



Leitfaden 1

# Homeoffice und mobile Arbeit voranbringen und Vorteile für alle nutzen

## Inhaltsverzeichnis

- 4 Status quo
- 6 Worüber reden wir?
- 9 Stärkung der Arbeitgeberattraktivität und Nutzung von Fachkräftepotenzialen
- 12 Die Verbreitung von Homeoffice und mobiler Arbeit
- 14 Mit Tätigkeitsanalysen Potenziale mobiler Arbeit erkennen
- 17 Konflikte im Unternehmen vermeiden
- 18 Literatur

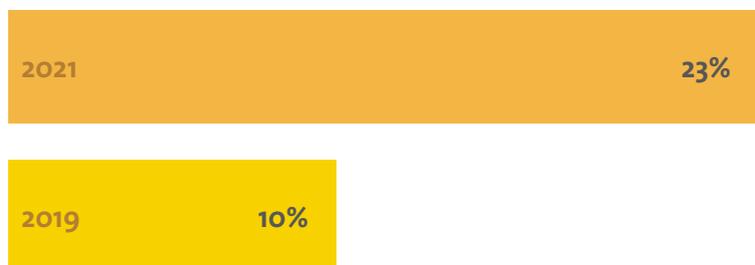


Dieser Leitfaden ist Teil der Arbeitshilfe „Homeoffice und mobile Arbeit bewusst gestalten“.  
Weitere Dokumente und Tools finden Sie unter [rkw.link/mobilearbeit](https://www.rkw.competenzzentrum.de/rkw.link/mobilearbeit)

## Status quo

Die Corona-Pandemie und die damit verbundenen Kontaktbeschränkungen in der Wirtschaft und im Arbeitsleben gaben der mobilen Arbeit vor allem im Homeoffice einen kräftigen Schub: Nach Angaben des *Statistischen Bundesamts (2022)* stieg der Anteil von Beschäftigten, die zumindest gelegentlich von zuhause arbeiteten, von 10 Prozent im Jahre 2019 auf 23 Prozent im Jahre 2021 an.

### Anteil von Beschäftigten, die gelegentlich von zuhause arbeiteten



Quelle: Statistisches Bundesamt (2022)

Die technologische Basis dafür hat der digitale Wandel mit seinen enormen Kapazitäten der Datenverarbeitung und des Datentransfers geschaffen. Er hat die Möglichkeiten ortsunabhängigen Arbeitens stark erweitert. Es ist problemlos möglich, viele Bürotätigkeiten außerhalb des Unternehmens zu erledigen. Dabei kann die Arbeit von zuhause aber auch von unterwegs erledigt werden, beispielsweise im Zug oder im Café. Diese freie Wählbarkeit des Arbeitsorts markiert den Unterschied zur beruflich bedingten mobilen Arbeit beispielsweise bei mobilen Pflegediensten, bei Bautätigkeiten oder im Kundenservice.

Das Arbeiten von zuhause erwies sich in einem weit höheren Umfang als machbar als vorher gedacht. Hinsichtlich Wirtschaftlichkeit und Leistungskraft brachten die Ausweitung mobiler Arbeit und die Arrangements hybrider Arbeit insgesamt betrachtet positive Ergebnisse. Dies gilt sowohl aus Unternehmens- als auch aus Beschäftigtensicht.

### Hinweis

Mobiles Arbeiten im Sinne dieser Publikation ist abzugrenzen vom Arbeiten an ortsveränderlichen Arbeitsorten (z. B. bei der mobilen Pflege, auf Montage oder im Handwerk). Diese Form der mobilen Arbeit ist zwingend mit der Ausübung der Berufstätigkeit verknüpft. Die Tätigkeiten erfordern das Arbeiten an unterschiedlichen Orten und sind damit nicht ortsunabhängig. Immerhin ein gutes Drittel der Beschäftigten in Deutschland arbeitet tätigkeitsbedingt mobil. Auf diese Facette der mobilen Arbeit geht diese Arbeitshilfe trotz Parallelen und Überschneidungen nur bedingt ein. Sie konzentriert sich vielmehr auf Tätigkeiten, die mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologie an unterschiedlichen Orten erbracht werden können.

## Worüber reden wir?

Es gibt mittlerweile viele praktizierte Modelle, die jedoch im Sprachgebrauch oftmals begrifflich nicht klar unterschieden werden. Lange Zeit war das gängige Modell für das Arbeiten von zuhause die (alternierende) Telearbeit, die über die Arbeitsstättenverordnung geregelt wird. Definitionsgemäß sind Telearbeitsplätze fest eingerichtete, stationäre Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten. Die Arbeitgebenden stellen die Einrichtung und Ausstattung des Bildschirmarbeitsplatzes mit Mobiliar, sonstigen Arbeitsmitteln und Kommunikationsgeräten zur Verfügung. Auch haben Arbeitnehmende und -gebende bei Telearbeitsplätzen eine feste wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer dieser Arbeitsweise festgelegt – arbeitsvertraglich oder durch eine allgemeine Vereinbarung.

Bei mobiler Arbeit ist der Arbeitsplatz anders als bei der Telearbeit nicht an einen festen Arbeitsplatz gebunden. Der Arbeitsort kann frei gewählt werden. Die genauen gestalterischen Vorgaben der Arbeitsstättenverordnung greifen daher nicht. Mobile Arbeit ist – mangels Ortsbindung – rechtlich weniger reguliert als die Telearbeit. Die Arbeitnehmenden sind für die Einrichtung ihres Arbeitsplatzes in einem hohen Maße selbst verantwortlich. Zwar gelten auch hier die Arbeitsschutzgesetze und damit auch die Schutzpflichten des Arbeitgebenden gegenüber den Beschäftigten. Aber der fehlende Bezug auf die Arbeitsstätte macht den Arbeitsschutz weniger „dingfest“.

In der Entscheidungshilfe verwenden wir neben dem Begriff mobile Arbeit auch den Begriff Homeoffice. Es handelt sich dabei um mobile Arbeit von zuhause aus. Aufgrund ihrer seit Corona hohen Bedeutung für die alltägliche Arbeitswelt steht Homeoffice im Zentrum der öffentlichen Aufmerksamkeit und arbeitspolitischer Diskussionen. Homeoffice ist nicht klar definiert, sondern beschreibt die Form mobiler Arbeit im häuslichen Umfeld. Dies kann ein eigenes Arbeitszimmer sein, in dem die Möglichkeiten für eine gute ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes und ungestörtes Arbeiten am größten sind. Homeoffice kann jedoch ebenso im heimischen Wohnzimmer, im Schlafzimmer oder auch in der Küche geleistet werden, was aber – wie wir noch ansprechen werden – Nachteile für Produktivität und auch Gesundheit mit sich bringen kann.

Eine Erweiterung der räumlichen Dimension mobiler Arbeit bildet Remote Work, bei der fast ausschließlich aus der Ferne gearbeitet wird, ggf. sogar aus dem Ausland. Mit Remote Work wird häufig das „Arbeiten von überall“ dort verbunden, wo es eine Internetverbindung gibt. Auch ein grenzüberschreitender Kontext wird diskutiert, hier gibt es aber viele Regularien zu berücksichtigen, weshalb diese Arbeitsform für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) nur in Ausnahmen relevant ist.

### Digitalisierung bietet Möglichkeiten für wechselnde Arbeitsorte

<b>Präsenz</b> Arbeit im Unternehmen	
<b>(alternierende) Telearbeit</b> Arbeit im Unternehmen und an 1-2 festgelegten Tagen zuhause	
<b>Mobile Arbeit</b> Arbeit im Unternehmen, zuhause (Homeoffice) oder an anderen, frei wählbaren Orten	
<b>Remote Work</b> Arbeit von außerhalb des Unternehmens	

### → Leseempfehlung

Über die Erfahrungen mit Remote im grenzüberschreitenden Kontext berichten Unternehmen im Rahmen einer Befragung des RKW Kompetenzzentrums.

[www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/studie/remote-work-im-grenzueberschreitenden-kontext/](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/studie/remote-work-im-grenzueberschreitenden-kontext/)

### Hybride Arbeit: Mobile Arbeit mit Arbeit in Präsenz kombinieren

Es geht bei mobiler Arbeit und Arbeiten in Präsenz nicht um ein Entweder-oder, sondern um die Verbindung beider Arbeitsformen mit dem Ziel, betriebliche Belange und persönliche Bedürfnisse der Arbeitenden auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Viele Unternehmen und Führungskräfte sehen die Verbreitung von mobiler Arbeit als Erfolgsgeschichte an, wollen aber in Zukunft nicht auf Präsenz verzichten. Sie schätzen die persönlichen Begegnungen mit Kolleginnen und Kollegen vor Ort im Betrieb als wichtig ein.

*„Das Feedback, was bei mir ankommt von vielen Führungskräften ist erstens „Wow, ich wusste gar nicht, wie gut das geht“. Und diese Meetings sind effizienter als vorher. Und jetzt [...] kommt das zweite Feedback dazu: Für das Thema würde ich gern wirklich die Leute mal wieder in einem Raum haben.“ (Zitat eines Unternehmensvertreters, Auth et al. 2022)*

In der betrieblichen Praxis kristallisiert sich ein „hybrides Modell“ im Wechsel zwischen Präsenz und mobilen Arbeitstagen als am meisten genutztes Modell heraus. Es wird auch von vielen Beschäftigten favorisiert. Eine Erhebung während der Corona-Pandemie zeigte, dass sich Beschäftigte mit einer 5 Tage-Woche am häufigsten 2-3 Tage im Homeoffice wünschen (Kunze & Zimmermann 2020). Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin kommt in ihrer Empfehlung zu einem ähnlichen Ergebnis. Sie hält „eine Kombination („hybrides Modell“) von 1-3 Tagen Arbeit von zuhause und 2-4 Tagen Präsenz je nach Tätigkeit und betrieblichen Rahmenbedingungen für empfehlenswert. Dabei sollen Arbeitsschutzstandards eingehalten und der Austausch in Präsenz im Unternehmen ermöglicht werden (Backhaus et al. 2021).

### → Leseempfehlung

Weitere Hinweise zum gesetzlichen Rahmen finden Sie in dem Leitfaden „Rechtliche und technische Voraussetzungen für erfolgreiche mobile Arbeit“.

## Stärkung der Arbeitgeberattraktivität und Nutzung von Fachkräftepotenzialen

Personalverantwortliche sind seit Corona zunehmend mit Erwartungen von Beschäftigten konfrontiert, mobil arbeiten zu können. Das Thema ist für die Unternehmen zu einem wichtigen Faktor im Wettbewerb um knappe Fachkräfte geworden. Aus Sicht von Personalrinnen und Personalern ist Arbeitgeberattraktivität daher auch der zentrale Treiber hybrider Arbeitsformen, vor den Aspekten Produktivität und Selbstorganisation.

*„Natürlich nutzen wir das Thema „Mobilarbeit ist bei uns möglich“ im Employer Branding auch auf der Website. Das ist aber meines Erachtens heute ein Hygienefaktor. Also da würden wir ja, wenn wir das nicht tun würden, weit hinter unseren Konkurrenz-Arbeitgebern zurückbleiben.“ (Zitat eines Unternehmensvertreters, Auth et al. 2022)*

### Achtung: Telearbeit und Homeoffice nicht gleich Heimarbeit

Heimarbeit ist ein im Kontext von Telearbeit häufig irrtümlich verwendeter Begriff. Als Heimarbeiter bezeichnet man Heimarbeitende im Sinne des § 2 Abs. 1 Heimarbeitsgesetz, „wer in selbstgewählter Arbeitsstätte (eigener Wohnung oder selbstgewählter Betriebsstätte) allein oder mit seinen Familienangehörigen (Abs. 5) im Auftrag von Gewerbetreibenden oder Zwischenmeistern erwerbsmäßig arbeitet, jedoch die Verwertung der Arbeitsergebnisse dem unmittelbar oder mittelbar auftraggebenden Gewerbetreibenden überlässt.“ (Bundesministerium der Justiz 2022). Bei Heimarbeit spricht man somit von nicht angestellten Beschäftigten. Somit ist auch der häufig verwendete Begriff Teleheimarbeit unzulässig.

Gerade für kleine und mittelgroße Unternehmen, die ihren Beschäftigten keine allzu hohen Löhne und Gehälter bieten können, können Angebote an flexiblen und mobilen Arbeits(zeit)modellen Nutzen bringen. Sie können über die Eigenwerbung als attraktive Arbeitgebende hinaus personalpolitisch von den Potenzialen der Arbeitsform profitieren:

- Mit Hilfe mobiler Arbeit können die Firmen ihren Suchradius und Einzugsbereich an Fachkräften vergrößern. Umzüge „mit Kind und Kegel“ oder auch lange Pendelzeiten zum Beschäftigungsort können wegfallen oder zumindest reduziert werden. Die Hürden für Jobinteressierte, eine weit entfernte Stelle anzutreten, werden gesenkt.
- Überdies erleichtert mobiles Arbeiten den Unternehmen, ihr eigenes Erwerbspersonenpotenzial besser auszuschöpfen. Eingesparte Wegezeiten und flexiblere Zeiteinteilung schaffen Spielräume für eine Aufstockung von Teilzeitstellen. Das gilt gerade für Beschäftigte, die Angehörige betreuen müssen. Dabei sollten die Führungskräfte darauf achten, dass ihre Mitarbeitenden nicht zwischen ihren betrieblichen und privaten Pflichten zerrieben und überlastet werden. Das kann ein schwieriger Balanceakt sein, da sich die Führungskräfte dabei in einer Grauzone zwischen betrieblichem Leistungsanspruch und der Privatsphäre der Mitarbeitenden bewegen.
- Darüber hinaus können durch wegfallende Pendelzeiten Zeitreserven freigesetzt werden, die von Beschäftigten möglicherweise auch für die Weiterbildung genutzt werden können.
- Außerdem kann mobiles Arbeiten dazu genutzt werden, die Elternzeit zu verkürzen und so einen früheren Wiedereinstieg in den Job zu ermöglichen bzw. anstelle eines vollständigen Ausstiegs Beschäftigte in Familienphasen betrieblich einzubinden (*Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ 2019, Klaffke 2022*).
- Vollzeitnahe Führungsmodelle sowie Aufstiegsmodelle lassen sich mithilfe von mobiler Arbeit besser realisieren (*ebd.*).
- Ggfs. können auch ehemalige Beschäftigte im Ruhestand durch mobiles Arbeiten eingebunden werden, was den Erhalt von Wissen im Betrieb sicherstellen kann (*ebd.*).

## Doch was macht das Modell der mobilen Arbeit für Beschäftigte so attraktiv?

In Umfragen der DAK und von ver.di gaben Beschäftigte eine ganze Reihe von Gründen für die Nutzung von Homeoffice an. Arbeiten im Homeoffice ermöglicht eine gute Vereinbarkeit von Arbeit und Privatem, bietet Zeitgewinn und mehr Zeitflexibilität. Es entfallen Wegzeiten, auch lässt sich die Arbeit besser und freier über den Tag verteilen. Darüber hinaus sehen viele Beschäftigte auch Vorteile für die Erledigung der Arbeit. Die Arbeit im Homeoffice wird vielfach als angenehmer und bisweilen auch als produktiver als am betrieblichen Arbeitsplatz wahrgenommen (*DAK-Gesundheit 2021, ver.di 2022*). Für viele Beschäftigte sind ortsflexible Arbeitsmodelle aus dem Leben nicht mehr wegzudenken. In Arbeitsbereichen der Informationstechnik sind Erwartungen an Möglichkeiten zum mobilen Arbeiten oft stark ausgeprägt. Nur ein Tag im Homeoffice reicht nicht mehr aus.

*„Also vier plus eins existiert nicht mehr, das würde auch keiner mitmachen. Das würde auch kein IT-ler akzeptieren. Sie sind jetzt einfach so verwöhnt. Am liebsten würden die nur remote arbeiten von Montag bis Freitag.“ (Zitat eines Unternehmensvertreters, Auth et al. 2022)*

Betriebe sollten somit ihre Möglichkeiten für mobiles Arbeiten ausloten und wenn möglich und sinnvoll, entsprechende Angebote einführen, sowohl um die eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern als auch um ungenutzte Erwerbspersonenpotenziale auszuschöpfen.

# Die Verbreitung von Homeoffice und mobiler Arbeit

Die Ausbreitung von Homeoffice und mobiler Arbeit hat dazu geführt, dass diese Arbeitsformen inzwischen kein Randdasein mehr in der deutschen Arbeitswelt bilden. Gleichwohl ist es unseres Erachtens übertrieben, von einem „New Normal“ zu sprechen. Selbst an Höhepunkten des Corona-Lockdowns überstieg der Anteil von Beschäftigten, die vollständig oder zumindest teilweise im Homeoffice arbeiteten, nicht die Marke von 30 Prozent. Die aktuellen Zahlen zur Verbreitung mobiler Arbeit, meist im Wechsel mit Arbeit in betrieblicher Präsenz (sogenannte hybride Arbeit), liegen bei rund einem Viertel.

Die Art der Tätigkeiten hat einen starken Einfluss auf den Umfang von mobilem Arbeiten. Gemäß einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) liegt das Potenzial für Homeoffice-taugliche Arbeitstätigkeiten bei knapp 43 Prozent aller sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigten in Deutschland (Bellmann et al. 2020). Im Gegenzug wird allerdings auch deutlich, dass nicht alle Potenziale von Homeoffice ausgeschöpft werden. Zwischen dem Potenzial von gut vierzig Prozent und derzeit rund einem Viertel der tatsächlichen Nutzung liegt erkennbar eine beträchtliche Kluft, die gestalterisch noch erschlossen werden könnte, wenn es denn von den Beteiligten – den Arbeitgebenden wie auch den Beschäftigten – gewünscht ist.

Es sind (bisher) überwiegend Bürotätigkeiten, die im Homeoffice ausgeübt werden können und wo diese Arbeitsform kaum noch wegzudenken ist. Während der Coronapandemie waren es vor allem Bürobeschäftigte, die zumindest weitgehend von zuhause aus arbeiteten (Bockstahler et al. 2020). Charakteristisch für diese Tätigkeiten ist der Umgang mit Informationen, Daten und Dokumenten, der am PC oder an mobilen Endgeräten erfolgen kann. In Verwaltungsbereichen, in kaufmännischen Abteilungen und in wissensintensiven Berufsfeldern sind solche Tätigkeiten stark verbreitet. Keine oder nur wenige Möglichkeiten für das Arbeiten von zuhause bieten demgegenüber handwerkliche und herstellende Tätigkeitsbereiche, die Pflege von Menschen und die enge Betreuung von Kunden. All diese Tätigkeiten erfordern in hohem Maße physische Präsenz.

Große Unterschiede bei der Nutzung von Homeoffice bestehen nicht nur hinsichtlich Branchen und Berufen, sondern auch bei den Betriebsgrößen. Im Mittelstand liegt der Anteil der Beschäftigung im Homeoffice deutlich unter denen in den Großunternehmen. Ein Grund dafür ist, dass es in KMU an großen spezialisierten Fachabteilungen fehlt, in denen in großem Stil Verwaltungsaufgaben anfallen, die ins Homeoffice übertragen werden können. Auch fehlende technische Ausstattung und Vorerfahrungen mit dieser Arbeitsform bilden Hindernisse.

Weiterhin zu nennen sind noch immer bestehende Vorbehalte von einigen Führungskräften gegenüber der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft ihrer Mitarbeitenden im Homeoffice. Diese sind freilich nicht allein auf kleine Unternehmen beschränkt. Auch möchten nicht alle Mitarbeitenden, für die dies möglich wäre, im Homeoffice arbeiten (Hans Böckler Stiftung 2023).

Abgesehen vom Abbau eventuell noch vorhandener arbeitskultureller Hindernisse, gibt es noch technische und organisatorische Spielräume für die Ausweitung von Homeoffice im Mittelstand. Es geht dabei im Grundsatz um die Gestaltung von Arbeitsstrukturen: Verwaltungsaufgaben, die Arbeit mit Daten und Informationen, Dokumentation und Wissensarbeit fallen nicht nur bei Bürobeschäftigten an. Solche für Homeoffice geeignete Tätigkeiten haben auch in herstellenden Bereichen ein zunehmendes Gewicht. Technisierung und Automatisierung führen dazu, dass weniger menschliche Eingriffe vor Ort in Produktionsprozesse und auch bei Dienstleistungen erforderlich sind. Auch bei der Arbeit an und mit Menschen gibt es einen relevanten Anteil an Aufgaben, die den Umgang mit Daten und Informationen beinhalten. So herrscht bei pflegerischen Tätigkeiten bekanntlich ein hoher Dokumentationsaufwand, der Möglichkeiten für mobiles Arbeiten gibt.

## **Auf einen kurzen Nenner gebracht:**

Tätigkeiten, die nicht mehr strikt in Präsenz und in strenger zeitlicher Taktung erbracht werden müssen, nehmen in der Arbeitswelt ab. Im Gegenzug nehmen Tätigkeiten die mobil durchgeführt werden können, an Bedeutung zu. Die technischen und tätigkeitsbezogenen Grenzen für mobiles Arbeiten sind somit nicht starr: Für diejenigen, die ihr Homeoffice-Angebot ausbauen wollen, lohnt es sich genauer hinzuschauen und aktiv zu werden.

# Mit Tätigkeitsanalysen Potenziale mobiler Arbeit erkennen

Die Nutzung von Spielräumen für mobile Arbeit und Homeoffice erfordert organisatorische Maßnahmen, die auf die konkreten Gegebenheiten im Betrieb und in den Funktionsbereichen zugeschnitten sind. Die Beteiligten brauchen dafür zunächst Analysen der an den Arbeitsplätzen in den Arbeitsbereichen durchzuführenden Tätigkeiten.

Grundlegende Fragen lauten: Welche Aufgaben fallen im Einzelnen an und welche Zeitanteile sind damit verbunden? Welche Abfolgen und Prozessschritte sind zu beachten? Wie sind die Tätigkeiten in die betrieblichen Prozesse integriert? Wer muss mit wem zusammenarbeiten? Ziel solcher Analysen ist es, für Homeoffice geeignete Tätigkeiten zu identifizieren und zu überprüfen, inwieweit die einzelnen Tätigkeiten so organisiert und gebündelt werden können, dass sie für Mitarbeitende Zeitblöcke für Homeoffice ergeben. Dies können durchaus Lösungen in kleinerem Stil sein.

## Anforderungen an Tätigkeiten und Aufgaben für mobile Arbeit

- Die Tätigkeit ist vom Arbeitsablauf/Aufgabeninhalt her geeignet.
- Das mobile Arbeiten ist mit der Arbeitsorganisation (auch Vertretung) vereinbar (Anwesenheitszeiten/Verfügbarkeit sind zu regeln).
- Das Arbeitsergebnis darf nicht negativ beeinflusst werden. Persönliche Kontakte, Besprechungen etc. sind planbar.
- Der Anteil nicht bzw. schwierig planbarer Aufgaben ist gering. Häufiger Zugriff auf Akten ist nicht erforderlich oder in elektronischer Form möglich.
- Die technischen Voraussetzungen am mobilen Arbeitsplatz liegen vor.
- Die Belange der Arbeitssicherheit, des Datenschutzes und versicherungsrechtliche Aspekte sind erfüllt und werden beachtet.

Quelle: Zanker et al. (2021)

Durch sorgfältige Analysen von Tätigkeiten, Nutzung der Möglichkeiten digitaler Technologien und durch Kreativität bei der Organisation der Tätigkeiten und Abläufe lassen sich auch klassische Präsenzarbeitsbereiche für Lösungen mobiler Arbeit öffnen.

Beim Arbeiten in Pflege und sozialen Berufen müssen die Mitarbeitenden neben ihren Tätigkeiten vor Ort bei Patientinnen und Patienten auch Dokumentationsaufgaben erfüllen und Berichte erstellen. Gegebenenfalls können solche Tätigkeiten, wenn sie sich zu längeren Zeitsequenzen zusammenfügen lassen (und nicht nur ein Click auf das Tablet erfordern), auch im Homeoffice effizient durchgeführt werden. Eine Einrichtung zur mobilen Betreuung von Menschen mit Behinderung realisierte eine solche Homeofficelösung. Bei rund 80 Prozent Zeitanteilen für Besuche bei den zu Betreuenden, einschließlich Fahrtzeiten, konnten die Mitarbeitenden 20 Prozent der Wochenarbeitszeit, also einen Arbeitstag im Homeoffice zur Erledigung von Dokumentationsaufgaben verbringen.

Die Automatisierung von Funktionen in der Produktion entlastet von körperlichen und geistigen Aufgaben, die vor Ort in Präsenz erledigt werden müssen. Dadurch entstehen freie Zeitanteile, die zumindest für mobileres und zeitliche flexibleres Arbeiten und gegebenenfalls auch für Homeoffice genutzt werden können. So spart digitale Fernwartung Fahrtzeiten und Arbeitszeiten bei der Kundschaft. Auch im Handwerk kann Automatisierung mobiles und zeitlich flexibles Arbeiten voranbringen. Der Einsatz von KI-Anwendungen beim Betrieb von Backöfen vermindert Anforderungen an Vor-Ort-Präsenz. Für Beschäftigte unattraktive und zudem ungesunde Nachtarbeit wird dadurch zumindest reduziert.

Die betrieblichen Analysen über die Eignung der Tätigkeitsinhalte und Arbeitsabläufe für Arbeiten im Homeoffice sollten in Zusammenarbeit von betrieblichen Führungskräften und Mitarbeitenden erfolgen. Die Beschäftigten können dabei ihre alltäglichen Erfahrungen über die Arbeitsanforderungen und Arbeitsprozesse einbringen. Damit liefern sie wichtige Informationen über die betrieblichen Anforderungen an die Gestaltung, Organisation und Regelung mobiler Arbeit. Sie haben dabei auch die Gelegenheit ihre Meinungen und Wünsche über betriebliche Regelungen zu artikulieren. Für die genaue Analyse von Spielräumen für mobile Arbeit können – soweit im Betrieb vorhanden – Stellenpläne herangezogen werden, die differenziert Einzeltätigkeiten, deren Zeitanteile sowie auch, die dafür erforderlichen Arbeitsmittel und Gegenstände beinhalten.

Das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) hat im Rahmen des Forschungsprojekts „MofAPro – mobiles, zeitflexibles Arbeiten im Produktionsbereich“ Tools entwickelt, um Potenziale für mobiles und flexibles Arbeiten in der Produktion mit Beteiligung der Beschäftigten zu erschließen. Sie beinhalten zum einen ein Instrument, mit dessen Hilfe die Führungskräfte und Mitarbeitenden im Gespräch die einzelnen Aufgaben detailliert und systematisch im Hinblick auf örtliche und zeitliche Flexibilisierungsmöglichkeiten beleuchten (ifaa 2023a). Zum anderen wird ein Selbstcheck für die Beschäftigten angeboten. Er dient den Mitarbeitenden dazu, über die Möglichkeiten, Voraussetzungen und die Wünsche im Hinblick auf mobile Arbeit zu reflektieren. Auf dieser Grundlage lassen sich auch Regelungen und Vereinbarungen treffen, um die Funktionsfähigkeit neuer Lösungen sicherzustellen (z.B. Erreichbarkeit). Neben den betrieblichen Faktoren geraten dabei auch die Bedingungen des häuslichen Arbeitens in den Blick (ifaa 2023b).

#### Bei der Entwicklung von Angeboten zu mobilem Arbeiten ist demnach zu klären,

- für welche Tätigkeiten bzw. Arbeitsplätze mobile Arbeit in Frage kommt (Informationsgrundlagen: Stellenbeschreibung, Personaleinsatzplanung, Organigramm);
- welche Beschäftigtengruppen mobil arbeiten können (grundsätzlich möglich für alle Beschäftigten mit Tätigkeiten, die auch außerhalb des Büros bzw. Arbeitsplatzes durchgeführt werden können);
- wie der Zugang zu Dokumenten, Unterlagen, Datenbanken an verschiedenen Orten und zu unterschiedlichen Zeitpunkten gewährleistet ist (z. B. Cloud oder firmeninternen Server);
- dass Störfaktoren für das Arbeiten außerhalb von Büros definiert und mit den Beschäftigten kommuniziert werden. Die Beschäftigten sollten über Umgebungs- und Störfaktoren zu Hause und auf Dienstreisen hingewiesen werden.

Eine Suche nach Spielräumen für Arbeiten von zuhause und die gemeinsame Diskussion von Führungskräften und Mitarbeitenden über Gestaltungsmöglichkeiten dient der Bindung der Mitarbeitenden und stärkt die Position als attraktiver Arbeitgeber. Sie signalisiert, dass das Unternehmen die Interessen und Wünsche der Mitarbeitenden im Blick hat. Auch Zusammenhalt und Gerechtigkeit im Betrieb geraten in den Fokus, wenn dabei Beschäftigtengruppen einbezogen werden, die bislang nur wenig von Homeoffice-Angeboten profitiert haben, wie geringer qualifizierte Beschäftigte und überwiegend körperlich Arbeitende. Auch kleine Verbesserungen bei Arbeitszeitregelungen können hilfreich sein. Anstelle der räumlichen Mobilität kann im Sinne der Beschäftigtenwünsche die zeitliche Flexibilität der Tätigkeiten in den Fokus genommen werden. Gerade bei Schichtarbeit bestehen oft Verbesserungsmöglichkeiten (Monsig & Altun 2022).



## Konflikte im Unternehmen vermeiden

Nicht alle Tätigkeiten werden für ortsflexibles Arbeiten geeignet sein. Wichtig ist es, das Entstehen von Unmut über Ungerechtigkeit und „Neiddebatten“ bei Beschäftigtengruppen zu vermeiden, die gar keine oder nur wenige Möglichkeiten für mobiles Arbeiten haben. Um eine breite Akzeptanz über betriebliche Regelungen zum Zugang zu mobiler Arbeit herzustellen, sollten transparente und nachvollziehbare Kriterien für die Auswahl Homeoffice-gereigneter Arbeitsplätze, Tätigkeiten und Personen bestehen. Beteiligungsmöglichkeiten für alle Beschäftigtengruppen an der Erschließung von Homeofficepotenzialen bilden eine wichtige Grundlage dafür, dass es im Verständnis der Mitarbeitenden bei der Lösungsfindung „mit rechten Dingen“ zugegangen ist und kein willkürliches Verhalten im Spiel war.

Darüber hinaus können Unternehmen Maßnahmen zum Nachteilsausgleich für diejenigen Beschäftigten ergreifen, die nicht das „Privileg“ mobilen Arbeitens haben, und damit Spannungen z. B. zwischen Produktions- und Bürobereichen vermeiden (*Muster et al. 2022*).

Laut einer Studie des Fraunhofer-Instituts IAO werden folgende Maßnahmen daher bereits von einigen Unternehmen umgesetzt, um Beschäftigtengruppen zu adressieren, die nicht von einer Einführung mobiler Arbeit profitieren (*Hofmann et al. 2021*):

- Angebote erweiterter zeitlicher Flexibilität (flexiblere Schichtmodelle, Sabbaticals, etc.)
- attraktiv ausgestattete Büro- und Arbeitsumgebungen
- Sponsoring von Verkehrsmitteln (z.B. ein Job-Fahrrad)
- zusätzliche finanzielle Anreize zur Erhöhung der Pendlermobilität

# Literatur

**Auth, M., Held, G. & Sonntag, A.** (2022): Remote Work im grenzüberschreitenden Kontext. Ergebnisse einer qualitativen Unternehmensbefragung zu Herausforderungen und Lösungen. RKW Kompetenzzentrum, Eschborn. [www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/studie/remote-work-im-grenzueberschreitenden-kontext/](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/studie/remote-work-im-grenzueberschreitenden-kontext/) [19.06.2023].

**Bellmann, L., Gleiser, P. et al.** (2020): Potenzial für Homeoffice noch nicht ausgeschöpft. In: IAB-Forum, 21.12.2020. [www.iab-forum.de/potenzial-fuer-homeoffice-noch-nicht-ausgeschoppft](http://www.iab-forum.de/potenzial-fuer-homeoffice-noch-nicht-ausgeschoppft) [11.05.23].

**Bockstahler, M., Jurecic, M. & Rief, S.** (2020): Homeoffice Experience – Eine empirische Untersuchung aus Nutzersicht während der Corona-Pandemie, Fraunhofer IAO. [publica.fraunhofer.de/entities/publication/f69f7085-c9bf-4e98-a927-20155f859109/details](http://publica.fraunhofer.de/entities/publication/f69f7085-c9bf-4e98-a927-20155f859109/details) [17.02.23].

**Bundesministerium der Justiz** (2022): Heimarbeitsgesetz in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 804-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 6i des Gesetzes vom 16. September 2022 (BGBl. I S. 1454) geändert worden ist. [www.gesetze-im-internet.de/hag/index.html](http://www.gesetze-im-internet.de/hag/index.html) [24.01.2023].

**DAK-Gesundheit** (2021): Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise – Sonderanalyse zur Situation in der Arbeitswelt vor und während der Pandemie. DAK-Gesundheit, Hamburg. [www.dak.de/dak/bundesthemen/dak-studie-homeoffice-potenzial-ist-fast-ausgeschoppft-2447812.html#/](http://www.dak.de/dak/bundesthemen/dak-studie-homeoffice-potenzial-ist-fast-ausgeschoppft-2447812.html#/) [17.02.2023].

**Hans Böckler Stiftung** (2023): Auf einen Blick: Studien zu Homeoffice und mobiler Arbeit. Aktualisiert am 17.3.2023. [www.boeckler.de/de/auf-einen-blick-17945-Auf-einen-Blick-Studien-zu-Homeoffice-und-mobiler-Arbeit-28040.htm](http://www.boeckler.de/de/auf-einen-blick-17945-Auf-einen-Blick-Studien-zu-Homeoffice-und-mobiler-Arbeit-28040.htm) [23.05.23].

**Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C.** (2021): Arbeiten in der Corona-Pandemie – Folgeergebnisse. Ausgestaltung des „New Normal“. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart. [www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/iao-news/arbeiten-in-der-corona-pandemie-folgeergebnisse-ausgestaltung.pdf](http://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/iao-news/arbeiten-in-der-corona-pandemie-folgeergebnisse-ausgestaltung.pdf) [28.04.2023].

**Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa)** (2023a): MofA-Tool zur Identifikation von Flexibilisierungspotenzialen. [www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/checklisten-handlungshilfen/mofa-tool/](http://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/checklisten-handlungshilfen/mofa-tool/) [11.05.23].

**Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa)** (2023b): Selbstcheck für Beschäftigte zur Eignung für mobile Arbeit: Instrument zur Erfassung der Bedarfe, Kenntnisse und Kompetenzen von Beschäftigten hinsichtlich mobiler, zeitflexibler Arbeit. [www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/checklistenhandlungshilfen/selbstcheck-fuer-beschaeftigte-eignung-fuer-mobile-arbeit](http://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/checklistenhandlungshilfen/selbstcheck-fuer-beschaeftigte-eignung-fuer-mobile-arbeit) [11.05.23].

**Klaffke, M.** (2022): Generationen-Management – Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, 3. Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden

**Monsig, J. & Altun, U.** (2022): Mobiles, zeitflexibles Arbeiten im Produktionsbereich. ifaa-Jubiläumskolloquium. 23.06.2022. [www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Angebote und Produkte/Veranstaltungen/Jubilaemskolloquium 2022/2022\\_06\\_20\\_Mobiles\\_zeitflexibles\\_Arbeiten\\_im\\_Produktionsbereich\\_Monsig\\_Peschl.pdf](http://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Angebote%20und%20Produkte/Veranstaltungen/Jubilaemskolloquium%202022/06_20_Mobiles_zeitflexibles_Arbeiten_im_Produktionsbereich_Monsig_Peschl.pdf) [11.05.23].

**Muster, J., Hermwille, A. et al.** (2022): Wie jetzt führen? Warum mobile Arbeit Führung neu formt. Eine qualitative Studie von Metaplan zu den fünf zentralen Fragen und sehr konkreten Antworten für mobile Arbeit. Metaplan – Gesellschaft für Planung und Organisation mbH, Quickborn. [antidote-consulting.de/download/Metaplan-Studie\\_Wie-jetzt-fuehren.pdf](http://antidote-consulting.de/download/Metaplan-Studie_Wie-jetzt-fuehren.pdf) [22.05.23].

**Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“** (2019): Nur das Ergebnis zählt! Leitfaden für mobiles Arbeiten in Betrieben. BMFSFJ/DIHK, Berlin. [www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/nur-das-ergebnis-zaehlt-112024](http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/nur-das-ergebnis-zaehlt-112024) [28.12.22].

**ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft Bereich Innovation und Gute Arbeit** (2022): Handbuch Homeoffice. Berlin. [www.verdi.de/++file++6398a44488879c2365e4cd62/download/Handbuch Homeoffice.pdf](http://www.verdi.de/++file++6398a44488879c2365e4cd62/download/Handbuch+Homeoffice.pdf) [07.02.2023].

**Zanker, C., Brandl, K.-H. & Daum, M.** (2021): Digitalisierung im Betrieb gestalten – Ortsflexibles Arbeiten, Qualifizierung und Beschäftigtendatenschutz. INPUT Consulting GmbH, Stuttgart. [www.input-consulting.de/files/inpcon-DATA/download/2021\\_Betriebliche-Gestaltung-Digitalisierung\\_INPUTConsulting.pdf](http://www.input-consulting.de/files/inpcon-DATA/download/2021_Betriebliche-Gestaltung-Digitalisierung_INPUTConsulting.pdf) [23.05.2023].

## Menschen. Unternehmen. Zukunft!

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Es sensibilisiert angehende wie etablierte kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen und unterstützt sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft auszubauen. Das RKW Kompetenzzentrum leistet damit einen Beitrag zur Stärkung des Gründungsgeschehens und zur nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung in Deutschland.

Zu den aktuellen Schwerpunktthemen „Gründung“, „Fachkräftesicherung“, „Digitalisierung“ und „Innovation“ bietet das RKW Kompetenzzentrum daher praxisnahe und branchenübergreifende Informationen sowie Handlungshilfen an.

### Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.  
RKW Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

### Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit. Bei der Verbreitung der Ergebnisse vor Ort arbeitet das RKW Kompetenzzentrum mit Sitz in Eschborn eng mit den RKW Landesorganisationen in den Bundesländern zusammen.

Das RKW Kompetenzzentrum wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Weitere Informationen:

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Autorinnen und Autoren: Dr. Andreas Hinz,  
Gabriele Held, Maximilian Auth  
Gestaltung: Katja Hoffmann  
Bildnachweis: iStock\_shuoshu, Morsa Images, Auris,  
monkeybusinessimages, Eva-Katalin, lechatnoir, Jelena  
Danilovic, Roxiller, AndreyPopov.  
2023

*Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei.*