbeteiligten machen:** Medieneinsatzmöglichkeiten per Machteinsatz einseitig vorgeben. Das berühmte Beispiel ist das des Geschäftsführers, der in einer Mitarbeiterinfo das Credo: «Wir bloggen jetzt!» verkündete – und der nach einem Jahr ungenutzt abgeschaltete Blog.

**5. Die Situation treiben lassen:** Wenn alle endlos flexibel sein können und niemand die persönliche Präsenz einfordert, so kann dies leicht als «Alles ist erlaubt»-Botschaft aufgefasst werden. Eine solche Lösung ist aber eher einem Führungsdefizit gleichzusetzen und führt tendenziell zu Teamzersetzung und Einzelkämpfertum.

**6. Überall nur verkürzt und zwischen Terminfenstern arbeiten:** Dies führt zur fehlenden Fokussierung und mangelnder Konzentrationsmöglichkeit. Eine typische Aussage eines Mitarbeiters hier könnten lauten: «Heute war Meeting in A, dann in B und im Zug dazwischen konnte ich

mal 15 Minuten etwas machen ...» Sollten solche Bemerkungen häufiger geäussert werden, dann sind sie ein Frühwarnsignal für eine Überlastung des Personals, verquere Arbeitskultur, mangelnde Selbstmanagement- und Medienkompetenz etc. und sollten thematisiert werden, da sonst der so gefürchtete Burn-out in greifbare Nähe rückt.

Die genannten Fallstricke kann man nicht «aussitzen», man muss sie aktiv klären. Die erwähnten Punkte beschreiben somit auch das negative Spiegelbild einer «Mobile Office»-freundlichen Unternehmenskultur.

### Balance-Grundsätze für Unternehmen

Festhalten lässt sich zunächst, dass das «Heimbüro» nur für ganz wenige Unternehmen eine Entweder-oder-Entscheidung mit sich bringt. In der Regel bleibt ein Arbeitsplatz im Unternehmen bestehen, wenn auch zum Beispiel im Desk Sharing mit anderen mobilen Arbeitern. Es ist also meist keine absolute Entscheidung für oder gegen, sondern eine Abwägungsfrage über die relative Menge an virtualisierter Arbeit, welche das Unternehmen zulassen möchte. Eine Frage der Balance und der Unternehmenskultur, welche diese Balance wesentlich beeinflusst. Welche Grundsätze sind hier zu berücksichtigen?

**1. Technologie ist Wandel:** Im Umgang mit dieser Frage gilt es zunächst einmal, die Entwicklung der Leistungsfähigkeit der Informationstechnologie bewusst als Wandel wahrnehmen: Die technologische Entwicklung geht zumeist in kleinen Schritten unbemerkt vor sich, kann aber durch ein Absenken der Aufmerksamkeitsschwelle auf Unternehmensseite als Wandelimpuls begriffen und verarbeitet werden. Ein Beispiel für diese Entwicklung ist die Ausreifung der internetbasierten Telefonie in den letzten zehn Jahren. Es gab keinen grossen Durchbruchsknall dieser Technologie, dennoch ist es heute wesentlich einfacher, eine internetbasierte Besprechung durchzuführen, als dies vor einem Jahrzehnt der Fall war. Wird technologischer Wandel erst einmal als organisatorischer Veränderungsimpuls erfasst, so steht das gesamte Gestaltungsinstrumentarium des Change Managements zur Verfügung.

**2. Aus den Augen ist nicht aus dem Sinn:** Grundsätzlich muss bei der Einführung von mobiler Arbeit eine wertschätzende Zuversichtlichkeit von Organisation und

Individuum vorhanden sein. Am Anfang muss klar sein, dass ein Mobile Worker eine vollwertige Arbeitsfunktion übernimmt. Ein mobiler Arbeiter muss in Arbeitsbelangen nicht besonders geschützt werden und darf anders herum für das Unternehmen auch keine zusätzliche Last bedeuten. Dabei fällt meist das Wort «Vertrauen», welches aber nicht in dem Sinne verwendet werden darf, dass sich die Dinge schon von selbst regeln würden. Ein Einarbeitungskonzept für Mobile Worker mit regelmässigen Reflexionsgesprächen löst beispielsweise dieses Problem.

**3. Arbeitsstunde ist nicht gleich Arbeitsstunde:** Im Heimoffice wird tendenziell andere Arbeit prozessiert als im Büro. Während im klassischen Büro insbesondere der «kommunikative Ereignisstrom» gepflegt wird (dies ist absolut unabdingbar), so setzt sich die Mitarbeiterin im mobilen Büro viel stärker mit konzeptionellen Aufgaben auseinander, welche der Aufmerksamkeit «am Stück» bedürfen. Dabei kann es vorkommen, dass die Leistung eines vollen Büroarbeitstages bereits in einem halben Heimbüroarbeitstag erbracht ist. Wer mobiles Arbeiten einführt, muss sich darüber im Klaren sein, dass es nicht auf Präsenzarbeitsstunden ankommt, sondern auf Arbeitsergebnisse. Und in diesem Perspektivenwechsel steckt die eigentliche Revolution der Arbeitswelt durch das dezentrale Arbeiten.

**4. Arbeit ist nicht gleich Arbeit:** Unternehmen sind durch eine weitgehende Arbeitsteilung gekennzeichnet. Dabei sind sowohl die einzelnen Tätigkeiten als auch deren optimale Bedingungen höchst unterschiedlich. In einer Organisation treten daher immer Unterschiede im Jobdesign auf. Ein «sozialer Vergleich» findet unter den Mitarbeitenden immer statt. Dabei ist aber der Vergleichsgegenstand von der jeweiligen Ausgangslage abhängig. Mitarbeiter der Produktion mit nur geringen Flexibilisierungsspielräumen müssen sich nicht unbedingt schlechter gestellt sehen als ihre Kollegen, die mobil arbeiten. Immerhin ist das Arbeiten an einem Ort, in einem Kreis bekannter Personen mit geregelten Arbeitszeiten auch ein Schutzraum, der sowohl das Arbeitsklima am Arbeitsort positiv beeinflussen kann als auch das «Abschalten» nach Arbeitsende erleichtert. Für ein Unternehmen ist es aber wichtig, für diese Unterschiede in der Arbeitsgestaltung für gegenseitige Toleranz zu sorgen. Die klappt ja in der Regel auch bei anderen Themen wie der Gehaltsgestaltung recht gut.

**5. Passende Anreizgestaltung:** Die Nutzung von Medien zur Zusammenarbeit liegt nicht jedem gleich. «Medienmuffel» verwenden vielleicht eher das Telefon, «IT-Freaks» für die gleiche Aufgabe die Kollaborationsplattform oder verschiedene Web-2.0-Technologien. Wichtig ist, den Medieneinsatz nicht zum «blinden Fleck» verkommen zu lassen, sondern regelmässig aufzugreifen. Ein «Home Office Day», das Mitarbeitergespräch oder auch ein gemeinsames Seminar zum Thema «Work-Life-Balance» bieten die Möglichkeit, sich über die Effekte und notwendigen Anreize zum Medieneinsatz auszutauschen.

**6. Code of Conduct:** Das Unternehmen hat die Möglichkeit, neben einem Telearbeitsreglement einen Verhaltenscodex bezüglich der Mediennutzung zu erarbeiten. In diesem kommen Normen und Erwartungen über wünschenswertes Verhalten und gegenseitige Gestaltungsspielräume zum Ausdruck. Diesen Verhaltenscodex muss man zwingend unter Mitarbeitereinbindung entwickeln. Die Grundsätze der Organisationsentwicklung bieten hier grossen Mehrwert, z.B. der Leitsatz «Betroffene zu Beteiligten machen».

### Fazit

Die Flexibilisierung des Arbeitslebens bringt faszinierende Möglichkeiten zu neuen Zusammenarbeitsformen mit sich. Individuen und Unternehmen sind aufgefordert, die neuen Möglichkeiten schrittweise gemeinsam zu erproben, um letztlich innovativere Lösungen, höhere Produktivität und eine grössere Mitarbeiterzufriedenheit zu erreichen. Notwendig ist also eine Ergänzung des Führungsmodells eines Unternehmens um die Kompetenz zum Managen virtueller Zusammenarbeit, die mit Ängsten vor Kontrollverlust und der spezifischen Situation von mobilen Arbeitern (z.B. die Angst vor Vereinsamung) bewusst umgeht. ■

Quellen:  
Meckel, M. (2008): Das Glück der Unerreichbarkeit. Murmann.  
Schirmacher, R. (2009): Payback. Blessing.  
Jörn, F. (2008): Fritz Jörns eMail Knigge.  
Worch, M. (2009): Das kleine E-Mail-Buch. Dos & Don'ts im E-Mail-Alltag. Versus.  
Meissner, J. O. (2007): Herausforderung Computerkommunikation. Carl-Auer.  
Meissner, J. O. & Erni, S. (2011): E-Mail & Co. Der humorvolle Ratgeber zum Umgang mit E-Mail & Co. Versus.

### Über die Autoren



**Jens O. Meissner,**  
Prof. Dr. rer. pol.

Jens O. Meissner, Prof. Dr. rer. pol., ist Professor für Organisation und Innovation sowie Co-Leiter des Masterstudiengangs in Risk Management an der Hochschule Luzern – Wirtschaft sowie Gründer des Instituts für Wirtschaftsstudien Basel. Er promovierte an der Universität Basel über organisationale Kommunikation. Nach seiner Tätigkeit in der Personal- und Organisationsentwicklung eines deutschen Energieversorgers studierte er Ökonomie an der Privaten Universität Witten/Herdecke. Daneben war er als Berater für das Beratungsunternehmen public one in Berlin und Washington, D. C., tätig.



**Daniel Boos,**  
lic. phil.

Daniel Boos, lic. phil., arbeitet für das User Observatory im Bereich der Strategy und Innovation der Swisscom. Seine Tätigkeit umfasst die Analyse der aktuellen Nutzung von Informations- und Kommunikationsmitteln in Arbeitsumgebungen zur Unterstützung der Strategieentwicklung und Innovationsaktivitäten von Swisscom. Daniel Boos studierte Soziologie, Politikwissenschaft und Informatik an der Universität Zürich. Er doktoriert an der ETH Zürich am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie zum Thema «Verantwortlichkeiten in Internet of Things Anwendungen».



# Home Office – Aus den Augen, aus dem Recht?

Von Ueli Grüter

## Kapitelzusammenfassung

In diesem Kapitel wird deutlich,

- ▶ welche schweizerischen Rechtsnormen auf Heimarbeit Anwendung finden,
- ▶ welche rechtlichen Risiken im Zusammenhang mit Heimarbeit bestehen,
- ▶ welche Punkte in Bezug auf Heimarbeit in Verträgen besonders beachtet werden müssen.

## Einleitung

«Home Office» ist im schweizerischen Recht schon seit Jahrzehnten geregelt, jedoch unter dem herkömmlichen Begriff «Heimarbeit», unter dem man sich vor allem Näherinnen in abgelegenen Bergdörfern vorstellt. Während diese handwerkliche Art von Heimarbeit rückläufig ist, nimmt auch in urbanen Gebieten kaufmännische Heimarbeit zu. Immer mehr Werkstätige arbeiten unabhängig von einem bestimmten Arbeitsplatz; sie arbeiten unterwegs, sie arbeiten auch zuhause. Arbeit wird damit flexibler, aber auch rechtlich unsicherer. Ist jemand, der einen «fliegenden Arbeitsplatz» hat, wirklich noch ein Arbeitnehmer im Sinne des Gesetzes, oder doch mehr ein Freelancer? Wie darf man die Arbeit eines Heimarbeiters kontrollieren? Wer muss was im Heimarbeitsverhältnis versichern? Fragen, wie diese können sowohl für Arbeitnehmer als auch für Arbeitgeber fatale Folgen haben, wenn man sich ihrer nicht bewusst ist. Für die Heimarbeit gilt darum: Aus den Augen ist nicht aus dem Recht.

## Outsourcing – Freelancing – Heimarbeit

Da man wissen muss, welche gesetzlichen Regeln für welches Arbeitsverhältnis gelten, ist es wichtig, das konkrete Arbeitsverhältnis juristisch zu definieren. Für die Heimarbeit kommen drei mögliche rechtliche Vertragsverhältnisse in Frage.

Kein Problem stellt die Definition dar, wenn die Heimarbeit durch eine juristische Person, also z.B. durch eine GmbH erledigt wird. Dann kann es sich nur um sogenanntes «Outsourcing» handeln, bei dem ein Unternehmen einem anderen Unternehmen einen Teil der eigenen Arbeit überlässt, diese also «outsourced». Beim Outsourcing handelt es sich in der Regel um einen Auftrag oder einen Werkvertrag,

Beim Auftrag ist eine sorgfältige Dienstleistung, beim Werkvertrag ein Erfolg geschuldet, also z.B. die Herstellung eines bestimmten Gegenstandes.

Wird die Heimarbeit hingegen durch eine natürliche Person erledigt, kann es sich um «Freelancing» oder «Heimarbeit» im Sinne des Schweizerischen Obligationenrechts handeln. Beim Freelancing ist der Beschäftigte selbstständig erwerbend, bei der Heimarbeit dagegen Arbeitnehmer. Freelancing kann ein Auftrag oder Werkvertrag sein. Die Heimarbeit ist ein spezieller Arbeitsvertrag.

Ob es sich um Freelancing oder Heimarbeit handelt, hängt davon ab, wie stark der Beschäftigte in die Arbeitsstruktur des Auftraggebers bzw. des Arbeitgebers eingebunden ist. Stark in die Arbeitsstruktur des Arbeitgebers eingebunden und damit Heimarbeiter ist ein Beschäftigter, der nicht selber darüber entscheiden kann, wann, wo und vor allem wie er die Arbeit erledigt.

Es ist sowohl für den Arbeitnehmer als auch für den Arbeitgeber insbesondere aus sozialversicherungsrechtlicher Sicht von grosser Wichtigkeit, zu wissen, ob es sich bei einem Arbeitsverhältnis um Freelancing oder um Heimarbeit handelt. Beim Freelancing muss sich der Beschäftigte selber versichern, bei der Heimarbeit ist er durch den Arbeitgeber zu versichern (AHV, ALV, UV<sup>1</sup>, BV). Die Sozialversicherungen können bis fünf Jahre zurück vom Arbeitgeber Prämien verlangen. Wenn ein Arbeitgeber mehrere vermeintliche Freelancer beschäftigt, kann dies für ihn ein Vermögen kosten, wenn es sich aus rechtlicher Sicht dann trotzdem um Heimarbeit handeln sollte.

Im Zweifelsfall ist diesbezüglich juristischer Rat einzuholen und/oder die Sache kann der zuständigen Ausgleichskasse zur Beurteilung vorgelegt werden.

Nachfolgend wird von Heimarbeit als unselbständige Tätigkeit einer natürlichen Person ausgegangen, die mindestens teilweise über ihre räumliche und zeitliche Arbeitseinteilung souverän entscheiden kann, jedoch dem generellen Weisungsrecht eines Arbeitgebers untersteht und,

1) Heimarbeiter, deren wöchentliche Arbeitszeit bei einem Arbeitgeber nicht mindestens 8 Stunden beträgt, sind nur gegen Berufsunfälle, jedoch nicht gegen Nichtberufsunfälle zu versichern (Art. 8 Abs. 2 UVG i.V.m. Art. 7 Abs. 2 UVG und Art. 13 UVV sowie Art. 7 Abs. 2 UVG i.V.m. Art. 13 UVV). Als Berufsunfälle gelten Unfälle, die dem Heimarbeiter bei Arbeiten, die er auf Anordnung des Arbeitgebers oder in dessen Interesse ausführt, zutossen (Art. 7 Abs. 1 lit. a UVG). Da gemäss Gesetz zu den Berufsunfällen auch solche gehören, die während den Arbeitspausen sowie vor und nach der Arbeit passieren, wenn sich der Arbeitnehmer «befugterweise auf der Arbeitsstätte oder im Bereiche der mit seiner beruflichen Tätigkeit zusammenhängenden Gefahren aufhält» (Art. 7 Abs. 1 lit. b UVG), kann es bei einem Heimarbeiter, der bei seinem Arbeitgeber nicht gegen Nichtberufsunfälle versichert ist (s. vorne) zu heiklen Abgrenzungsfragen zwischen Berufsunfall und Nichtberufsunfall im Heimbereich kommen. Diesem Heimarbeiter ist darum sehr zu empfehlen, z.B. bei seiner Krankenkasse eine Nichtberufsunfallversicherung abzuschliessen. Die Versicherungen werden in diesem Fall die Sache unter sich regeln.

wenn auch virtuell, in die Arbeitsstruktur des Arbeitgebers eingebunden ist (z.B. durch feste telekommunikative Anbindung an den Betrieb, um ständig auf betriebliche Rechnersysteme zurückgreifen zu können, durch die Verwendung gleicher, betrieblich individueller Informatikplattformen).

Nicht entscheidend für die Beurteilung der nachfolgend erörterten rechtlichen Problematik ist unseres Erachtens, ob der Arbeitnehmer permanent oder nur ab und zu ausserhalb der Räumlichkeiten des Arbeitgebers arbeitet.

## Home Office im geltenden Recht

Heimarbeit oder nun eben «Home Office» ist schon seit Jahrzehnten im schweizerischen Recht geregelt. Die privatrechtlichen Bestimmungen finden sich in Art. 351 ff. des Schweizerischen Obligationenrechts (OR). Die allgemeinen Vorschriften über den Einzelarbeitsvertrag (Art. 319 ff. OR) sind ergänzend anwendbar (Art. 355 OR). Die gewerbliche und industrielle Hand- und Maschinenarbeit untersteht zudem dem Bundesgesetz über die Heimarbeit (HARg). Das HARg findet jedoch auf die kaufmännische Heimarbeit, die in dieser Studie erörtert wird, keine Anwendung (Art. 1 HARg).

## Wichtige Punkte im Arbeitsvertrag

Da die Flexibilisierung des Arbeitsplatzes und damit auch Heimarbeit generell zunimmt, ist es sehr zu empfehlen, diese in Arbeitsverträgen explizit zu regeln, sofern die Wahrscheinlichkeit gegeben ist, dass ein Mitarbeiter zuhause arbeitet, auch wenn dies aktuell nicht praktiziert wird. Ohne eine solche Regelung können Rechtsunsicherheiten bestehen, die sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Mitarbeiter zu einem nicht abschätzbaren Risiko werden können. Will dagegen ein Arbeitgeber explizit nicht, dass seine Mitarbeiter von zuhause aus arbeiten (z.B. E-Mails beantworten), muss dies unseres Erachtens ebenfalls explizit im Arbeitsvertrag stehen, da solche Arbeiten üblich geworden sind. Arbeitet dann ein Mitarbeiter entgegen dieser Weisung trotzdem zuhause, ist er für sein Handeln alleine verantwortlich.

Grundsätzlich handelt es sich beim Vertrag über die kaufmännische (gelegentliche oder dauerhafte) Heimarbeit um einen konventionellen Arbeitsvertrag nach Art. 319

ff. OR. Nachfolgend werden darum nur die Hotspots des Heimarbeitsvertrages besonders aufgegriffen.

## Arbeitsort

Im Rahmen seines Weisungsrechtes (Art. 321d OR) kann der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer grundsätzlich jeden zumutbaren Arbeitsplatz zuweisen, wobei der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer einen Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen hat. Der Arbeitnehmer seinerseits hat diese Weisung zu befolgen und kann somit den Arbeitsplatz grundsätzlich nicht selber wählen. Wenn der Arbeitgeber nun wünscht, dass der Arbeitnehmer mindestens gelegentlich zuhause arbeitet bzw. der Arbeitnehmer mindestens gelegentlich zuhause arbeiten möchte, ist dies explizit zu vereinbaren.

## Arbeitsmittel und Vergütungen

Grundsätzlich hat der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer die Arbeitsmittel zur Verfügung zu stellen. Setzt der Arbeitnehmer eigene Arbeitsmittel ein, so ist er dafür von Gesetzes wegen angemessen zu entschädigen, soweit nichts anderes vereinbart ist (Art. 327 OR). Ganz generell muss der Arbeitgeber den Arbeitnehmer für die ihm durch die Arbeit entstehenden, notwendigen Ausgaben entschädigen (Art. 327a OR). Dazu dürfte neben der Vergütung für den Einsatz eigener Arbeitsmittel, auch eine Entschädigung für notwendige Räumlichkeiten kommen. Da das Gesetz eine Entschädigung für Arbeitsmittel und weitere Aufwendungen, insbesondere notwendige Räumlichkeiten vorsieht, ist es sehr ratsam, dies im Arbeitsvertrag explizit zu regeln, wobei es zulässig ist, dafür einen (monatlichen, vierteljährlichen oder jährlichen) Pauschalbetrag zu vereinbaren (Art. 327a Abs. 2 OR).

Ausdrücklich vereinbart werden sollte auch, ob und wenn ja, welche Arbeitsmittel dem Heimarbeiter vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt werden und welche jener allenfalls selber zur Verfügung stellen muss. Ideal ist die Erstellung einer Inventarliste. Dabei stellt sich für den Arbeitgeber die Frage, ob es besser ist, wenn er die Arbeitsmittel selbst zur Verfügung stellt oder wenn dies der Arbeitnehmer tut. Ob man den einen oder anderen Weg wählt, hängt von betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Überlegungen ab. Rechtlich gesehen muss berücksichtigt werden, dass bei einer Auflösung des Arbeitsverhältnisses trotz allfälliger

entsprechender Vereinbarung ein Streit über das Eigentum der Arbeitsmittel entstehen kann, während dem die Arbeitsmittel beim bisherigen Arbeitnehmer blockiert sind. Aus dieser Sicht wäre es wohl vorteilhafter, wenn der Arbeitnehmer seine eigenen Arbeitsmittel einsetzt. Bei der Informatik dürften jedoch Überlegungen der Vertraulichkeit und der Datensicherheit dazukommen, die möglicherweise gegen den Einsatz von eigenen Arbeitsmitteln durch den Arbeitnehmer sprechen.

Wichtig ist in jedem Fall, dass der Heimarbeiter bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses neben der gesetzlichen Rückgabepflicht (Art. 339a OR) auch vertraglich dazu verpflichtet wird, sämtliche ihm durch den Arbeitgeber überlassene Arbeitsmittel, Computerprogramme und Informationen (inkl. Dokumentationen) ohne Verzug an den Arbeitgeber zurückzugeben, und wenn eine Rückgabe nicht möglich ist, jene sachgemäss zu vernichten. Dabei müssen auch allfällige damit verbundene Kosten berücksichtigt werden. Technisch gesehen wäre es wohl ideal, wenn wichtige Informationen vom Arbeitnehmer schon gar nicht in den Bereich des Heimarbeiters gezogen werden können, diese also immer auf dem Server des Arbeitgebers verbleiben bzw. dort abgelegt werden müssen. Auch bei dieser Lösung ist jedoch vorsichtshalber eine Herausgabe- bzw. Vernichtungspflicht zu vereinbaren. Um dieser Klausel mehr Gewicht zu verleihen, kann sie mit einer genügend hohen, jedoch nicht übertriebenen Konventionalstrafe (pauschalierter Schadenersatz) verbunden werden.

## Geschäftsgeheimnis

Einer der problematischsten Punkte im Zusammenhang mit der Heimarbeit ist aus rechtlicher Sicht die Einhaltung des auch gesetzlich geschützten Geschäftsgeheimnisses (Art. 321a Abs. 4 OR, Art. 162 StGB). Es muss sichergestellt werden, dass Dritte (wozu auch unbefugte Familienmitglieder gehören) nicht in den Besitz entsprechender Informationen kommen. Dazu ist der Heimarbeiter grundsätzlich schon von Gesetzes wegen verpflichtet (Art. 321a OR, Art. 162 StGB). Da ihm dies möglicherweise jedoch nicht bewusst ist, ist es sehr ratsam, auch in den Arbeitsvertrag eine entsprechende Klausel aufzunehmen, wobei deren und die Effizienz der gesetzlichen Vorschriften noch mit einer Konventionalstrafe verstärkt werden kann. Noch effektiver dürften jedoch technische Massnahmen sein, wie sie schon unter dem Titel «Arbeitsmittel» beschrieben wurden.

## Haftung und Versicherung

In einem Arbeitsverhältnis haftet grundsätzlich der Arbeitgeber für dessen Arbeitnehmer gegenüber Dritten, wobei der Arbeitgeber auf den Arbeitnehmer Rückgriff nehmen kann. Diesbezüglich bestehen im Heimarbeitsverhältnis grundsätzlich keine Besonderheiten. Hingegen müssen sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer prüfen, inwiefern entsprechende Schäden durch ihre eigenen Haftpflichtversicherungen gedeckt sind bzw. überhaupt gedeckt werden können. Denn das Heimarbeitsverhältnis ist eine ausserordentliche Situation mit besonderen Risiken (z.B. Geheimhaltung, Datenschutz, vgl. dazu das nachfolgende Kapitel), die in regulären Betriebs- bzw. Privathaftpflichtversicherungen nicht vorgesehen oder sogar ausgeschlossen sind.

## Arbeitszeit, Lohn und Ferien

Bezüglich Arbeitszeit, Lohn und Ferien gelten im Heimarbeitsverhältnis grundsätzlich dieselben Regeln wie in den übrigen Arbeitsverhältnissen. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass der Arbeitgeber nur bei der ununterbrochenen Heimarbeit zur Lohnfortzahlung bei unverschuldeter Verhinderung des Arbeitnehmers nach Art. 324a OR verpflichtet ist, hingegen nicht bei der unterbrochenen (Art. 353b OR). Beim ununterbrochenen Heimarbeitsverhältnis gilt zudem die periodische Lohnzahlung, beim unterbrochenen die Ausrichtung des Lohnes bei der jeweiligen Ablieferung des Arbeitserzeugnisses (Art. 353a Abs. 1 OR).

## Arbeits- und Arbeitszeitkontrolle

Teil jedes Vertrages ist die Prüfung dessen Erfüllung, beim Arbeitsverhältnis die Arbeitskontrolle. Auch wenn es heisst «Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser», dürfte die Heimarbeit vor allem auch auf Vertrauen basieren. Denn eine physische Kontrolle ist mindestens nicht sinnvoll, auch wenn in Absprache mit dem Heimarbeiter grundsätzlich zulässig. Andere Kontrollmöglichkeiten, z.B. über die Informatik, sind nur im Rahmen der datenschutzrechtlichen Grundsätze (vgl. dazu auch nachfolgendes Kapitel) erlaubt. So darf die Arbeitspräsenz eines Heimarbeiters nicht permanent überwacht werden, z.B. mittels dauernder Überwachung seines elektronischen Arbeitsplatzes. Es ist jedoch denkbar, dass nach einer generellen Information des Heimarbeiters Stichproben

durchgeführt werden dürfen. Gleiches gilt auch für den Zugriff auf Server des Unternehmens. Vor allem dem Rapport-System dürfte bei der Arbeitskontrolle eine grosse Rolle zukommen. Es ist darum im Arbeitsvertrag oder im Rahmen einer vom Heimarbeiter zu unterzeichnenden Weisung detailliert zu vereinbaren, wie und wann dieser zu rapportieren hat. In diesem Kontext ist noch ein Punkt zu erwähnen, der bei der Heimarbeit besonders wichtig ist. Auch wenn der Mensch eher faul ist, tendieren doch immer wieder Leute zur Leistung von Überstunden, ja gar Überzeit. Wenn die Überstunden aus dem Ruder laufen, drohen dem Arbeitgeber happige, teilweise sogar ruinöse Nachforderungen von Arbeitnehmern. Ist der Heimarbeiter damit einverstanden, können Überstunden durch Freizeit von mindestens gleicher Dauer kompensiert werden (Art. 321c Abs. 2 OR). Verlangt der Heimarbeiter dagegen eine Vergütung, hat ihm der Arbeitgeber den vereinbarten Lohn sowie einen Zuschlag von mindestens 25% zu entrichten (Art. 321c Abs. 3 OR). Leistet der Heimarbeiter sogar Überzeit, also Überstunden, die die gesetzliche Höchst Arbeitszeit (45 Stunden/Woche für Büropersonal, Art. 9 Abs. 1 lit. a ArG) überschreiten, kann der Arbeitgeber (nicht jedoch der Arbeitnehmer) dafür u.U. sogar bestraft werden (Art. 59 Abs. 1 lit. b ArG). Dies gilt auch bei Missachtung der Ruhezeiten gemäss Art. 15 ff. ArG. So ist es wichtig, im Vertrag mit einem Heimarbeiter (mindestens pro forma) auch die Arbeitszeiten<sup>2</sup> festzulegen. Weil auch die physische Arbeitszeitkontrolle bei der Heimarbeit keinen Sinn macht, ist die Arbeitszeit über das Rapport-System regelmässig zu kontrollieren und zu managen.

## Steuerliche Abzüge

Wenn der Heimarbeiter seine Aufwendungen, z.B. für Räumlichkeiten und Arbeitsmaterial, vom Arbeitgeber rückvergütet erhält, kann er jene bei den Steuern nicht vom Einkommen abziehen. Der Arbeitgeber seinerseits verrechnet die Vergütungen als Aufwand. Erhält er jedoch keine Vergütungen vom Arbeitgeber oder Vergütungen, die die effektiven Aufwendungen nicht decken, kann der Heimarbeiter diese von den Steuern abziehen, sofern sie für den Beruf effektiv notwendig sind und nur im Umfang der Nutzung für den Beruf. Freelancer, die zuhause arbeiten, können ihre Aufwendungen vollumfänglich von den Steuern abziehen, soweit sie für die geschäftliche Tätigkeit effektiv notwendig sind und nur im Umfang der Nutzung für die geschäftlichen Tätigkeit.

## Fazit

«Home Office» ist in der Schweiz unter dem Begriff «Heimarbeit» schon seit Jahrzehnten gesetzlich geregelt. Nachdem die gewerbliche und industrielle Heimarbeit rückläufig ist, steht das Heimarbeitsverhältnis mit der Zunahme von kaufmännischer Heimarbeit nun auch wieder im rechtlichen Fokus. Die Heimarbeit führt zu verschiedenen rechtlichen Unsicherheiten, denen man sich bewusst sein muss. So ist z.B. die Abgrenzung von Freelancing und Heimarbeit in Bezug auf die Sozialversicherungen von grosser ökonomischer Relevanz. Dazu kommen wichtige Punkte, wie der Arbeitsort, die Arbeitsmittel, die Vergütungen, das Geschäftsgeheimnis, Haftung und Versicherung, die Arbeitszeit, der Lohn, die Ferien und die Arbeits- und Arbeitszeitkontrolle, die im Arbeitsvertrag explizit geregelt werden müssen, um Konflikten und Risiken vorzubeugen. Wird Heimarbeit im grossen Umfang praktiziert, lohnt sich darum auch der Zuzug von juristischem Rat. Heimarbeiter sind zwar «aus den Augen», aber nicht «aus dem Recht»! ■

2) Nicht vor 6 Uhr und nicht später als 23 Uhr; Arbeit des einzelnen Arbeitnehmers muss mit Einschluss der Pausen und der Überstunden innerhalb von 14 Stunden liegen; dem Arbeitnehmer ist eine tägliche Ruhezeit von mindestens elf aufeinander folgenden Stunden zu gewähren; die Arbeit ist durch Pausen von folgender Mindestdauer zu unterbrechen: eine Viertelstunde bei einer täglichen Arbeitszeit von mehr als fünf und einhalb Stunden, eine halbe Stunde bei einer täglichen Arbeitszeit von mehr als sieben Stunden, eine Stunde bei einer täglichen Arbeitszeit von mehr als neun Stunden; in der Zeit zwischen Samstag 23 Uhr und Sonntag 23 Uhr ist die Beschäftigung von Arbeitnehmern untersagt; wird die wöchentliche Arbeitszeit auf mehr als fünf Tage verteilt, so ist den Arbeitnehmern jede Woche mindestens ein freier Halbtage zu gewähren.

## Über den Autor



**Ueli Grüter,**  
**LL.M.**

Ueli Grüter, LL.M., Rechtsanwalt, ist Partner bei Grüter Schneider & Partner AG, Rechtsanwälte, Zürich/Luzern ([www.gsplaw.ch](http://www.gsplaw.ch)) und Dozent für internationales Wirtschafts- und Kommunikationsrecht an der Hochschule Luzern ([www.hslu.ch](http://www.hslu.ch)).



# Mobiles Arbeiten und Datensicherheit.

Von Ursula Sury

## Kapitelzusammenfassung

In diesem Kapitel wird deutlich:

- ▶ wichtige Aspekte der Datensicherheit,
- ▶ die Verantwortung des Unternehmens und des einzelnen Arbeitnehmers,
- ▶ Massnahmen, wie man Firmendaten effektiv schützen kann.

## Einleitung

«Work Anywhere» impliziert für die Frage der Datensicherheit neue Problembereiche, da durch die flexibilisierte Gestaltung des Arbeitsortes Unternehmensdaten verschiedenster Art «ausser Haus» gelangen können und sich damit der Schutz der Daten vor Manipulationen, dem Zugriff unbefugter Dritter etc. verkleinert.

Man stelle sich beispielhaft folgende zwei Situationen vor: Der zuhause arbeitende Mitarbeiter X bekommt unverhofft während seiner Arbeit Besuch von Bekannten. Wichtige Firmenunterlagen liegen auf dem Esstisch im Wohnzimmer und der gerade noch benutzte Laptop gewährt freie Sicht auf einen geschäftsinternen Projektbeschrieb. Die immer beschäftigte Mitarbeiterin Y arbeitet wenn nötig auch im Zug. In Stosszeiten kommt es dabei nicht selten vor, dass unbeteiligte Dritte Gesprächsfetzen von geschäftlichen Telefongesprächen aufsnappen oder aber einen interessierten Blick auf die gerade mittels ihres Laptops bearbeiteten Daten werfen.

Dass im Rahmen der flexibilisierten Arbeitsgestaltung oft mit sogenannten Mobile Devices, also z.B. Smartphones, Notebooks oder andere mobilen Datenträgern, gearbeitet wird, erhöht das Risiko, dass unbefugte Dritte Zugang zu Daten erhalten, da sie leicht verloren gehen oder gestohlen werden können. Dieses Risiko ist umso höher, als nach dem Einschalten eines Mobile Device ein erneutes Authentisieren nicht notwendig ist, da ein solches weder üblich noch standardmässig installiert ist. Diese immer mehr verbreitete Form der Arbeitsgestaltung stellt die Unternehmensführung und die einzelnen Arbeitnehmer vor neue Herausforderungen und verlangt nach einer entsprechenden Anpassung des «Pflichtenheftes» und der technischen Massnahmen zum Schutz der Daten.

## Wichtige Aspekte der Datensicherheit

Früher wurden die meisten Informationen bzw. Daten in Papierdossiers gesammelt und nur in dieser Form bearbeitet. Heute werden immer mehr in Papierform vorliegende Daten eingescannt oder entstehen von Beginn an elektronisch. Natürlich kann es vorkommen, dass ein Mitarbeiter physisch vorliegende Unterlagen mitnimmt, um diese zuhause oder unterwegs weiter zu bearbeiten. Im Rahmen der flexibilisierten Arbeitsgestaltung stehen jedoch die elektronischen Dokumente bzw. Daten im Fokus, da Daten vermehrt in dieser Form genutzt werden, deren Schutz aber umso schwieriger ist.

Die Datensicherheit im Rahmen des Unternehmens wird durch die immer mehr beweglich gestaltete Arbeitsweise angreifbarer. Exemplarisch sollen nachfolgend einige unternehmensrelevante Aspekte der Datensicherheit aufgezeigt werden.

**1. Pflichten des Datenschutzes:** Viele Dokumente eines Unternehmens (z.B. Geschäftskorrespondenzen, Mitarbeiterdossiers etc.) enthalten Personendaten, also Daten über eine natürliche oder juristische Person oder eine Gruppe von Personen, die bestimmt oder bestimmbar sind. Das Bearbeiten dieser Daten – u.a. also das Verwenden, Verändern, Verbreiten, Bekanntgeben – untersteht den Bestimmungen des Datenschutzgesetzes (DSG; SR 235.1) und der dazugehörigen Verordnung (VD SG; SR 235.11). Die Datenbearbeitung durch private Personen muss gemäss Art. 4 DSG rechtmässig sein sowie zweck- und verhältnismässig erfolgen. Willigt die betroffene Person in eine Datenbearbeitung ein, können diese Grundsätze ausser Acht gelassen werden, sofern umfassend über die Art der Datenbearbeitung und den damit verfolgten Zweck informiert wird. Im Rahmen der Datensicherheit bedeutet dies für das Unternehmen sicherzustellen, dass bei der Bearbeitung von Personendaten die oben beschriebenen Datenschutzgrundsätze beachtet und die betroffenen Daten insbesondere vor Eingriffen unberechtigter Dritter (auch innerhalb des Unternehmens) geschützt werden.

**2. Richtigkeit der Daten:** Ein wichtiger Aspekt der Datensicherheit bildet auch die Frage, wie Informationen vor Manipulationen von aussen oder auch von innen geschützt werden können. Die Richtigkeit der Daten ist v.a. in zwei Teilbereichen relevant. Zum einen bilden

Informationen (z.B. über Kunden, Lieferanten etc.) die Grundlage für Managemententscheidungen, und deren Richtigkeit ist damit immanent für ein Unternehmen. Zum anderen fordert der Gesetzgeber in Bezug auf Personendaten ausdrücklich, dass sich der Bearbeiter über die Richtigkeit der Daten vergewissert. Im Rahmen der Datensicherheit bedeutet dies für das Unternehmen, mögliche Fehlerquellen – wie menschliche Fehler bei der Eingabe, Denkfehler, Fehler in der Software, manipulative Eingriffe Dritter etc. – zu eruieren und die Daten zu berichtigen.

**3. Gesetzliche oder vertragliche Geheimhaltungspflichten:** Je nach Einsatzgebiet des konkreten Mitarbeitenden oder Tätigkeitsgebiet der Unternehmung gibt es verschiedene spezialgesetzliche Geheimhaltungspflichten, welche das Unternehmen und dessen Arbeitnehmer zur Geheimhaltung verpflichten. Solche Pflichten finden sich beispielsweise im Sozialversicherungsrecht, Fernmelde-recht, Strafrecht oder Bankenrecht. Viele Unternehmen haben sich zudem in Selbstregulierungsabkommen zur Geheimhaltung verpflichtet. Je nach Tätigkeitsgebiet des Unternehmens verpflichtet sich dieses aber auch gegenüber Dritten, beispielsweise Kunden, vertraglich zur Geheimhaltung. Im Rahmen der Datensicherheit bedeutet dies für das Unternehmen, seine Daten mit den nötigen Schutzmechanismen vor Eingriffen unbefugter Dritter zu schützen und seine Mitarbeitenden entsprechend zu instruieren.

**4. «Eigeninteresse» des Unternehmens:** Das Know-how eines Unternehmens ist heute vielfach DER entscheidende Erfolgsfaktor im Wettbewerb mit anderen Unternehmungen. Dieses Know-how, wie z.B. Kunden-adressen, Termine oder Aussagen in E-Mails, befindet sich oft auch auf mobilen Datenträgern. Wird solches Know-how publik, verliert die betroffene Unternehmung ihren Wettbewerbsvorteil und erleidet evtl. gar zusätzlich einen Imageschaden. Die Datensicherheit ist weiter äusserst relevant für den Schutz von Fabrikations- und Geschäftsgeheimnissen oder andere geschäftsinterne Dokumentationen. Im Rahmen der Datensicherheit bedeutet dies für das Unternehmen auch hier, seine Daten mit den nötigen Schutzmechanismen vor Eingriffen unbefugter Dritter zu schützen und seine Mitarbeitenden entsprechend zu instruieren.

## Die Verantwortung des Unternehmens und des einzelnen Arbeitnehmers

Zur allgemeinen aber auch grundsätzlichen Pflicht der Unternehmensleitung gehört die sorgfältige Unternehmensführung. Dazu zählt neben der strategischen und operativen Leitung auch die Pflicht, alles zu unterlassen, was der Unternehmung schaden könnte. Der unsichere und somit unsorgfältige Umgang mit Unternehmensdaten kann zu solchen Schäden führen. Es gehört zur Führungsverantwortung des Managements, den korrekten Umgang mit Daten zu schulen, zu steuern und für deren Sicherheit zu sorgen. So ist die Unternehmensführung beispielsweise verpflichtet zu kontrollieren, ob die Datenschutzbestimmungen durch ihre Mitarbeiter eingehalten werden. Arbeiten die Mitarbeiter nun ausser Haus, ist die Unternehmensführung in der Pflicht, neue klare Regeln aufzustellen. Die gesetzlich festgelegte Haftung des Arbeitnehmers im Einzelarbeitsvertrag stützt sich auf Art. 321e des Obligationenrechts (OR; SR 220). Gemäss dieser Bestimmung ist der Arbeitnehmer für den Schaden verantwortlich, den er absichtlich oder fahrlässig dem Arbeitgeber zufügt. Bei der Beurteilung, ob ein Arbeitnehmer für einen fahrlässig verursachten Schaden haftbar gemacht werden kann, wird auf die konkreten Fähigkeiten und Eigenschaften des Arbeitnehmers abgestellt. Die Beurteilung dieser Fähigkeiten obliegt dem Arbeitgeber und fällt damit in seinen Verantwortungsbereich. In diesem Zusammenhang kann es sinnvoll sein, den Arbeitnehmer auch konkret zu fragen, ob sich dieser aufgrund seiner Kompetenzen zutraut, die ihm zugewiesene Arbeit sorgfältig zu erfüllen. Dies ist einerseits im Gespräch zu ermitteln und andererseits sollte es schriftlich bestätigt werden.

Die Verantwortung für Schäden, die aufgrund mangelhafter Datensicherheit entstehen, hat das Unternehmen bzw. je nachdem der betroffene Mitarbeitenden zu tragen. Dabei können beispielsweise empfindliche Strafen (siehe etwa Art. 35 DSG oder Art. 102 und Art. 144 bis Strafgesetzbuch; SR 311.0), Schadenersatzforderungen oder Konventionalstrafen drohen.

Dieser Aspekte der Unternehmensverantwortung sollte sich ein Arbeitgeber unbedingt bewusst sein. Ihm muss klar sein, dass er durch die flexibilisierte Arbeitsgestaltung einen Teil seiner Kontrolle über seine Daten bzw. seine Mitarbeiter verliert. Diesem Kontrollverlust ist mit entsprechenden Massnahmen entgegenzuwirken (dazu nachfolgend mehr).

## Massnahmen, um Firmendaten effektiv zu schützen

Wie die oben gemachten Ausführungen zeigen, liegt die Hauptverantwortung für die Sicherheit von Firmendaten bei der Unternehmensleitung. Diese hat damit u.a. dafür zu sorgen, dass sie die nötigen technischen Vorkehrungen zum Schutz der Daten bereithält, dass sie die Pflichten der Mitarbeiter im Umgang mit Daten genau definiert und Pflichtverletzungen entsprechend ahndet und dass sie klar festlegt und technisch sicherstellt, wer auf welche Daten Zugriff haben darf bzw. kann.

Neben den rein technischen Möglichkeiten zum Schutz von Daten sollen nachfolgend weitere Massnahmen summarisch aufgezeigt werden.

**1. Überprüfung der Richtigkeit von Daten:** Gerade im Rahmen des Konzepts «Work Anywhere» kommt es vermehrt vor, dass Daten von einzelnen Datenträgern auf andere (z.B. mittels Memory Stick) übertragen oder elektronisch versandt werden. Dies erhöht das Risiko, dass Daten verändert oder beschädigt werden. Mittels automatisierter Kontrolle von Informationsinhalten und der Anweisung an die Mitarbeitenden, die Daten laufend zu verifizieren, kann dem entgegengewirkt werden.

**2. Zugriffsberechtigung auf Daten:** In einem internen Berechtigungs-/Zugriffskonzept sollte festgehalten werden, in welchem Umfang die Mitarbeiter Zugang zu gewissen Daten haben. IT-Programme, welche helfen, Rollen und Berechtigungen zu definieren und zu verwalten, werden häufig Identity-Management-Systeme genannt. Sie beschäftigen sich entgegen dem Wortlaut nicht mit der Identifikation einer natürlichen Person (Wer bin ich?), sondern der Verifikation (Stimme ich überein?), also der Frage, ob die Authentifizierung desjenigen, der sich an das System anmeldet, mit der hinterlegten Information übereinstimmt. Dies bedeutet, dass bei der Vergabe und der Verwaltung von Identitäten und den dazugehörigen Authentifikationen grösste Sorgfalt geboten ist. Da auf viele Unternehmensnetzwerke auch von extern zugegriffen werden kann, vergrössert die Regelung der Zugriffsberechtigungen und deren Sicherstellung durch technische Massnahmen auch im Rahmen der flexibilisierten Arbeitsgestaltung die Datensicherheit, da vorab der Zugriff auf Daten eingeschränkt und damit auch die Gefahr eines Verlustes oder einer unbefugten Nutzung verringert wird.

**3. Klassifizierung der Daten:** Ein weitere Möglichkeit, die Datensicherheit zu steigern, bietet die Klassifikation relevanter Daten, dies z.B. in «öffentlich», «intern» und «vertraulich». Bezogen auf die Frage von «Work Anywhere» und Datensicherheit könnte z.B. festgelegt werden, dass nur spezifische Daten (eben weniger vertrauliche) nach aussen mitgenommen werden dürfen.

**4. Konkretisierung der Pflichten:** Um auf die zwei Beispiele in der Einleitung zurückzukommen, tut der Arbeitgeber gut daran, die Mitarbeitenden X und Y u.a. darüber zu informieren,

- ▶ welche Daten (ob elektronisch oder physisch vorhanden) von ihnen «ausser Haus» genutzt werden dürfen und welche Daten als besonders sensibel zu gelten haben (siehe vorab unter Ausführungen zu Ziff. 3),
- ▶ dass sie verpflichtet sind, ihre mobilen Datenträger mit den nötigen Schutzmechanismen «up to date» zu halten (wenn möglich Virenschutz, Firewall, automatischer Passwortschutz im Standby-Modus, Screen-Folien etc.), oder die Nutzung von gewissen mobilen Datenträger im Rahmen der Arbeitserfüllung ganz zu verbieten,
- ▶ wie sie mit den Unternehmensdaten «ausser Haus» umzugehen haben, z.B. nur an Orten zu arbeiten, wo keine unbeteiligten Dritten Zugang zu den Daten erhalten bzw. die elektronisch vorhandenen Daten/physischen Unterlagen vorab mittels Passwort zu schützen bzw. sicher zu verstauen,
- ▶ wie sie sich bei geschäftlichen Telefonaten in der Öffentlichkeit zu verhalten haben (z.B. wie im Falle des Beispiels vom Mitarbeiterin Y). Diesbezüglich gilt es, die Mitarbeiter v.a. zu sensibilisieren. Da ein umfassendes Telefonverbot in der Öffentlichkeit oder in Anwesenheit Dritter (z.B. Familienmitglieder in derselben Wohnung) im Rahmen des Konzepts «Work Anywhere» wenig sinnvoll wäre, ist es wichtig, die Mitarbeiter auf möglich Risiken hinzuweisen (z.B. die Möglichkeit, Geschäftsgeheimnisse oder vertragliche/gesetzliche Geheimhaltungspflichten zu verletzen),
- ▶ dass sie verpflichtet sind, interne Zugriffsrechte (z.B. Passworte) geheim zu halten.

Diese Pflichten des Arbeitnehmers im Umgang mit Unternehmensdaten sollten auch im Rahmen von «Work Anywhere» im Einzelarbeitsvertrag oder in spezifischen Reglements konkretisiert und die Einhaltung dieses «Pflichtenheftes» regelmässig überprüft werden. Da die

flexibilisierte Arbeitsgestaltung die Kontrollen der Pflichteneinhaltung durch die Mitarbeitenden erheblich erschwert, sollte sich das Unternehmen zusichern lassen, eine mögliche Überprüfung bezüglich dem Umgang mit Unternehmensdaten z.B. auch bei Mitarbeitenden zuhause durchführen zu können. Ein Überwachung bzw. ein Monitoring der Mitarbeitenden ist jedoch nur soweit zulässig, als diese durch den gesetzlichen Zweck oder die konkrete Einwilligung der betroffenen Person gedeckt sind. Je nach Art der Pflichtverletzung sind Sanktionen durch den Arbeitgeber, wie Abmahnung, die Sperrung des Zugriffs auf die interne Datenbank oder das Bezahlen einer Konventionalstrafe, denkbar. Alle diese Massnahmen können zudem Teilbereiche eines internen Kontrollsystems (IKS) bilden.

## Fazit

Durch die stark wachsende flexible Arbeitsgestaltung erhöht sich das Risiko des einzelnen Unternehmens, Kontrollverlust zum einen gegenüber seinen Mitarbeitenden und zum anderen gegenüber seinen Daten zu erleiden.

Die Unternehmensführung muss sich bewusst sein, dass die Hauptverantwortung für die Sicherheit von Firmendaten bei ihr liegt. Sie tut deshalb gut daran, sich ihrer Pflichten bezüglich Datensicherheit bewusst zu werden und die entsprechenden Schutzmassnahmen zu ergreifen. Dies beispielsweise mittels technischen Vorkehrungen zum Schutz der Daten, mittels Reglements, welche die Pflichten der Mitarbeitenden im Umgang mit Daten genau definieren, oder aber mit Zugriffs-/Berechtigungskonzepten, welche klar festlegen und technisch sicherstellen, wer auf welche Daten Zugriff haben darf bzw. kann.

Auch beim Einsatz dieser Sicherheitsmassnahmen bleibt die Unternehmensleitung stetig in der Pflicht, das Funktionieren der technischen Massnahmen zu kontrollieren und das Einhalten der Datenschutzbestimmungen durch ihre Mitarbeitenden zu überprüfen. ■

## Über die Autorin



**Ursula Sury,  
Prof.**

Ursula Sury, Prof., ist Dozentin für Informatikrecht und Recht im Internet an verschiedenen Weiterbildungsinstitutionen. Zudem leitet sie das Kompetenzzentrum für Management & Law an der Hochschule Luzern – Wirtschaft und ist Eigentümerin der ADVOKATUR SURY GmbH. Sie ist Fachexpertin für das Datenschutz-Gütesiegel GoodPriv@cy der SQS.



# Wie ist das örtlich flexible Arbeiten wirklich? Praxisfälle und Tipps.

Von Jens O. Meissner

## Kapitelzusammenfassung

In diesem Kapitel wird deutlich,

- ▶ dass Menschen beim mobilen Arbeiten und im Home Office mit verschiedensten Problemen konfrontiert sind,
- ▶ dass den vielfältigen Ablenkungen und anderen Verlockungen im Home Office mit einigen Abgrenzungsmöglichkeiten begegnet werden kann,
- ▶ mit welchen grundsätzlichen Tipps man seine Produktivitätsreserven im Home Office zuhause erhalten kann.

## Einleitung

Jeder Heimarbeiter kennt sie, die tückischen Fallen im Home Office. Und jeder kennt einen, der eine andere Geschichte zum Thema zu erzählen hat. Mit der Heimarbeit wird das Berufsleben um eine weitere, spannende Dimension erweitert. Der in der Vergangenheit häufig so nüchtern gehaltene Arbeitsplatz weicht dann nämlich einem weitgehend ungeklärten Umfeld. Das Heimbüro ist etwas «dazwischen» – nicht zuhause, aber auch nicht im «offiziellen» Büro. Dementsprechend ist es ein ungeklärter Raum, der gehandhabt werden möchte. Drei Erfahrungsberichte sollen die Herausforderungen beschreiben, welche bei der Arbeit zuhause besonders dringlich werden:

### Erfahrung 1: Wo bin ich? Und wo bist eigentlich du?

Ein Projektleiter einer Dienstleistungsfirma erzählt die folgende Geschichte:

«Wir haben ein grosses Projekt mit italienischen Partnern gehabt. Und wir haben eine Untersuchung darüber gemacht, wie die Designer bei der Gestaltung eines neuen Produkts zusammenarbeiten. Wir haben dort festgestellt, dass eine wichtige Quelle der Inspiration fehlt, wenn die Entwürfe und Bastelarbeiten nicht mehr auf den Pulten der Leute ausgebreitet werden und so nicht mehr sichtbar sind. Dann fehlen die Kommentare von Kollegen, die da vorbeigehen, das sehen und sagen: «Sowas Ähnliches habe ich schon mal gemacht, da könntest du doch dieses und jenes ändern», oder: «Du, ich habe hier ein paar Informationen zu einem besseren Material, das wäre optimal geeignet, probier das doch mal.» Das ganze Kommentieren und Erfassen im Vorbeigehen, das fällt auch mit den grossen Computerbildschirmen fast völlig

weg. Niemand dringt in die Sphäre von jemandem anderen derart ein, dass er ihm über die Schulter auf den Bildschirm starrt und sagt: «Hey, das ist ja ganz interessant, was du da machst.» Über den Computer ist das eine ganz andere Situation, wo man den Kommentar und die Mitarbeit von anderen Kollegen direkt suchen muss. Das passiert nicht mehr auf natürliche Art und Weise. Schon bei den elektronischen Ablagen geht kein Kollege mehr hin und schaut sich die Projekte mal an und sagt: «Hey, was habt ihr denn da Interessantes gemacht?» Das findet praktisch nie mehr statt.»

Die erste Frage lautet also, wie man mit dem fehlenden Kontext beim mobilen Arbeiten umgeht. Wie macht man es möglich, dass einem andere auch bei Computerverwendung dennoch «im Vorbeigehen oder über die Schulter» schauen können?

### Erfahrung 2: Was bestimme ich selbst? Wie ist meine Verfügbarkeit?

Vor Hintergrund der weiter zunehmenden Informationsüberflutung stellt sich dem Mobile Worker die Fragen nach Selbstbestimmung und Verfügbarkeit viel konkreter als in einem Präsenzbüro. So erzählt ein Berater die folgende Episode geglückter Selbstbestimmung:

«Es ist eigentlich oft so, dass ich nicht im Büro sein müsste. Die Arbeit hier funktioniert so, dass es nur darauf ankommt, was du lieferst. Ich brauche nicht hier zu sein. Ich kann die ganze Woche zuhause sitzen, solange mich nicht jemand treffen und etwas besprechen will. Und das ist wirklich auch durch diese Kommunikationsmittel möglich. Heute Morgen war ich zum Beispiel rudern. Dann stelle ich einfach mein Telefon im Büro auf mein Mobiltelefon um. Da bin ich immer erreichbar. Und das merkt nicht mal jemand.»

Das kann aber auch anders herum gehen, in dem Moment nämlich, wo die Aufmerksamkeit abgewandt wird. Ein Bereichsleiter schildert diesen Prozess so:

«Mails kann man nicht kontrollieren. Ich habe Termine, habe Vereinbarungen, Gespräche, wir können ein Gespräch abmachen. Dann kommen die um fünf Uhr und dann kann ich das planen. Da ist die Selbstbestimmungsrate relativ hoch. Bei Mails wird man immer fremdbestimmt. Mails segeln einfach rein, da fragt niemand: «Hat der jetzt Zeit, diese Mails zu beantworten?» Und da gibt es so Phasen, in denen dünkt's mich halt, dass man reagieren muss. Da sagt man dann: «So, fertig, jetzt geht's einfach nicht.»»

Die zweite Erfahrung im virtuellen Kontext besteht also

darin, dass nie wirklich abschliessend geklärt ist, wie verfügbar das Gegenüber ist und wie viel Fremdbestimmung er oder sie in diesem Moment zulässt. Für einen mobilen Mitarbeiter bedeutet das, dass aus der Ferne eigentlich besonders gut antwortunabhängige Angelegenheiten bearbeitet werden können. Aufgaben mit hohem Interaktionsbezug weisen in aller Regel eine grössere Wahrscheinlichkeit des Scheiterns auf.

### Erfahrung 3: Auf- und Abwertung

Das mobile Büro erfordert, dass der virtuellen Zusammenarbeit ein grösseres Gewicht bekommt. Und damit auch die Möglichkeit, sich nicht zu verstehen. Der Bereichsleiter eines Computertechnologie-Herstellers berichtet darüber wie folgt:

«Da war diese Kollegin. E-Mails von ihr waren immer unverschämt. Und wenn ich sie dann am Telefon hatte oder wenn ich mit ihr direkt geredet habe, hatten wir ein ganz normales Verhältnis. Also habe ich das immer auf dem Telefonweg geregelt oder habe sie kurz getroffen. Und dann war das auch in Ordnung. Ich habe ihr aber nie gesagt, dass ich ihre E-Mails unverschämt finde.»

Und ein Mitarbeiter im selben Unternehmen ergänzt die Beschreibung um seine Erfahrungen mit virtuellen Konferenzen:

«Zum Beispiel kann man jemandem in einer Webkonferenz nicht informell durch den Gesichtsausdruck das Gefühl geben, dass er sich jetzt doch langsam ein bisschen zurückziehen soll. Man muss ihm praktisch immer auf die Füsse treten. Man muss ganz klar sagen, wie man sich fühlt: «Ich denke, du solltest jetzt etwas zurücktreten.» Es gibt dann vielleicht schon noch andere Varianten, wie man das sagen kann, aber eigentlich ist es immer ein bisschen mit einem Gesichtsverlust verbunden. Also diese informelle Ebene, bei der Leute noch das Gesicht wahren können, die fehlt meistens.»

Es besteht also die Gefahr der schwierigen und auch abwertenden Kommunikation. Dies kann sich auch umkehren, wenn die virtuelle Verbindung zur Solidarität verhilft. So berichtet ein Public-Relations-Professional aus einem Chemieunternehmen:

«Da gab es ein E-Mail-Hin-und-her mit einem Sekretariat, das unsere Generalversammlung organisierte. Weil wir haben eine Präsentation dort gemacht und dann ging es hin und her: «Was brauchen Sie?» etc. Es hat ein paar

Telefonate gegeben, aber hauptsächlich per E-Mail. Und ich habe diese Person nicht gekannt. Und ich war dann richtig irgendwie gespannt, auch die Person dahinter kennen zu lernen. Weil man hat irgendwie auf dem E-Mail einen guten Kontakt gehabt, also wenn man spät abends noch eine E-Mail bekommt, weil sie im Druck ist und ich gerade antworten kann und sie sagt: «Sind Sie noch am Arbeiten?» und so weiter. Das sind dann Kontakte, die durchaus ebenbürtig wie Telefonkontakt sind.»

Die elektronische Zusammenarbeit bringt also neben dem beeindruckenden Vorteil der Erreichbarkeit grundsätzlich neue Risiken der abwertenden Kommunikation mit sich. Im dezentralen Arbeiten unterliegt man diesen extremeren Ausprägungen der Kommunikation, weil die Möglichkeit zum persönlichen, direkten Kontakt nicht besteht.

Dabei stellen sich aber neben den zuvor erwähnten Schwierigkeiten der Kommunikation und der Kooperation auch noch ganz andere, sehr praktische Probleme:

### My home is my castle?

Das Privatleben erweist sich in aller Regel (insbesondere zu Beginn einer Heimarbeitsstätigkeit) als sehr aufdringlich: Man könnte ja später aufstehen, da der Arbeitsweg weg fällt. Oder ausgedehnt frühstücken? Mit der Familie! Die Kinder könnten ja auch zur Schule gebracht werden. Und einkaufen kann man sowieso besonders gut am frühen Vormittag, da geht sonst keiner – alle anderen müssen ja arbeiten. Und dann noch wichtige Kontakte treffen – den ehemaligen Kollegen vom letzten Arbeitgeber zum Kaffee in der Innenstadt – kein Problem. Auf dem Weg beim Coiffeur vorbei. «Geht ja alles ganz schnell.» Oder aber anders herum: Herr Home Office Worker startet den Tag mit der Abarbeitung der dringlichsten E-Mails, führt einige kurze Telefonate ... und findet sich nach eineinhalb Stunden am Kühlschrank wieder. Einen spontan vorgeschlagenen Kundentermin kann er – unrasiert und noch im Pyjama – nicht annehmen und die greise Nachbarin bittet den «starken Mann» auch noch um einen kleinen «Einkaufstragedienst», denn sie hat ja gemerkt, dass Herr Home Office Worker freitags jetzt auch «immer irgendwie da ist». Kurz: Während das bewährte Büro einem die gewohnte, halb sterile Umgebung entgegenbringt, die unmittelbar zur Arbeit «verleitet», verhält sich das Heimbüro auffällig «schweigsam» – und will erst mit Leben gefüllt werden. Wie genau, mit dieser Frage steht der Heimarbeiter vorerst allein da.

## Home Sweet Home Office

Den «Ablenkungs-Risiken» stehen aber auch massive Vorteile gegenüber. Es ist eine wunderbare Einrichtung, weil es den gestiegenen Flexibilitätsanforderungen der heutigen Mitarbeiterschaft entgegen kommt. Der Leiter einer renommierten Kanzlei stellte jüngst auf einer Veranstaltung zum Thema fest: «Heute fehlt in keinem Bewerbungsgespräch die Frage der Bewerber, ob nicht auch Arbeiten von zuhause aus möglich wäre». Für diese Nachfrage gibt es Gründe. Und damit verbunden natürlich auch ein Nutzen für Mitarbeiter und Unternehmen:

- ▶ **Arbeiten en bloc:** Es ist bekannt, dass eine Störung durch E-Mail, Telefon, persönliche Ansprache einen konzentrierten Menschen für durchschnittlich 8 Minuten aus dem Konzept bringt. Eine amerikanische Firma stellte kürzlich fest, dass der amerikanische Wissensarbeiter durchschnittlich 93 E-Mails pro Tag erhält – die anderen Störungen noch nicht mitgezählt. Es ist plausibel, dass sich das Heimbüro sehr gut dazu eignet, etwas «gestemmt zu bekommen», eine Arbeit am Stück zu erledigen, etwas fertig zu stellen und abzuschliessen oder konzeptionell aufzusetzen.
- ▶ **«Bed, bath, bus»:** Die Schlüsselworte aus dem Bereich der Kreativitätstechnik verraten es: Innovative Ideen kommen häufig ungelegen, in so seltsamen «Dazwischen»-Situationen, wie im Bett/nachts, im Badezimmer, wenn man sich für die Arbeit stylt oder von der Arbeit kommt, oder auch unterwegs – zum Beispiel im Bus. Diese Situationen haben alle einen halb-privaten Charakter. Das Heimbüro eben auch. Beim mobilen Arbeiten ist die Vermischung von privater und beruflicher Situation wahrscheinlich, potenziell können hier Kreativität und Innovationsimpulse genutzt werden.
- ▶ **Relax your worklife:** Wer kennt sie nicht, die Widerlichkeiten des Arbeitsweges: Die Rücklichter des Busses oder das fade Gefühl, wenn die Tram trotz Knopfdruck anfährt. Oder der Kaffeeleck, der sich auf dem Arbeitsweg auf der Bluse breit machte. Die Rasierwunde, weil es morgens nicht schnell genug ging. Den morgendlichen Stau und die damit verbundene Frustration. Oder den enttäuschten Gesichtsausdruck des Partners, wenn man es wieder nicht früh genug vom Büro nach Hause geschafft hat. Der Wechsel vom Wohn- zum Arbeitsort bringt immer auch «Dringlichkeiten» mit sich, die in bestimmter Weise künstlich hergestellt sind. Die örtliche Abgrenzung durch den Ortswechsel ist beim Home

Office nicht (oder: nicht so) nötig. Demzufolge bleibt die Wechselzeit wirklich für andere Dinge übrig. Eine bessere Abstimmung von Arbeits- und Privatleben ist potenziell möglich und nötig.

## Abgrenzungsmöglichkeiten

Aber keine Freiheit ohne Verantwortung. Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben ist dennoch erforderlich. Hier bieten sich dem mobilen Arbeiter verschiedene Möglichkeiten:

- ▶ **Zeitlich:** Sich selber feste Arbeitszeiten und -blöcke setzen.
- ▶ **Räumlich:** Das Heimbüro entsprechend einrichten. Auf dem Sofa kann man trotz Laptop nur schwer arbeiten. Eventuell bietet das Unternehmen sogar eine entsprechende Beratung an, wie man den Arbeitsplatz zu Hause gestalten kann?
- ▶ **Sachlich:** Nur Aufgaben im mobilen Office bearbeiten, welche auch aus der Ferne gut erledigt werden können. Interaktionsbezogene Leistungen sind schwer zu erbringen.
- ▶ **Technisch:** Das Ausschalten von Kommunikationsgeräten üben und anwenden. Hierfür sollte man bewusst Zeit einplanen: Eine Sachbearbeiterin berichtete, dass sie vor ihrem Urlaub rund 45 Minuten benötigte, um alle Kommunikationsgeräte abzuschalten oder die entsprechenden Abwesenheitsnotizen einzurichten.

## Fünf Produktivitäts-Tipps für die Heimarbeit

Neben den Abgrenzungsmöglichkeiten gibt es aber noch weitere Produktivitäts-Tipps für die Heimarbeit, welche man je nach Situation selbst heranziehen kann:

- ▶ Klären Sie den organisatorischen Rahmen selbstständig: Erreichbarkeitszeiten, Kosten für Telekommunikation und Büroeinrichtung, Versicherung, Arbeitszeiterfassung. Es ist unwahrscheinlich, dass dies ein anderer für Sie tut oder das die Unternehmensleitlinie für Heimarbeit auf Ihre individuelle Situation ganz genau passt.
- ▶ Selbstmanagement: Die alte Tugend «Selbstorganisationsfähigkeit» ist auch bei der Heimarbeit gefragt. Eine klare Auftragsabklärung für Ihre Arbeiten ist dabei das A und O. Sonst könnten Sie an Ihrer Aufgabe vorbei arbeiten.

- ▶ Gemeinsame Abgrenzungsroutinen entwickeln: Wissen Ihre Kollegen, wann Sie wo sind und wie Sie erreichbar sind? Wenn ja, dann ist das gut. Die Ausarbeitung solcher Routinen ist übrigens nicht nur Arbeit für Einzelpersonen, sondern müsste eigentlich von der Organisation angeregt werden, da diese auch die Gesamttätigkeit verantwortet.
- ▶ Das Informelle der Firma hereinholen: Das Heimbüro ist weder «Heim» noch «Büro». Es ist eine Mischung. Insofern muss das Home Office ähnlich funktionieren aber auch den informellen Kontakten entsprechend Raum geben. Einerseits lässt sich die Kommunikation mit den Kollegen entsprechend gestalten. Andererseits kann man sich das Heimbüro entsprechend einrichten. Dazu zählen auch Kleinigkeiten: Wie wäre es, die Lieblingstasse aus dem Büro einfach ins Home Office zu verlegen? Eine ähnliche Anordnung der Gerätschaften auf dem Arbeitstisch wäre auch möglich. Oder die mit Notizen bekratzte Telefonliste ...
- ▶ Wertschätzend arbeiten: Ist die Vertrauensbasis erst einmal ruiniert, so kann man dies per Telearbeit nicht mehr reparieren. Im Umgang mit Heimarbeitern lohnt sich daher ein Vertrauensvorschuss. Man sollte annehmen, dass andere – wie man selber auch – ebenfalls ihr Bestes geben. Das fällt schwer, weil die Sichtkontrolle fehlt. Nach einer Testphase lohnt sich die gemeinsame Reflexion der Heimarbeit, um ihre Auswirkungen hinsichtlich Sozialkapital, Produktivität und Kreativität abzuschätzen. Vermutlich fällt diese Bilanz positiv aus.

## Fazit

Chancen und Risiken der Heimarbeit müssen sich die Waage halten. Offensichtlich bieten die Umgebungen «Büro» und «Home Office» jeweils spezifische Vorteile, die es zu kombinieren gilt. Daher gilt es, Vorteile auszuarbeiten und Nachteile so gut es geht – aber zu vernünftigen Kosten – abzufedern: z.B. durch geeignete Tools und Regeln zur Zusammenarbeit einen gemeinsamen Kontext schaffen oder nur klar abgrenzbare Aufgaben zu Hause erledigen, dafür im Büro aber auch darauf achten, dass die Kommunikationunterbrechungen nicht zu umfangreich sind (z.B. E-Mails nicht zu oft abrufen/lesen, gutes Sitzungsmanagement, zeitliche Disziplin, regelmässige Überprüfung von Effektivität und Effizienz am Arbeitsplatz). Schliesslich ist auf den geeigneten Aufgaben-Medien-Mix zu achten, wie diese

Mitarbeiterin einer Versicherungs-Kommunikationsabteilung konkret erläuterte:

«Ja, also richtig eingesetzt, in der richtigen Dosis, zur richtigen Information, zur richtigen Botschaft das richtige Medium ist wunderbar. Aber ich denke, der Umgang damit, den muss man sich schon irgendwie erarbeiten. Das klingt jetzt von mir vielleicht ein bisschen altmodisch, wenn ich das so sage, aber ich glaube doch, wir Menschen sind sehr sensibel. Einen Brief bekommen, ein Telefonat erhalten und selbst eine rein geschäftliche Mail bekommen ist wie ein Geschenk erhalten: Verpackung und Inhalt müssen eben zueinander passen. Und eben auch zur Gelegenheit.» ■

Quellen:  
Meissner, J. O. (2007): Herausforderung Computerkommunikation. Heidelberg: Carl-Auer.

## Über den Autor



**Jens O. Meissner,  
Prof. Dr. rer. pol.**

Jens O. Meissner, Prof. Dr. rer. pol., ist Professor für Organisation und Innovation sowie Co-Leiter des Masterstudiengangs in Risk Management an der Hochschule Luzern – Wirtschaft sowie Gründer des Instituts für Wirtschaftsstudien Basel. Er promovierte an der Universität Basel über organisationale Kommunikation. Nach seiner Tätigkeit in der Personal- und Organisationsentwicklung eines deutschen Energieversorgers studierte er Ökonomie an der Privaten Universität Witten/Herdecke. Daneben war er als Berater für das Beratungsunternehmen public one in Berlin und Washington, D. C., tätig.



# Ergonomische und gesundheitliche Aspekte eines Home Office Arbeitsplatzes.

Von Stefanie Gobeli, Andreas Krause und Hartmut Schulze

## Kapitelzusammenfassung

In diesem Kapitel wird deutlich:

- ▶ Bei Nichtbeachtung ergonomischer Aspekte im Home Office steigt das Risiko, dass sich gesundheitliche Gefahren und Beeinträchtigungen für den Mobile Worker entwickeln.
- ▶ Eine systematische Vorbereitung für Mobile Worker und deren Vorgesetzte hilft, die ergonomischen Herausforderungen im Home Office Bereich besser zu meistern.
- ▶ Beim Einrichten des Home Office Arbeitsplatzes gilt ein besonderes Augenmerk v.a. der Raumwahl, angepassten Lichtverhältnissen, der Qualität von Schreibtisch und Sitzgelegenheit, der technologische Ausstattung (z.B. von Bildschirm/Maus/Tastatur), der Frage nach Ungestörtheit/Ruhe während der Arbeitssequenzen sowie der Gewährleistung von angemessenem Support bei auftretenden Problemen.
- ▶ Bei mobiler Arbeit gilt es, die richtigen Management-Techniken einzusetzen. Empirisch nachgewiesen eignet sich die Umsetzung von MBO (Management by Objectives), um die Arbeitszufriedenheit der Mobile Worker zu steigern. Eine Möglichkeit, die diversen Stressoren im Home Office zu reduzieren, bietet der Einsatz von Gesundheits-Zirkeln.

## Einleitung

Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung ist ein wesentlicher Bestandteil der betrieblichen Gesundheitsförderung. Ergonomie hat dabei zum Ziel, die Arbeit den Menschen anzupassen und sein Wohlbefinden wie auch seine Effizienz zu steigern. Als wissenschaftliches Fachgebiet befasst sich die Ergonomie mit Zusammenhängen zwischen den Arbeitsbedingungen, der Gesundheit und der Leistung der Erwerbstätigen<sup>1</sup>. Ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze und -bedingungen sind nicht nur im Unternehmen wichtig, sie gewinnen massgebend auch im Home Office Bereich an Bedeutung.

Zunehmend wächst die Autonomie der Arbeitnehmer hinsichtlich der raum-zeitlichen Gestaltung ihrer Arbeit. Der bis anhin im Büro Beschäftigte entwickelt sich mit den flexibilisierten Arbeitsmöglichkeiten stetig in die Richtung eines Mobile Worker, der sich das Home Office als Arbeitsplatz einrichtet. Dabei stellt sich die Frage, wie es beim

Home Office um die Ergonomie und um die Einhaltung ergonomischer Standards bestellt ist. Wird der ergonomischen Einrichtung von Büroarbeitsplätzen zuhause die gleiche Aufmerksamkeit geschenkt, wie denjenigen im Unternehmen? Stimmt die Beleuchtung? Sind Schreibtisch und Bürostuhl auf die Bedürfnisse des Mobile Worker ausgerichtet? etc. Um diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen, soll die Einrichtung einer Home Office Umgebung anhand ergonomischer Standards erfolgen. Nachfolgend werden Herausforderungen zu dieser Thematik aufgezeigt, auf Optimierungspotenziale eingegangen und Verbesserungsmöglichkeiten veranschaulicht.

## Gesundheitlich-ergonomische Risikofaktoren im Home Office

Mobile Worker verbringen einen wesentlichen Anteil ihrer Arbeitszeit in der häuslichen Umgebung. Verschiedene Faktoren spielen hier eine Rolle, die die Effizienz, die Gesundheit und nicht zuletzt das Wohlbefinden der Mobile Worker fördern oder beeinträchtigen können<sup>2</sup>. Im Anschluss werden zwei zentrale Risikofaktoren besprochen. Dies sind Beschwerden am Bewegungsapparat und Stress.

## Risikofaktor 1: Erkrankungen des Bewegungsapparates

Zusammenhänge zwischen Beschwerden am Bewegungsapparat und den konkreten Bedingungen von Bildschirmarbeit sind mittlerweile fundiert belegt, unabhängig davon, ob im Main Office oder zuhause gearbeitet wird<sup>3</sup>. Am Büroarbeitsplatz im Unternehmen werden ergonomische Risikofaktoren in der Regel gut kontrolliert. Die Organisation achtet darauf, ihre Computer-Arbeitsplätze passend auszustatten, so dass die Gesundheit des Mitarbeitenden gewahrt wird. Dagegen lassen sich diese Risikofaktoren im Home Office nicht so einfach kontrollieren. Studien zeigen, dass die Mobile Worker meist selbstständig und ohne betriebliche Unterstützung ihre Arbeitsumgebung zuhause einrichten. Auf diese Weise erhöhen die Mobile Worker häufig ohne ihr Wissen das Risiko, Beschwerden am Bewegungsapparat zu entwickeln. Zu den grössten ergonomischen Risikofaktoren für eine Erkrankung am Bewegungsapparat gehören unter anderem ein unangepasster Bildschirm, eine ungünstige Platzierung von Maus

und Tastatur, die Einstellung einer unangemessenen Stuhlhöhe, schlechte Beleuchtung und intensive, lang dauernde Schreibarbeit am Computer ohne Pausen<sup>4</sup>.

## Risikofaktor 2: Stresserleben

Je nachdem, wie die Arbeitssituation am Home Office Arbeitsplatz gestaltet wird, wird psychosozialer Stress erhöht oder vermindert. Durch wegfallende Reisezeiten, einer besseren Arbeits-Familien-Balance oder durch weniger Arbeitsunterbrechungen reduziert sich der empfundene Stresslevel der Mobile Worker. Positiv auf das Stressempfinden wirkt auch die als höher wahrgenommene Kontrolle über die Arbeit. Dies bezieht sich u.a. auf die freiere Wahl der Arbeitsumgebung im Home Office sowie die flexibler wählbaren Arbeitszeiten. Andererseits verstärkt sich der wahrgenommene Stress im Home Office aber auch, wenn es dem Mobile Worker nicht gelingt, sich ungestörte Zeitfenster im Familienalltag einzurichten. Weitere stressverstärkende Gegebenheiten resultieren aus mangelndem Support im Home Office. Darunter fällt z.B. die (ungenügende) technische Unterstützung bei Problemen mit Equipment, Kommunikations-Systemen und Computer-Tools. Der einfache und schnelle Zugang zu Assistance-Services wirkt im Home Office deutlich stressreduzierend. Stress entsteht zudem, wenn Mobile Worker eine übermässige Arbeitsintensivierung erfahren. Auch mangelndes Feedback bezogen auf Arbeitsleistung und -qualität wirkt stressverstärkend. Vorgesetzte sollten demnach für Unterstützung und Rückmeldung zur Verfügung stehen, gerade auch für Mobile Worker<sup>5</sup>. Entsprechend ist es notwendig, erstens geeignete Managementtechniken wie MBO (Management by Objectives) einzusetzen, die auf Zielorientierung (Welches konkrete Ergebnis ist bis wann zu erreichen?) statt Aufgabenorientierung (Was ist zu tun?) setzen. Zweitens müssen diese Managementtechniken qualitativ hochwertig umgesetzt werden, beispielsweise müssen die Ziele realistisch, klar und widerspruchsfrei sein.<sup>6</sup> Weiter wurde die Annahme bestätigt, dass Mobile Worker im Vergleich zu Office-zentrierten Arbeitskräften stärker durch «nicht mit der Arbeit verbundene» Stressoren belastet sind. Dazu gehören beispielsweise anstehende Hausarbeiten und die Integration des familiären Zusammenlebens in den Arbeitsalltag. Auch die Abgrenzung des Home Office vom «Main Office» stellt eine Herausforderung dar. Dadurch, dass sich der private Bereich mit dem Bürobereich durchmischt,

kann die Arbeit als omnipräsent wahrgenommen werden<sup>7</sup>. Das Einschlafen kann schwierig werden, wenn kritische E-Mails noch am Abend gelesen werden.

## Ergonomische Gestaltung im Home Office

Je nachdem, wie die Arbeitssituation am Home Office Arbeitsplatz gestaltet wird, wird psychosozialer Stress erhöht oder vermindert. Für die Herstellung und Aufrechterhaltung eines professionellen Arbeitsmodus wird empfohlen, einen separaten Raum für die Home Office Arbeit einzurichten. Besonders wenn regelmässig von zuhause aus gearbeitet wird, hilft dies, schneller in den Arbeitsmodus zu wechseln und dies auch gegenüber den Familienmitgliedern zu signalisieren. Ist dies nicht möglich, wird empfohlen, zumindest eine als solche erkennbare «Arbeitsecke» einzurichten<sup>8</sup>. An eine kombinierte Arbeits- und Wohnraumeinheit stellen sich verschiedene Anforderungen<sup>9</sup>. Es ist ein Balanceakt, die Wohnästhetik/familiäre Raumgestaltung zu berücksichtigen und gleichzeitig die Aspekte eines funktionellen und ergonomischen Arbeitsplatzes umzusetzen. Eine ergonomische Gestaltung umfasst im Home Office Bereich neben Hardware (wie z.B. Sitzgelegenheit, Tisch, Bildschirm etc.) auch die Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT). Zudem ist die gestalterische Integration und Abgrenzung der Arbeitssphäre von der familiären Wohn- und Privatsphäre zentral. Dies gelingt, indem die Einrichtung berücksichtigt wird aber auch durch Einführung sozialer und organisatorischer Massnahmen und Regeln.

Wird ein Home Office Arbeitsplatz eingerichtet, stellt sich die Frage nach der Übernahme der anfallenden Kosten. Kommt der Arbeitgeber für die benötigte Infrastruktur auf oder zahlt der Mobile Worker selbst? Die Rechtslage gestaltet sich folgendermassen: Grundsätzlich müssen Arbeitgeber sich nicht an den anfallenden Home Office Kosten beteiligen. In der beruflichen Praxis kommt es indessen jedoch praktisch nicht vor, dass Arbeitnehmer für die Kosten der Arbeitsutensilien selbst aufzukommen haben, sondern diese werden in der Regel vom Arbeitgeber übernommen<sup>10</sup>.

## Vorbereitung und Unterstützung des Mobile Worker und Vorgesetzten

Im Home Office tätige Mobile Worker sollen auf die besonderen Aspekte ihrer Arbeit vorbereitet werden oder auch bei der

Umsetzung eine Begleitung durch das Unternehmen erfahren. Mobile Worker, die beispielsweise ein «Ergonomie-Training» erhalten hatten, eigneten sich positive Arbeitsgewohnheiten an, richteten ihre Home Offices ergonomisch angemessen ein und waren besser informiert über aktuelle Technologien<sup>11</sup>. Folgende Vorteile einer systematischen Vorbereitung des Mobile Worker lassen sich festhalten:<sup>12</sup>

- ▶ Lernzuwachs über Stärken und Herausforderungen von Telearbeit,
- ▶ Unsicherheit/Unklarheiten können von beiden Seiten (Mobile Worker und Vorgesetzte) angesprochen werden, bevor der Mobile Worker von zuhause arbeitet,
- ▶ «Home Office Work» wird inhaltlich ausgestaltet und klare Erwartungen werden formuliert,
- ▶ Mobile Worker und Vorgesetzte entwickeln ein gemeinsames Verständnis bezüglich Einrichtung, Prozessen und Regeln (z.B. Technologie, Ergonomie und Home Office Design),
- ▶ unterstützendes IT-Training und definierte Vorgehensweisen für Support helfen dem Mobile Worker bei technischen Schwierigkeiten.

Als Ergänzung zur oben beschriebenen Vorbereitung ist auch die kontinuierliche Begleitung der Mobile Worker ein zentraler Aspekt, auch wenn diese bereits länger im Home Office tätig sind. Untersuchungen<sup>13</sup> haben ergeben, dass der Einsatz von Gesundheits-Zirkeln eine signifikante Minderung der Stressfaktoren beim Mobile Worker hervorruft. Bei diesen Gesundheits-Zirkeln werden typische Themen des Home Offices behandelt. Dazu gehören beispielsweise technische Schwierigkeiten mit dem Computer zuhause, Kommunikation mit Vorgesetzten, Kollegen und Kunden sowie auftretende Gefühle der Isolation im Home Office Bereich. Weiter werden unter Einbezug externer Experten Bewältigungsstrategien entwickelt, welche den Mobile Worker befähigen, die Herausforderungen im Home Office besser zu meistern.

## Fazit

Die ergonomische Gestaltung ist gerade im Home Office Bereich von grosser Bedeutung für die mittel- und langfristige Gesundheitsförderung der Mobile Worker. Gleichzeitig wird aber die ergonomische Perspektive sowohl vom Mobile Worker als auch von den Unternehmen selbst noch häufig unterschätzt und nicht angemessen unterstützt.

Bereits mit kleinen und kostengünstigen Lösungen auf der Einrichtungs- aber auch auf der arbeitsorganisatorischen Seite können deutliche Verbesserungen erreicht werden. Von Firmenseite her sollte Home Office Work systematisch durch Beratungs- und Serviceleistungen unterstützt werden. Hierbei sind auch potenzielle Quellen für psychosozialen Stress in der Heimarbeit zu berücksichtigen. ■

### Quellen:

- 1) Leitfaden: KMU-vital, Programm für gesunde Betriebe. Aspekte der Ergonomie. S. 3. Homepage der Gesundheitsförderung Schweiz: <http://www.kmu-vital.ch/default2.asp?page=ergonomie&cat=3&subcat=8> (Stand: 28.01.2011).
- 2) Montreuil, S. & Lippel, K. (2003). Telework and occupational health: a Quebec empirical study and regulatory implications. *Safety Science* 4. 339–358.
- 3) Montreuil, S. & Lippel, K. (2003). Telework and occupational health: a Quebec empirical study and regulatory implications. *Safety Science* 4. 339–358.
- 4) Harrington, S.S. & Walker, B.L. (2004). The effects of ergonomics training on the knowledge, attitudes, and practices of teleworkers. *Journal of Safety Research* 35. 13–22.
- 5) Johnson, B., Hartstrom, G., Griffith, A. & Neff, J. (2007). Trends in Telework Outreach and Training. Report prepared for: Oregon Department of Energy. 1–69.
- 6) Konrad, U., Hertel, G. & Schmoock, R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *Journal of work and organizational psychology*, 12(1), 61–79.
- 7) Johnson, B., Hartstrom, G., Griffith, A. & Neff, J. (2007). Trends in Telework Outreach and Training. Report prepared for: Oregon Department of Energy. 1–69.
- 8) Bakke, J. (1997). The ergonomics of Teleworking. *Teletronik* 3/4. 78–89.
- 9) Treier, M. (2001). Menschengerechte Arbeitsgestaltung bei der Telearbeit – eine Herausforderung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz. In: Kastner, M., Kipfmüller, K., Quaas, W., Sonntag, Kh. (Hrsg.). *Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft. Ergebnisbericht des Projektes gesina*. Bremerhaven: Wirtschaftsverband NW. 190–213.
- 10) Murbach, R. (2010). Home Office immer beliebter. *Context. Dossier Home Office* (18). 1–8.
- 11) Harrington, S.S. & Walker, B.L. (2004). The effects of ergonomics training on the knowledge, attitudes, and practices of teleworkers. *Journal of Safety Research* 35. 13–22.
- 12) Johnson, B., Hartstrom, G., Griffith, A. & Neff, J. (2007). Trends in Telework Outreach and Training. Report prepared for: Oregon Department of Energy. 1–69.
- 13) Konrad, U., Schmoock, R., Wilm, A., & Hertel, G. (2000). Health circles for teleworkers: selective results on stress, strain and coping styles. *Health education research*, 15(3), 327–338.

## Über die Autoren



**Stefanie Gobeli**

Stefanie Gobeli, Abschluss BSc in Angewandter Psychologie, absolviert aktuell den MSc in Angewandter Psychologie (Fokus auf Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie) an der FHNW in Olten. Anstellung als wissenschaftliche Assistentin am Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung ifk im Teilzeitpensum.



**Andreas Krause,  
Prof. Dr. phil.**

Andreas Krause, Prof. Dr. phil., ist seit 2006 Dozent an der Hochschule für Angewandte Psychologie in Olten, Schweiz. Er leitet dort den Weiterbildungs-Studiengang CAS Betriebliches Gesundheitsmanagement. Forschungsschwerpunkt ist die Verzahnung von Leistungs- und Gesundheitsmanagement, wobei innovative Lösungen zum Umgang mit Präsentismus und interessierter Selbstgefährdung in Betrieben entwickelt werden.



**Hartmut Schulze,  
Prof. Dr. phil.**

Hartmut Schulze, Prof. Dr. phil., studierte Arbeits- und Organisationspsychologie an den Universitäten Marburg und Hamburg. 1999 wechselte er zur Daimler AG in das Ressort Forschung und Technologie. Hier war er zunächst als wissenschaftlicher Mitarbeiter und ab 2002 als Leiter des Teams «Psychologie im Engineering» im Labor «IT for Engineering» beschäftigt. Seit 2007 ist er Professor an der Hochschule für Angewandte Psychologie in Olten, Schweiz, mit den Schwerpunktthemen «globale und virtuelle Zusammenarbeit» und «Mobile Work». Zum 01. September 2010 übernahm er zusätzlich die Leitung des Institutes für Kooperationsforschung und -entwicklung.



# Aus der Ferne arbeiten und trotzdem verbunden sein.

Von Hartmut Schulze und Stefanie Gobel

## Kapitelzusammenfassung

In diesem Kapitel wird deutlich:

- ▶ Ab 2,5 Tagen mobiler Arbeit entfernt vom Büro in der Firma berichten Mitarbeitende häufiger über soziale Isolation und damit einhergehende geringere Arbeitszufriedenheit sowie abnehmende Produktivität.
- ▶ Günstig für die soziale Verbundenheit der Mobile Worker ist eine soziale Präsenz in der Firma von ca. 2 Tagen pro Woche. In dieser Zeit wünschen Mobile Worker verstärkt Gelegenheiten zum sozialen Austausch mit Kollegen und Führungskräften.
- ▶ Verbesserte technische Möglichkeiten für Kooperation (z.B. Kollaborationsplattformen), für synchrone Kommunikation (z.B. Unified Communications) und für asynchrone Kommunikation (z.B. Instant Messaging, Micro-Blogging oder Social Media Plattformen) erlauben zunehmend auch eine vernetzte Zusammenarbeit in verteilten Teams.
- ▶ Eine zentrale Kompetenz der Mobile Worker besteht in ihrer Fähigkeit, medienbasiert zusammenzuarbeiten und ihre «Verbundenheit» aufrechtzuerhalten.

## Einleitung

Der soziale Austausch und die soziale Unterstützung durch Kollegen und Führungskräfte sind in ihrer Bedeutung für Wohlbefinden, Loyalität zum Unternehmen oder für die eigene Leistungsfähigkeit und Stressbewältigung seit langem anerkannt<sup>1</sup>. In der Literatur werden diese Wirkungen sozialer Interaktion in engem Zusammenhang gesehen mit räumlicher Nähe sowie der Häufigkeit und Qualität von persönlichen Kontakten. Im Falle von mobiler Arbeit stellt sich die Frage, welche Bedeutung das Angewiesensein auf Kommunikationsmedien und ein eingeschränkter persönlicher Kontakt mit Führungskräften und Kolleginnen/Kollegen haben und welche Potenziale sich durch die Verfügbarkeit und Nutzung erweiterter IKT, wie z.B. Kollaborationsplattformen und Unified Communications Lösungen, eröffnen. Im vorliegenden Beitrag wird diesen Fragen nachgegangen, indem zunächst zentrale Ergebnisse aus der wissenschaftlichen Literatur dargestellt werden, um anschliessend Gestaltungshinweise zur besseren Unterstützung mobiler Arbeit zu geben.

## Mobiles Arbeiten und soziale Beziehungsqualität

Mobile Arbeit wird in der Literatur häufig als Paradoxon<sup>2</sup> gekennzeichnet: Positiven Wirkungen, wie z.B. einer verbesserten Arbeits-Familienbalance oder einer gesteigerten Produktivität, werden negative gegenübergestellt, wie z.B. eine geringere soziale Verbundenheit mit der Organisation, den Kollegen und Führungskräften oder generell das Erleben von sozialer Isolation<sup>3</sup>. Nachfolgend findet sich in kurzgefasster Form der aktuelle Stand der Forschung dazu.

**a) Mobile Arbeit und die soziale Verbundenheit mit den Kollegen** Studien zeigen einen Zusammenhang zwischen dem Ausmass von mobiler Arbeit und der Arbeitszufriedenheit. Danach nehmen die Arbeitszufriedenheit und die Produktivität bis ca. 2,5 Tagen mobiler Arbeit oder Home Office pro Woche kontinuierlich zu, bleiben dann auf einem Plateau und sinken ab ca. 3 Tagen wieder ab<sup>4</sup>. Ein ähnlicher Zusammenhang findet sich bezogen auf die wahrgenommene Qualität der sozialen Beziehungen zu den Kollegen<sup>5</sup>. Eine Studie<sup>6</sup> mit ca. 300 Home Office Arbeitenden einer grossen amerikanischen Hightech Firma zeigt, dass die eingeschätzte Beziehungsqualität ab ca. 2 Tagen mobiler Arbeit pro Woche deutlich absinkt. Zwar kann sich soziale Isolation auch bei räumlicher Nähe im Main Office einstellen, sie wird aber mit zunehmendem Home Office oder mobiler Arbeit weiter verstärkt und führt dann leicht zu einer Beeinträchtigung der Arbeitszufriedenheit und der Produktivität<sup>7</sup>. In einem Vergleich verschiedener Büroumgebungen – untersucht wurden u.a. Home Offices, Büros bei Kunden und das Büro in der Stammfirma – stellte sich heraus, dass die soziale Verbundenheit mit den Kollegen im Büro in der Stammfirma am grössten war, gefolgt vom Home Office und am schwächsten ausgeprägt im Büro bei Kunden<sup>8</sup>.

**b) Mobiles Arbeiten und die Beziehung zu Führungskräften** Interessanterweise konnte eine zusammenfassende Auswertung<sup>9</sup> von 47 gut kontrollierten Untersuchungen zu Auswirkungen von Home Office Arbeit den vermuteten negativen Einfluss zwischen mobiler Arbeit und der Qualität der Beziehung zu den Vorgesetzten nicht bestätigen. Dies ist deshalb von Bedeutung, weil vorangegangene Untersuchungen öfter über Schwierigkeiten berichtet haben, die mobile Arbeit an Führung und Feedbackprozesse stellt. Mittlerweile scheint in der Praxis von mobiler Arbeit ein Resultats- und Delegations-orientierter Führungsstil, wie z.B. der eines «Management by Objectives», Einzug gehalten zu haben.

Dieser hat sich in der virtuellen Teamarbeit als deutlich effektiver herausgestellt als z.B. ein Führungsstil, der auf kontinuierliche Verhaltensbeobachtung und Kontrolle setzt<sup>10</sup>.

**c) Mobiles Arbeiten und die Relevanz von Informations- und Kommunikationstechnologien** Es konnte nachgewiesen werden, dass mit steigendem Ausmass von mobiler Arbeit der Zugang zu erweiterten Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) als wichtiger eingeschätzt wird<sup>11</sup>. Dies bestätigt frühere Untersuchungen<sup>12</sup>, nach denen sich die Motivation zwischen kürzerer und längerer mobiler Arbeit unterscheidet. Insbesondere bei kürzerer mobiler Arbeit stehen Konzentration sowie die Reduktion von Unterbrechungen und Störungen und damit ein Rückzug aus dem umtriebigen Stammhausbüro im Vordergrund. Bei intensiveren mobilen Arbeiten steht dagegen die Verbesserung der Balance zwischen Familie und Arbeit durch vermehrte Tätigkeit im Home Office im Mittelpunkt. Hier kommt es dann vermehrt darauf an, mittels IKT Zugang zu Dateien und Abläufen in der Firma zu haben. Mit zunehmender mobiler Arbeit wird der Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen, zu den Vorgesetzten und generell zur Organisation stärker vermisst. Diesen Mangel versucht der Mobile Worker mit einer stärkeren Nutzung von IKT und der Verabredung zu persönlichen Kontakten auszugleichen. Bezogen auf die Nutzung von Unified Communications-Applikationen zeigt sich ein zwiespältiges Bild<sup>13</sup>: Mobile Worker schätzen das Potenzial von Applikationen wie Instant Messaging (v.a. mit der Funktion der Präsenzanzeige und der damit erleichterten Kontaktaufnahme) und Webvideo-Konferenzen, E-Mail und Groupware, um die soziale Eingebundenheit zu steigern. Gleichzeitig berichten Mobile Worker aber über eine Zunahme von Unterbrechungen oder einer Verpflichtung zu einem «always on». Eine hochfrequente medienbasierte Kommunikation wird somit auch als Einschränkung von Autonomie erlebt. Aus dem Grunde gehen Mobile Worker bewusst auch mal «off» oder greifen zu indirekteren Verschleierungsmassnahmen. So schilderte ein Mobile Worker, wie er seinen Präsenzstatus bewusst auf den falschen Status «kaufe ein» stellte, um ungestört arbeiten zu können<sup>14</sup>. Der Einblick in aktuelle Forschungsarbeiten macht deutlich, dass soziale Beziehungen und die Interaktion mit Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten für Mobile Worker zentrale Bedingungen für Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit darstellen. Dabei kommt es für jeden Mobile Worker darauf an, eine für ihn angemessene Balance zwischen dem Ausmass von mobiler Arbeit, dem Arrangieren von persönlichen

Treffen und der gezielten Nutzung von IKT zu finden. Diese Balance wird darüber hinaus auch von individuellen Faktoren beeinflusst: Mobile Worker, denen der soziale Austausch besonders wichtig ist, vermissen am stärksten das geringere soziale Eingebundensein im Falle intensiver mobiler Arbeit<sup>15</sup>.

## Gestaltung von mobiler Arbeit unter besonderer Berücksichtigung der sozialen Verbundenheit

Aus den Ergebnissen aktueller Forschung resultiert ein differenzierter Gestaltungsansatz. Es würde zu kurz greifen, zur Unterstützung von mobiler Arbeit beispielsweise allein auf technische Gestaltungsaspekte oder Qualifizierungsmassnahmen abzustellen. Eine optimal an den Kontext und die Bedürfnisse des jeweiligen Mobile Workers angepasste Situation kann letztlich nur erreicht werden, wenn Kompetenzen und Präferenzen, arbeitsorganisatorische und organisationskulturelle Komponenten sowie das Angebot an erweiterten IKT in einem gemeinsamen Ansatz optimiert werden.

**a) Kompetenzen und Präferenzen des Mobile Workers beachten** In den vorigen Ausführungen wurde deutlich, dass es im Bereich der mobilen Arbeit insbesondere mit Blick auf die Bedeutung des sozialen Austauschs keinen Ansatz geben kann, der auf alle gleich gut passt. Es kommt vielmehr darauf an, dem Mobile Worker Möglichkeiten zu geben, sich seine mobile Arbeitssituation in Abstimmung mit der eigenen Unternehmung so einrichten zu können, dass er leistungsfähig und motiviert bleiben kann. Dazu gehört beispielsweise, Spielräume für ein Ausprobieren bereit zu stellen und eine flexible Anpassung des Grades an mobiler Arbeit zu ermöglichen. Als Gestaltungsempfehlung wird festgehalten, dass die Führungskräfte mit dem einzelnen Mobile Worker dessen Bedürfnisse und Anforderungen besprechen, ihn begleiten und in regelmässigen Gesprächen überlegt wird, wie die mobile Arbeitssituation optimiert werden kann. Eine wesentliche Kompetenz des Mobile Workers besteht darin, mittels IKT im verteilten Kontext angemessen kommunizieren und kooperieren zu können. Die Kunst in der Nutzung von Kommunikationsmedien besteht offensichtlich darin, «verbunden» zu sein<sup>16</sup> im Sinne eines «Sehens aus dem Augenwinkel, wer noch online ist», ohne sich verpflichtet zu fühlen, online kommunizieren zu müssen. Ähnlich wie im Grossraumbüro, wo der Arbeitskollege aus dem Augenwinkel wahrgenommen, aber erst angesprochen wird, wenn er die Bereitschaft dazu vermittelt.

### b) **Arbeitsorganisation und Organisationskultur kooperationsförderlich ausrichten**

Ein wesentlicher Gestaltungsaspekt betrifft den Bereich des Aufgabendesigns. In einer aktuellen Studie<sup>17</sup> mit 575 Mobile Workers einer grossen amerikanischen Telekommunikationsfirma wurde festgestellt, dass geringer komplexe und häufig unabhängige Aufgaben bearbeitet wurden. Als Begründung hierzu lässt sich anführen, dass vernetzt zu bearbeitende Aufgaben Notwendigkeiten für Kommunikation und Abstimmung schaffen und dies infolge des grösseren Aufwandes im verteilten Kontext nach Möglichkeit vermieden wird. Dies allerdings um den Preis einer verringerten Notwendigkeit für den sozialen Austausch. Die Nutzung von Kollaborationsplattformen und Unified Communications Technologie erlaubt jedoch zunehmend auch die Online-Bearbeitung von gemeinsamen Aufgaben in virtuellen Arbeitsmeetings, so dass auch in der mobilen Arbeit der positive Aspekt von vernetzter Aufgabebearbeitung für die soziale Integration und Kommunikation genutzt werden kann<sup>18</sup>. Auf der organisationskulturellen Ebene hat sich gezeigt, dass ein Klima der gegenseitigen Anerkennung des Mobile Workers und des Nicht-Mobile Workers für die effektive und effiziente Kooperation voraussetzend ist. Wie schon weiter oben beschrieben, hat die eingeschränktere informelle Kommunikation der Mobile Worker häufig zur Folge, dass sie auch weniger in aktuelle Entwicklungen vor Ort eingebunden sind. Als Lösungsansatz wurde bei American Express ein «Buddy System» eingeführt: Jeder Mobile Worker hatte hier einen Partner vor Ort, mit dem jeden Morgen über neue Kunden, Partner, Produktideen und aktuelle Veränderungen gesprochen werden konnte. Erfolgversprechend ist auch die Verabredung von «Präsenztagen» im Hauptbüro – hier können dann Projekt- und Teambesprechungen sowie soziale Veranstaltungen gebündelt durchgeführt werden.

### c) **Geeignete technische Infrastruktur bereitstellen und nutzen**

Für erfolgreiches mobiles Arbeiten muss zunächst der Datenzugriff sowie die zeitgleiche wie auch die nicht zeitgleiche Kommunikationsfähigkeit von Mitarbeitenden, unabhängig vom jeweiligen Aufenthaltsort, sichergestellt werden. Dies ist noch immer keine ganz einfache Aufgabe. Einer Umfrage aus dem Jahr 2006 zufolge scheiterten ca. 36% der ersten Kontaktversuche von ausserhalb bei den befragten Unternehmen. Dies geschah, obwohl die Mitarbeitenden mit bis zu sechs verschiedenen Endgeräten ausgestattet waren. Darunter befanden sich IP- und Festnetztelefone, Mobilfunk-Handys, Notebooks sowie PDAs (Personal Digital Assistants). Die Nichterreichbarkeit entscheidungsbefugter Personen

löste bei 27% der US-amerikanischen Unternehmen mehrfach in der Woche Termenschwierigkeiten und Stockungen der Geschäftsabläufe aus. Unified Communications (UC) wird das Potenzial zugeschrieben, solche Brüche in der Kommunikation grundsätzlich verhindern zu können. Unter einer gemeinsamen Oberfläche werden Voice-over-IP, webbasierte Videokonferenzen, Instant Messaging und andere Kommunikationsfunktionen gebündelt. Weiter verbindet UC integrierte Präsenz- und Lokalisierungsfunktionen. Diese UC-Funktionen sind nicht auf das Unternehmensnetzwerk beschränkt, sondern können prinzipiell auch im Home Office oder unterwegs genutzt werden<sup>19</sup>. Voraussetzend für die mittels UC mögliche zeitgleiche und nicht zeitgleiche Zusammenarbeit von zuhause aus wie auch von unterwegs ist dabei zunächst die Gewährleistung einer ausreichenden Breitband-Internet-Verbindung mittels Wireless LAN. Erst dann sind ein zufriedenstellender Zugriff auf Kollaborations- und betriebliche soziale Mediaplattformen sowie eine zufriedenstellende Online-Kommunikation (z.B. mittels Webkonferenz und Bildschirm- bzw. Applikations-Teilen) möglich. Für eine effektive und effiziente virtuelle Kommunikation und Kooperation hat sich weiterhin die möglichst identische Verfügbarkeit von Hard- und Software sowohl von unterwegs als auch im fixen Büro gezeigt. Erst dann können sich Mobile und Nicht-Mobile Worker gegenseitig angemessen unterstützen und anleiten. Unverzichtbar ist auch die Aushandlung von Regeln und Konventionen bezogen auf die Nutzung von IKT für eine gelingende Kommunikation und Kooperation. Was bedeutet zum Beispiel ein grüner oder ein roter Präsenzstatus? Wann sollten Kurznachrichten nicht durchgestellt werden können und welche Antwortzeiten werden erwartet? Solche und ähnliche Fragen gilt es, in einer Netiquette im Team abzustimmen, um Missverständnisse und Störungen möglichst zu vermeiden.

### Fazit

Für die Arbeitszufriedenheit aber auch für die Leistungsfähigkeit ist es für den Mobile Worker zentral, eine angemessene Balance zwischen dem Ausmass von mobiler Arbeit, dem Arrangieren von persönlichen Treffen und der gezielten Nutzung von IKT zu finden. Für ein «von fern arbeiten und trotzdem verbunden sein» braucht es eine Kommunikations- und Medienkompetenz auf der Seite des Mobile Workers. Dazu zählt einerseits die Kenntnis, welche Instrumente für welche Aufgabe angemessen sind, und zum anderen braucht es eine ausgeprägte Selbststeuerungsfähigkeit. Je nach eigener

sozialer und aufgabenbezogener Bedürfnislage intensiven mediengestützten Kontakt (z.B. mittels Unified Communications oder Kollaborationsplattformen) bzw. den persönlichen Kontakt zu suchen oder aber gezielt «off» zu gehen und in Ruhe arbeiten zu können – dies sind Inhalte von Kommunikations- und Medienkompetenz. Diese braucht es allerdings auch auf der Ebene der Führungskräfte. Auch sie sind angewiesen auf ein Wissen um den «Medien-Aufgaben-Fit» und müssen in der Lage sein, ein auf mobile Arbeit und den jeweiligen Mobile Worker abgestimmtes Set an Aufgaben und Medien bereitzustellen und beim Erstellen und Einhalten einer angemessenen Netiquette zu unterstützen. ■

- 1) Fonner K. L. & Roloff M. E. (2010). Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 38, No. 4, S. 336–361.
- 2) Gajendran, R. S. & Harrison, D.A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 7, 92, Nr. 6, S. 1524–1546.
- 3) Golden T.D., Veiga J.F. & Dino R. N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 6, S. 1412–1421.
- 4) Golden T.D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27, S. 319–340.
- 5) Nieminen L.R.G., Nicklin J. M., McClure T. K. & Chakrabati M. (2010). Meta-analytic Decisions and Reliability: A Serendipitous Case of Three Independent Telecommuting Meta-analyses. *Journal Business Psychology*.
- 6) Golden T.D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27, S. 319–340.
- 7) Golden T.D., Veiga J.F. & Dino R. N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 6, S. 1412–1421.
- 8) Morganson V. J., Major D. A., Obornet K. L., Verjé J. M. & Heelan M. P. (2009). Comparing telework locations and traditional work arrangements. Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25 No. 6, S. 578–595.
- 9) Gajendran, R. S. & Harrison, D.A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 7, 92, Nr. 6, S. 1524–1546.
- 10) Konradt U. & Schmoock R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 1, S. 61–79.
- 11) Golden T.D., Veiga J.F. & Dino R. N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 6, S. 1412–1421.
- 12) Konradt U. & Schmoock R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 1, S. 61–79.
- 13) Golden T.D., Veiga J.F. & Dino R. N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 6, S. 1412–1421.
- 14) Leonardi P.M., Treem J. W. & Jackson M. H. (2010). The Connectivity Paradox: Using Technology to Both Decrease and Increase Perceptions of Distance in Distributed Work Arrangements. *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 38, No. 1, S. 85–105.
- 15) O'Neill T. A., Hambley L. A., Greidanus N. S., MacDonnell R. & Kline T. J. B. (2009). Predicting teleworker success: an exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics. *New Technology, Work and Employment* 24:2, S. 144–162.
- 16) Rettje R. (2003). Connectedness, Awareness and Social Presence. In: *Presence 2004: Sixth Annual International Workshop*. S. 1–7.
- 17) Virick M. Dasilva N & Arrington K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. *Human Relations*.
- 18) Konradt U. & Köppel P. (2008). Erfolgsfaktoren virtueller Kooperationen. *Best Practices von Microsoft Deutschland GmbH und Telefónica O2 Germany GmbH & Co. OHG. Bertelsmann Stiftung*
- 19) Roschek, J. (2010). Collaboration verändert die Welt – Formen virtueller Zusammenarbeit. S. 227–243. In: Spath, D., Bauer, W., Rief, S. (Hrsg.) *Green Office. Ökonomische und ökologische Potentiale nachhaltiger Arbeits- und Bürogestaltung*. Gabler Verlag: Wiesbaden.

### Über die Autoren



**Hartmut Schulze,**  
Prof. Dr. phil.

Hartmut Schulze, Prof. Dr. phil., studierte Arbeits- und Organisationspsychologie an den Universitäten Marburg und Hamburg. 1999 wechselte er zur Daimler AG in das Ressort Forschung und Technologie. Hier war er zunächst als wissenschaftlicher Mitarbeiter und ab 2002 als Leiter des Teams «Psychologie im Engineering» im Labor «IT for Engineering» beschäftigt. Seit 2007 ist er Professor an der Hochschule für Angewandte Psychologie in Olten, Schweiz, mit den Schwerpunktthemen «globale und virtuelle Zusammenarbeit» und «Mobile Work». Zum 01. September 2010 übernahm er zusätzlich die Leitung des Institutes für Kooperationsforschung und -entwicklung.



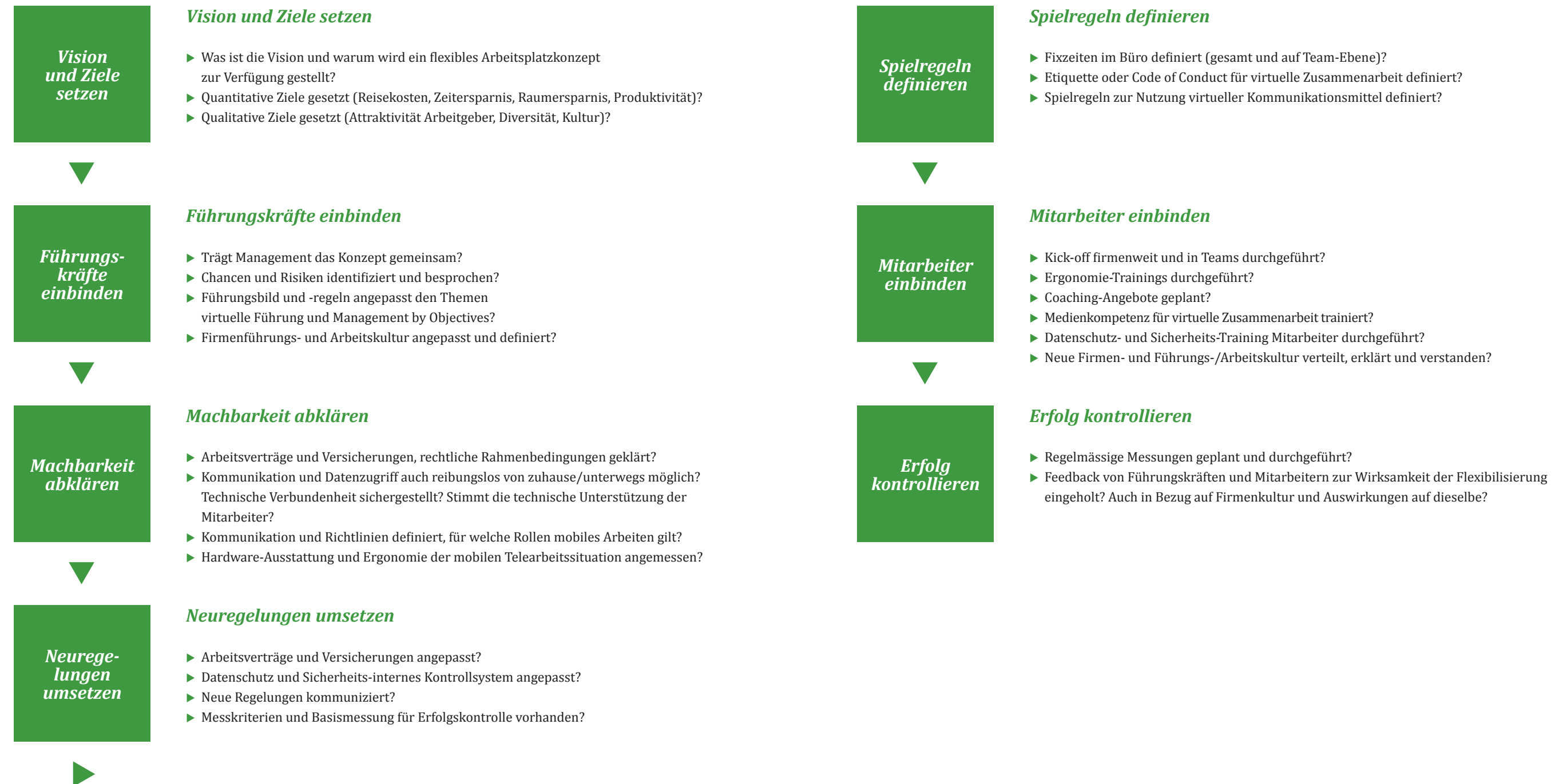
**Stefanie Gobeli**

Stefanie Gobeli, Abschluss BSc in Angewandter Psychologie, absolviert aktuell den MSc in Angewandter Psychologie (Fokus auf Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie) an der FHNW in Olten. Anstellung als wissenschaftliche Assistentin am Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung ifk im Teilzeitpensum.



# Checkliste für die Einführung eines flexiblen Arbeitsplatzkonzeptes.

## Empfohlene Schritte für die Einführung:



# Adressen.

## Studienpartner

ETH Zürich  
Arbeits- und Organisationspsychologie  
Kreuzplatz 5  
CH-8032 Zürich  
Telefon +41 44 632 70 86  
Web [www.oat.ethz.ch](http://www.oat.ethz.ch)

Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie  
Institut für Kooperationsforschung  
und -entwicklung (ifk)  
Riggenbachstrasse 16  
CH-4600 Olten  
Telefon +41 62 286 03 27  
Web [www.fhnw.ch/aps/ifk](http://www.fhnw.ch/aps/ifk)

Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR  
Zentralstrasse 9  
CH-6002 Luzern  
Telefon +41 41 228 41 50  
Web [www.hslu.ch/ibr](http://www.hslu.ch/ibr)

Microsoft Schweiz GmbH  
Richtstrasse 3  
CH-8304 Wallisellen  
Telefon 0848 22 44 88  
Web [www.microsoft.ch](http://www.microsoft.ch)

Pro Familia Schweiz  
Marktgasse 36  
CH-3011 Bern  
Telefon + 41 31 381 90 30  
Web [www.profamilia.ch](http://www.profamilia.ch)

## Herausgeberin

SPS Stiftung Produktive Schweiz  
c/o Walder Wyss AG  
Seefeldstrasse 123  
Postfach 1236  
CH-8034 Zürich  
Telefon + 41 79 768 89 04  
Web [www.produktive-schweiz.ch](http://www.produktive-schweiz.ch)

# Literatur.

## Bücher

Andriessen, J.H. Erik & Matti Vartiainen (2005): *Mobile Virtual Work. A New Paradigm?* Springer: Berlin.

Hislop, Donald (Hrsg.), 2008. *Mobility and Technology in the Workplace*. London: Routledge.

Jörns, F. (2008): *E-Mail Knigge*. Alles, was Sie schon immer über E-Mail wissen wollten, und mehr. Edition Lempertz.

Leland, K. & K. Bailey (2006): *Watercooler Wisdom: How Smart People Prosper in the Face of Conflict, Pressure and Change*. New Harbinger.

Meckel, M. (2007): *Das Glück der Unerreichbarkeit. Wege aus der Kommunikationsfalle*. Hamburg: Murmann.

Meissner, J.O. & S. Erni (2011): *E-Mail & Co. Der humorvolle Ratgeber zum Umgang mit E Mail & Co*. Zürich: Versus.

Meissner, J.O. (2007): *Herausforderung Computerkommunikation: Eine konstruktivistische Perspektive auf organisationale Kommunikation im Kontext Neuer Medien*. Heidelberg: Verlag für Systemische Forschung.

Reichwald, Möslein, Sachenbacher, Englberger, (2000), *Telekooperation*.

Schirmacher, F. (2009): *Payback: Warum wir im Informationszeitalter gezwungen sind zu tun, was wir nicht tun wollen, und wie wir die Kontrolle über unser Denken zurückgewinnen*. München: Karl Blessing.

Worch, M. (2009): *Das kleine E-Mail-Buch. Dos & Don'ts im E-Mail-Alltag*. Versus: Zürich.

Zachry, M. and Thralls, C. (2006) (Eds) *Communicative Practices in Workplaces and the Professions: Cultural Perspectives on the Regulation of Discourse and Organizations*. Amityville, NY: Baywood Publishing.

## Artikel

Baecker, Dirk (2007): *Network Society*. In: Lehmann, N. O., Qvortrup, L. and B. Kampmann Walther (eds) *The Concept of the Network Society: Post-ontological Reflections*, pp. 95–112. Copenhagen: Samsfundslitteratur Press.

Ellwart Th. & Schulze H. (2009). *Produktivität und Büro: Ein multifaktorieller Ansatz zur optimalen Büroraumkonzeption*. In: Landau, K. (Hrsg.) *Arbeitswissenschaft und Produktivität. Kongressband Herbsttagung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft*.

Grote, G. (2010). *Telearbeit – ein noch immer kontrovers diskutiertes Thema*. Schweizer Arbeitgeber, 9, 6. Mai 2010.

Meissner, J. O. & Wolf, P. (2008): *Third Generation Knowledge Management in Action: Relational Practices in Swiss Companies*. Proceedings of Knowledge Management in Action Conference, Milano 2008. IFIP Working Group 12.6, Knowledge Management. Springer Science and Business Media, pp 125–137.

Meissner, J. O. (2009): *Beziehungsherausforderungen in kommunikativ hybriden Arbeitsumgebungen*. In: *Zeitschrift für Management*, Vol. 4, No. 4, pp 307–326.

Meissner, J.O., Gentile, G.-C. & H. Tuckermann (2009): *Kommunikation: Eine Hinführung zum Kommunikationsverständnis der Neueren Systemtheorie*. In: Wimmer, R., Meissner, J.O. & P. Wolf (Eds.) (2009): *Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf*. Heidelberg. Carl-Auer Systeme, pp. 125–146.

Orlikowski, W.J. and Scott, S.V. *Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization*, *Annals of the Academy of Management*, 2, 1, 2008: 433–474.

Rice, R.E. (2008): *Unusual Routines: Organizational (Non) Sensemaking*. *Journal of Communication* 58, pp 1–19.

Schulze H. & Ryser, Th. (2009). *Kollaborative Projektkultur – ein Erfolgsfaktor für globale und virtuelle Teams*. In: Dorn, KH., Engstler, M., Fitzsimons, C.J., Kerber G., Wagenhals, K. & Wagner R. (Hrsg.) *Projekte als Kulturerlebnis. Beiträge zur Konferenz InterPM*. dpunkt.verlag.

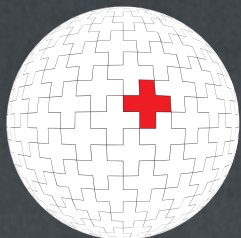
Stephens, Keri K. & Jennifer Davis (2008): *The Social Influences on Electronic Multitasking in Organizational Meetings*. In: *Management Communication Quarterly* 23(1), pp 63–83.

Suchman, L. A. (2007) *Human-Machine Reconfigurations: Plans and situated actions* (2nd edition). Cambridge University Press.

## Impressum

Herausgeberin: Stiftung Produktive Schweiz  
Gestaltung: diamond:dogs switzerland gmbh  
Produktion und Druck: diamond:dogs switzerland gmbh  
© 2011, 1. Auflage  
Teile dieser Publikation dürfen nur unter Angabe der Quelle in irgendeiner Form reproduziert bzw. unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.





Stiftung  
Produktive  
Schweiz



[www.homeofficeday.ch](http://www.homeofficeday.ch)

*Eine Publikation der Stiftung Produktive Schweiz für den Home Office Day*

*Studienpartner:*

**ETH**  
Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

**n|w** Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts  
**HOCHSCHULE  
LUZERN**  
Wirtschaft

PRO FAMILIA  
SCHWEIZ  
SUISSE  
SVIZZERA **PF**