

# Telearbeit: Königsweg

## Arbeiten im Home-Office birgt Tücken und Risiken

Telearbeit und Home-Office sind aus dem modernen Büroalltag nicht mehr wegzudenken. Notebooks, Tablets, mobiles Internet und Smartphones erlauben es, die Zeitautonomie der Mitarbeiter zu erhöhen und den Beruf besser mit der Haus- und Erziehungsarbeit zu koordinieren. Vor dem Hintergrund der Debatten um Stress, Burn-out und unbefriedigende Work-Life-Balance geht die Autorin der Frage nach, welche Rolle Telearbeit als freizügiges Arbeitskonzept spielt.

### DIE AUTORIN

SIMONE LEYSER ►  
Diplom-Kauffrau, Human  
Resource Managerin  
DV-RATIO AG, München



Der eine kommt, der andere geht –  
Telearbeit verändert die Präsenzkultur nachhaltig.

# zur Work-Life-Balance?



**F**lexibles Arbeiten von zu Hause oder unterwegs beschleunigt die Arbeitswege, da per Telefon, E-Mail, Instant-Messenger oder soziale Netzwerke effizient kommuniziert werden kann. Seit der Einführung des Begriffs Telearbeit hat sich diese Arbeitsform gewandelt und ist in vielen Branchen etabliert. Zu Beginn dieser Entwicklung wurden vor allem einfache Tätigkeiten mit Stücklohn, wie etwa Kugelschreibermontagen, in Heimarbeit verrichtet. Heutzutage dagegen arbeiten gut ausgebildete Kräfte mit Festgehalt von zu Hause aus.

Viele Großkonzerne bieten Telearbeit oder eine besondere Form der Telearbeit, das Home-Office, an. Das Home-Office gewinnt seit Jahrzehnten an Attraktivität (vgl. Abb. S. 46). Umso überraschender war der Schritt von Marissa Mayer, CEO von Yahoo, die im Februar 2013 das Home-Office im Konzern bis auf Weiteres abschaffte. Marissa Mayer entschied, dass alle Yahoo-Mitarbeiter gemeinsam in der Unternehmenszentrale arbeiten sollten. Ihre Begründung lautete: „Um der absolut beste Arbeitsplatz zu werden, sind Kommunikation und Zusammenarbeit wichtig, also müssen wir Seite an Seite arbeiten. (...) Wir müssen ein Yahoo sein, und das beginnt damit, dass wir physisch zusammen sind.“ (Spiegel online 2013a)

Laut Marissa Mayer leiden Kreativität und Arbeitsgeschwindigkeit unter der Telearbeit. Die Rückkehr in die Unternehmenszentrale soll die Produktivität der Belegschaft steigern. Dieser Entschluss hat widersprüchliche Reaktionen hervorgerufen. Während sich bislang Experten, Arbeitnehmer und Arbeitgeber über den Nutzen der Telearbeit relativ einig waren, bricht nun in dieser Debatte ein regelrechter Glaubenskrieg aus. Von einem „moralischen Killer“ und einem „Rückschritt ins 19. Jahrhundert“ (Spiegel online 2013a) sprechen Mayers Gegner. Die Konfliktlinie verläuft zwischen dem Anspruch der Mitarbeiter, selbstbestimmt, autonom und flexibel arbeiten zu können, und dem Anspruch des Unternehmens, eine einheitliche und verbindliche Unternehmenskultur herzustellen. →

Telearbeit ist in der Tat für manche Mitarbeiter mit Schwierigkeiten behaftet. Eine Studie von Regus (2012) zeigt, dass die heimische Umgebung für 50 Prozent der Befragten ein Konzentrationskiller ist. Zu groß scheint die Ablenkung in den eigenen vier Wänden zu sein. Fehlende Struktur, mangelnde Selbstdisziplin und schwache Selbstkontrolle schmälern die Produktivität. Mayer selbst arbeitet wenig bis gar nicht im Home-Office und geht mit konsequentem Beispiel voran. Als sie ihr erstes Kind zur Welt brachte, fehlte sie nur zwei Wochen, danach saß sie wieder am Schreibtisch.

### HOME-OFFICE IST ATTRAKTIV

Unbestritten ist der Reiz des Home-Office. Die Freiheit, seine Arbeitszeit und den Arbeitsort selbstbestimmt zu gestalten, lässt das Home-Office attraktiver erscheinen als einen Nine-to-Five-Bürojob. Trotzdem ist das kreative Potenzial im Büro häufig wesentlich höher. Bei informellen Treffen in der Küche oder auf dem Flur entstehen spannende Projekte, wie das Beispiel der Google-Brille „Glass“ zeigt. Die Idee hierzu entstand nicht in der Garage, sondern in der Kaffeeküche; aus einem Pausengespräch wurde ein Produktkonzept. Informelle Gespräche scheinen allerdings nicht in jedem Unternehmen stattzufinden. Studien belegen, dass die direkte Kommunikation im Büro häufig zu wünschen übrig lässt. Auch Mitarbeiter, die am gleichen Standort arbeiten, kommunizieren in der Regel nur mit den Kollegen, die weniger als 50 Meter von ihnen entfernt sitzen (vgl. Morgan 2012).

Für zentral organisierte Unternehmen liegen in der Etablierung eines Home-Office-Programms immense Kostenvorteile. Abgesehen von festen Arbeitsplätzen am Unternehmensstandort sind virtuelle Arbeitsplätze oder geteilte Arbeitsplätze denkbar. Das Telework Research Network (2010) kam in einem von Citrix Online beauftragten Whitepaper 2010 zu folgendem Ergebnis: Großkonzerne, die noch kein Home-Office anbieten, könnten bis zu 1,1 Milli-



**Nett, aber problematisch:** Zahlreiche Telearbeiter klagen über Störungen durch Familienangehörige und häusliche Ablenkungen.

onen Dollar im Jahr sparen, wenn sie für die Hälfte ihrer Mitarbeiter geteilte Arbeitsplätze einrichten würden. Parallel dazu können Mitarbeiter ebenso wie Unternehmen Zeit und Geld sparen, da Pendelzeiten und Fahrtkosten wegfallen. Doch finanzielle Einsparungen sind nicht das ausschlaggebende Kriterium. Firmen, die heute qualifizierte Mitarbeiter langfristig halten wollen, sollten ein attraktives Arbeitsumfeld bieten. Mitarbeiter wollen und sollen sich wohlfühlen.

### PRIVAT UND BERUFLICH TRENNEN

Das Meinungsforschungsinstitut AIS hat im Auftrag des Branchenverbands Bitkom

rund 500 Erwerbstätige und 850 Personalverantwortliche von Unternehmen ab drei Mitarbeitern zum Thema „Arbeiten in der digitalen Welt“ befragt (vgl. Bitkom 2013). Die Ergebnisse dieser Studie bestätigen den Trend hin zum Home-Office. Ein Drittel aller Berufstätigen in Deutschland arbeitet regelmäßig zu Hause, vor allem, um Job und Familie besser miteinander zu vereinbaren. Laut einer Studie des Marktforschungsunternehmens IPSOS (2012) würde in Deutschland jeder zweite Befragte von zu Hause oder einem anderen Ort aus arbeiten, wenn er das Angebot von seinem Arbeitgeber bekäme. Mit diesem Anteil liegen inländische Arbeitnehmer unter dem globalen Durchschnitt von 62 Prozent.



Das Problem bei der Etablierung der Telearbeit ist, dass diese keineswegs umsonst zu haben ist und in manchen Fällen auch mit kognitiven und emotionalen Belastungen einhergeht. Laut Bitkom befürchtet die Mehrheit der Befragten drei Nachteile der Arbeit im Home-Office: 55 Prozent vermuten, dass die Grenzen zwischen Beruflichem und Privatem verschwinden. Knapp die Hälfte (47 %) meint, dass Telearbeiter sich sozial isoliert fühlen, und 26 Prozent befürchten einen Karriereknick, da die Chance auf eine Beförderung sinkt.

Den befürchteten Nachteilen kann mithilfe verschiedener Maßnahmen entgegengewirkt werden. Mitarbeiter, die im Home-Office arbeiten, müssen auf eine andere Weise in die Unternehmenswelt integriert werden als über die physische Anwesenheit. Sobald ein Unternehmen das Home-Office in die Unternehmenskultur aufgenommen hat, sind vermehrte Mitarbeitergespräche und qualifizierende Maßnahmen speziell für Telear-

beiter unumgänglich. Das Problem, das viele Mitarbeiter mit dem Home-Office haben, ist der Gedanke, die Telearbeit sei der Anfang vom Ende der Karriere. Hier muss das Unternehmen, allen voran Personalverantwortliche und Unternehmensführung, gegensteuern.

Die Vermutung, Berufliches und Privates ließen sich nicht mehr eindeutig trennen, bestätigt sich. Das Verschwimmen einer klaren Grenze muss jedoch nicht negativ sein. Die stärkere Identifikation mit einem Unternehmen bedeutet nicht den Verlust des Privaten. Vielmehr eröffnet sich dadurch eine Vielzahl von Chancen: Private Kontakte werden häufig im Berufsleben geknüpft, der Spaß an der Arbeit für ein Unternehmen, mit dem man sich identifiziert, ist ungleich höher.

Die denkbaren Nachteile scheinen keine abschreckende Wirkung zu haben. Momentan nutzen etwa 33 Prozent der Beschäf-

tigten in Deutschland dieses alternative Arbeitsmodell, Tendenz steigend. Auch rein prozentual überwiegen für einen Großteil der Beschäftigten die Vorteile der Telearbeit: 79 Prozent sehen den Vorteil darin, dass sich Beruf und Privatleben besser vereinbaren lassen. Und 56 Prozent gehen davon aus, dass die Arbeit von zu Hause zufriedener macht. Aus Sicht der Personalverantwortlichen kommen noch zwei Vorteile hinzu: 79 Prozent meinen, das Home-Office macht Arbeit flexibler, 59 Prozent gehen davon aus, dass es dazu beiträgt, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden.

Ob das Home-Office diese Erwartungen erfüllt, ist umstritten. Primär hängt dies von der Branche und der Persönlichkeit des Einzelnen ab. Derzeit ändern sich die typischen Tätigkeiten im Home-Office. Gerade die massive Entwicklung der Technik erleichtert seine Umsetzung und Etablierung in immer mehr Arbeitsbereichen.

## VORBEREITUNG UND STRUKTUR

Telearbeit braucht nach übereinstimmender Einschätzung von Experten konkrete Zielvorgaben und klare Verabredungen für die Arbeitszeiten, sonst kann sich dieses Modell schnell als problematisch erweisen. Selbstmanagement, Selbstschutz und Sichtbarkeit der persönlichen Leistungen sowie der sozialen Rolle als Teammitglied sind zentrale Faktoren, um das Home-Office effektiv, produktiv und motivierend zu gestalten.

Unternehmen sollten schon vor der Einführung Vorbereitungen vornehmen. Von Anfang an muss das neue Arbeitsmodell in den internen Prozessen strukturell und organisatorisch umgesetzt werden. Erstens muss das Unternehmen die nötige IT-Infrastruktur installieren und klären, welche Rechte ein Mitarbeiter hat, der im Home-Office arbeitet, auf welche Ressourcen er zugreifen können soll und ob der Datenschutz gegeben ist. Die richtige Umsetzung im Bereich der Sicherheit ist immens wichtig,

um der Unternehmensführung die Skepsis in Bezug auf Datenmissbrauch und -diebstahl durch Mitarbeiter zu nehmen. Zweitens muss das Unternehmen eine kollaborative Unternehmenskultur etablieren. Drittens müssen sich Mitarbeiter an Kollaborationstools gewöhnen, die eine enge Zusammenarbeit der Mitarbeiter ermöglichen. Daneben ist eine Leistungsmessung nötig. Mitarbeiter müssen sich als Teil des gesamten Gefüges verstehen und nicht als austauschbare Ressource.

Bevor Marissa Mayer die Entscheidung traf, das Home-Office bei Yahoo abzuschaffen, gab es Versäumnisse. Klare Regeln und Strukturen fehlten. So haben laut verschiedenen Medienberichten Mitarbeiter während ihrer Home-Office-Zeiten Unternehmen gegründet (vgl. z. B. Golem 2013). Zwangsläufig litt darunter die Produktivität der Arbeit für Yahoo.

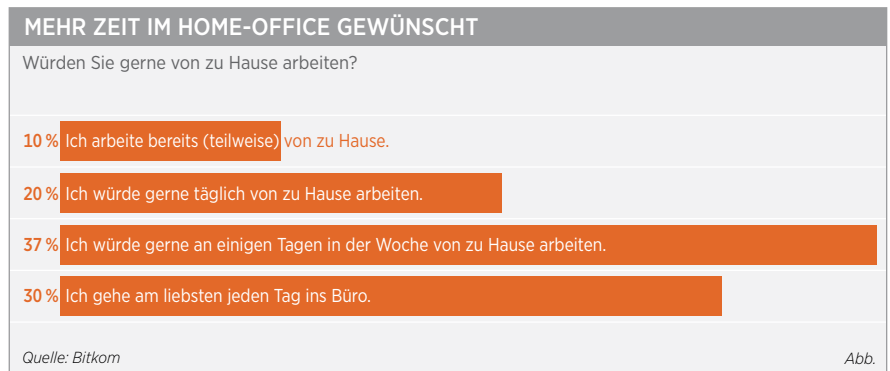
Anders als Yahoo jetzt setzt beispielsweise der Automobilhersteller Daimler darauf, dass die Produktivität vom Arbeitsort unabhängig ist. Bei Daimler besteht schon seit den 80er-Jahren die Möglichkeit, Arbeitstage im Home-Office zu verbringen. Auch SAP und Virgin glauben an das flexible Arbeitsmodell. Dabei bestimmt das Ergebnis die Arbeitsbedingungen. Stimmen die Zahlen, ist der Arbeitsort reine Nebensache. Virgins CEO Richard Branson erklärt in seinem Blog das Verhalten Yahoos als unprofitabel und kurzsichtig: „Es war überraschend, dass Yahoos CEO Marissa Mayer alle Angestellten aus dem Home-Office zurück in die Zentrale beorderte. Gerade heutzutage zeugt dies von einem Rückschritt, denn die Telearbeit ist einfacher und effektiver als jemals zuvor. (...) Das Arbeitsleben ist längst kein Nine-to-Five-Job mehr. Die Welt ist miteinander verbunden. Unternehmen, die diese Veränderung nicht annehmen, verpassen den Trend.“ (Branson 2012)

Das Beispiel Yahoo illustriert, dass schon vor der Einführung der Telearbeit Grund-

lagen geschaffen und umgesetzt werden müssen. Führungskräfte müssen Ziele und Aufgaben klar definieren und kontrollieren, um möglichst früh auf mögliche Engpässe oder den falschen Umgang mit der Telearbeit reagieren zu können. Entscheidungen müssen über unterschiedliche Zeitzonen hinweg abgestimmt werden. Absprachen können so ohne Verzögerung getroffen werden. Gerade vor dem Hintergrund der Globalisierung ist dies immens wichtig. Die Welt ist stärker vernetzt denn je: Kollegen sind auch innerhalb eines Unternehmens international tätig, die Zusammenarbeit erfolgt über größere Distanzen und auf verschiedenen Kommunikationswegen.

Häufig sind bei Kundenprojekten Einsätze vor Ort unumgänglich. Die Mitarbeiter bei DV-RATIO verbringen jedoch auch regelmäßig Zeit im Büro im Unternehmen und bei Bedarf im Home-Office.

Das Bewusstsein, dass das Unternehmen auf die persönlichen Präferenzen und die eigene Situation eingeht, motiviert, erhöht die Freude an der Arbeit und damit die Produktivität. Die Entscheidung, wann ein Mitarbeiter einen Home-Office-Tag eingelegt kann, liegt beim direkten Vorgesetzten in Abstimmung mit der Personalführung. So kann neben organisatorischen Bedingungen, beispielsweise der Bürobe-



### REGELN VEREINFACHEN

Großkonzerne und mittelständische Unternehmen sollten klare Regeln im Umgang mit der Telearbeit aufstellen. Dabei haben mittelständische Unternehmen einen großen Vorteil: Geringe Mitarbeiterzahlen erhöhen die soziale Bindung an das Unternehmen und können den persönlichen Kontakt erleichtern. Die DV-RATIO ist ein mittelständisches, eigentümergeführtes Unternehmen mit Sitz in München, das sich auf die Bereiche Managementberatung, Business- und IT-Beratung sowie IT-Umsetzung spezialisiert hat und etwa 350 Mitarbeiter beschäftigt. Als Dienstleister muss das Unternehmen drei Faktoren in der Diskussion um Telearbeit berücksichtigen: die Bedürfnisse der Mitarbeiter, die eigenen Bedürfnisse und besonders die der Kunden.

setzung, auch die persönliche Eignung des Mitarbeiters in die Entscheidung einbezogen werden. Verschiedene Persönlichkeitstypen und unterschiedliche Lebensabschnitte ändern die Voraussetzungen und die Bereitschaft für Telearbeit.

Eines der Probleme, die bei der Arbeit im Home-Office generell auftreten können, ist sinkende Produktivität – eine Belastung, die neben dem Unternehmen auch den Arbeitnehmer trifft. Ein Arbeitnehmer, der zu Hause nicht so produktiv wie im Büro arbeiten kann, leidet selbst unter den ausbleibenden Erfolgserlebnissen. Beim Mitarbeiter entsteht das Gefühl, unter Stress zu stehen. Um dem entgegenzuwirken, vereinbart der Arbeitgeber Ziele mit den Mitarbeitern. Dabei kann und soll nicht von Kontrolle gesprochen werden, denn das

wäre ein falsches Konzept. Vielmehr müssen Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern Ziele vereinbaren, um Frustration oder Stress zu vermeiden.

## GESUNDHEITLICHE ASPEKTE

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die Gesundheit seiner Mitarbeiter zu schützen. Zur Fürsorgepflicht gehören in Bezug auf die Telearbeit vor allem zwei Faktoren: Zum einen muss der Arbeitgeber die physische Gesundheit seiner Mitarbeiter erhalten und schützen. Im Home-Office bedeutet dies, dass der Arbeitnehmer seinen Arbeitsplatz ergonomisch und funktionell gestalten muss. Es ist nicht immer eindeutig, wer die Kosten für den Aufbau eines heimischen Büros übernimmt. Beim Thema Telearbeit ist die Interessenlage nicht eindeutig. Um sich bei der Kostenübernahme sicher zu sein, sollten Arbeitnehmer dies in den Arbeitsvertrag aufnehmen lassen oder Betriebsvereinbarungen vorweisen können.

Zum anderen muss der Arbeitgeber auch die psychische Gesundheit seiner Mitarbeiter schützen. Während Arbeitnehmer hoffen, eine bessere Work-Life-Balance durch Telearbeit zu gewinnen, besteht im Fall einer permanenten Erreichbarkeit ein Stressrisiko. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, dieses zu minimieren. Die neue Aufgabe lautet also: klare Vereinbarungen zu den Grundsätzen der Arbeitszeit und Erreichbarkeit im Home-Office und der Freizeit etablieren. Nur so ist eine ausgewogene Work-Life-Balance realisierbar. Bei der DV-RATIO regeln Mitarbeiter ihre Arbeitszeit im Home-Office selbst: Der Mitarbeiter gibt an, wann er in seinen Home-Office-Zeiten erreichbar ist. Für den Urlaub gilt, dass Mitarbeiter grundsätzlich nicht erreichbar sind.

Auch die soziale Komponente ist wichtig. Besonders in kleinen Teams zählt jeder Einzelne. Die persönliche Zusammenarbeit stärkt das Wir-Gefühl und erleichtert die Kommunikation. Während die meisten Kollegen den Großteil der Woche am Projektstandort arbeiten, ist die Zeit im Büro zum Austausch mit anderen Kollegen immens wichtig. Bei DV-RATIO nimmt die Projektarbeit beim Kunden viel Arbeitszeit in Anspruch. Um die Arbeit im Büro attraktiver zu gestalten, bietet die DV-RATIO ihren Mitarbeitern Getränke und Obst an. Es hat sich eine Gruppe von Mitarbeitern etabliert, die gemeinsam Sport treibt; jede Woche laufen die Münchner Mitarbeiter rund sechs Kilometer.

Auch Großunternehmen setzen zunehmend auf solche Aktivitäten. Yahoo beispielsweise stellt seinen Mitarbeitern drei Mahlzeiten am Tag kostenlos zur Verfügung, und Facebook unterstützt seine Mitarbeiter unter anderem, indem das Unternehmen auf dem Firmengelände einen Friseursalon eröffnete (vgl. Spiegel online 2013b). Die Frage nach dem Fortbestand der Telearbeit und

speziell des Home-Office stellt sich bei Yahoo trotzdem nicht. Jedes Unternehmen muss für sich die Vor- und Nachteile abwägen.

## FAZIT

Recht häufig begegnet man in Gesprächen mit HR-Managern der Haltung, dass das Home-Office für die Beteiligten eine Erleichterung bedeute. Dies ist kurzfristig in jeder Branche möglich, die Dauer der Erleichterung ist aber branchen- und mitarbeiterspezifisch. Schon im Einstellungsverfahren müssen Personalverantwortliche erkennen, ob die Rahmenbedingungen des Unternehmens zu einem potenziellen Mitarbeiter passen. Personalverantwortliche müssen erkennen können, wie ihre Mitarbeiter mit flexiblen Arbeitszeiten umgehen.

In vielen Unternehmen ist von der versprochenen Freiheit der Telearbeit nicht viel geblieben. Nur wenige Berufstätige fühlen sich im Home-Office befreit, relativ wenige Firmen bieten Vollzeit-Telearbeit an. Insofern scheint es an der Zeit, die Weichen in Richtung auf eine effektive Telearbeit zu stellen. Ihre Konditionen, ihre Gestaltung, die mit ihr zusammenhängenden Veränderungen im Workflow und die möglichen Veränderungen im Arbeitsalltag müssen durchdacht, geplant und sorgfältig umgesetzt werden. Neue Karrierewege müssen erkundet, getestet und umgesetzt werden. In allen Punkten muss vor der Einführung der Arbeit im Home-Office einiges bedacht werden. Der springende Punkt ist der, wie sie umgesetzt wird. Dabei ist die Branche zweitrangig. Sobald Telearbeit angeboten wird, ist die Herausforderung immer die gleiche: Unternehmen müssen klare Regelungen und Absprachen treffen, um sich selbst und die eigenen Mitarbeiter zu schützen. ●

## Literatur

- Bitkom (2013): Fast ein Drittel aller Berufstätigen rund um die Uhr erreichbar, [www.bitkom.org/de/presse](http://www.bitkom.org/de/presse)
- Branson, R. (2012): Give people the freedom of where to work, [www.virgin.com/richard-branson/give-people-the-freedom-of-where-to-work](http://www.virgin.com/richard-branson/give-people-the-freedom-of-where-to-work)
- Golem 2013: Yahoo verbietet Homeoffice wegen sinkender Arbeitsmoral, 27.2.2013, [www.golem.de/news](http://www.golem.de/news)
- IPSOS (2012): Jeder zweite Deutsche würde von zu Hause aus arbeiten, wenn er dürfte, [www.ipsos.de/publikationen-und-presse](http://www.ipsos.de/publikationen-und-presse)
- Morgan, J. (2012): How distance impacts employee communication and collaboration, [www.jmorganmarketing.com](http://www.jmorganmarketing.com)
- Regus (2012): The hidden perils of working from home, [www.regus.presscentre.com](http://www.regus.presscentre.com), Pressemitteilungen, 26.11.2012
- Spiegel online (2013a): Heimarbeit bei Yahoo. Rückrufaktion für lockere Mitarbeiter, 27.2.2013, [www.spiegel.de/karriere/berufsleben...](http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben...)
- Spiegel online (2013b): Kampf um Spitzenkräfte: Google bezahlt auch über den Tod hinaus, 10.6.2013, [www.spiegel.de/wirtschaft...](http://www.spiegel.de/wirtschaft...)
- Telework Research Network (2010): Workshifting benefits: The bottom line, [www.workshifting.com/downloads](http://www.workshifting.com/downloads)