



Leitfaden 3

**Gut und kompetent auch
an unterschiedlichen Orten
zusammenarbeiten**

Inhaltsverzeichnis

4 Kommunikation, Zusammenarbeit und Führung

4 Arbeitsklima und Kollegialität, Kultur des Vertrauens und Teamkultur im Betrieb

6 Sicherung des Zusammenhalts bei Führung auf Distanz

9 Mensch im Mittelpunkt

9 Verdichtung und Entgrenzung

12 Die Mitarbeitenden unterstützen

15 Gemeinsam Kompetenzen entwickeln

20 Literatur



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

Kommunikation, Zusammenarbeit und Führung

Bei mobiler Arbeit verändert sich die Zusammenarbeit. Vieles, was bei herkömmlicher Büroarbeit in Präsenz als selbstverständlich gilt, ist bei mobiler Arbeit nicht mehr so einfach möglich. Man kann nicht mehr damit rechnen, die Kolleginnen und Kollegen für schnelle Absprachen zwischen „Tür und Angel“ oder eine kurze Besprechung über anliegende Aufgaben im Büro anzutreffen. Auch ein Plausch in der Kaffeeküche oder in der Mittagspause ist nicht mehr möglich. Damit lassen sich oft lieb gewordene Routinen nicht mehr oder nur noch eingeschränkt aufrechterhalten.

Bei mobiler Arbeit muss somit mehr geplant und organisiert werden, um die Zusammenarbeit und Kommunikation im Betrieb sicherzustellen: Terminkalender müssen anders und aufwändiger gepflegt werden. Videokonferenzen müssen geplant, organisiert und vor allem auch in den Arbeitsalltag eingetaktet werden. Und auch Führung verändert sich. Zur Minderung des Organisationsaufwands für die Führungskräfte und zur Schaffung von Flexibilität bei der Bearbeitung von Aufträgen ist es gerade bei mobiler Arbeit sinnvoll, auf Selbstorganisation in Teams zu setzen (Hofmann et al. 2021a).

Arbeitsklima und Kollegialität

Zwischen der Sicherung des betrieblichen Zusammenhalts und breit praktizierter mobiler Arbeit kann ein Konflikt entstehen: Auf der einen Seite sind die Wünsche von Beschäftigten stark ausgeprägt, in einem erheblichen Umfang mobil zu arbeiten. Die meisten Beschäftigten, deren Tätigkeit mobile Arbeit zulässt, möchten zwei bis drei Tage von zuhause aus und den Rest im Betrieb arbeiten. Es gibt aber auch Beschäftigte, die ihre Arbeit fast vollständig auf das Homeoffice verlagern wollen. Auf der anderen Seite geht umfängliches Arbeiten außerhalb des Betriebes zulasten des sozialen Zusammenhalts und der Betriebsbindung.

Bei einer Befragung des Fraunhofer Instituts konstatieren immerhin 40 Prozent der Personaler und Personalerinnen einen zumindest teilweisen Rückgang an Engagement und Hilfsbereitschaft für Kolleginnen und Kollegen und jeweils rund die Hälfte sehen ein verringertes Interesse an sozialem Austausch und am Unternehmensgeschehen (Hofmann et al. 2022). Auch Beschäftigte sehen Nachteile bei der Arbeit von zuhause aus: Man bekommt viele wichtige Dinge im Betrieb nicht mehr mit. Viele Mitarbeitende äußern zudem Gefühle von Isolation und Einsamkeit beim häufigen Arbeiten von zuhause oder geben an, dass ihnen die „Gesellschaft“ bei der Arbeit fehle (Hofmann et al. 2021b, DAK 2021, Barmer 2021). Zu beachten ist dabei, dass Soziales und Fachliches ineinandergreifen. Der Rückgang von sozialen Kontakten kann den Informationsaustausch und die Vernetzung im Kreis der Kolleginnen und Kollegen beeinträchtigen (Hofmann et al. 2022).

Dies ist gerade deshalb brisant, weil damit ein wichtiges Bindemittel der Arbeitswelt in Deutschland zu bröckeln droht. Eine hohe Identifikation mit dem Betrieb und die Erfahrung sozialer Unterstützung im Kollegenkreis ist gerade für KMU ein wichtiger Erfolgsfaktor. Sie bilden wichtige Ressourcen, um Stress und Arbeitsdruck gut zu überstehen. Der Geschäftsführer eines kleinen Unternehmens bringt den Verlust an gemeinschaftlichem Erleben mit folgenden Worten zum Ausdruck:

„Der Spaßfaktor ist einfach nicht vorhanden. Also davon lebt auch meine Firma. Wir sind, glaube ich, ein sehr lockerer Betrieb, ein lustiger Betrieb. Wir machen viele Teamevents. Als wir in Büros gearbeitet haben, waren alle Türen offen. Dieser Austausch war vor Ort viel schneller, als er vielleicht online ist. Und diese Lockerheit, dieser Teamzusammenhalt, das Netzwerken sind natürlich Faktoren, die sehr gelitten haben. Wir haben eine Online-Weihnachtsfeier gehabt. Alles Mögliche haben wir online gehabt. Aber da brauche ich Ihnen nicht zu erzählen, wie viel Spaß es macht, alleine Glühwein zu trinken – also macht es nicht. Und das ist eben etwas, worunter unsere Unternehmenskultur schon ein Stück gelitten hat oder immer noch darunter leidet.“ (Zitat eines Unternehmensvertreters, Auth et al. 2022)

Sicherung des Zusammenhalts bei Führung auf Distanz

Die Verbreitung von mobiler Arbeit unter den Bedingungen der Corona-Pandemie hat die Führungsarbeit verändert. Die Kommunikation nimmt bei Führung auf Distanz mehr Zeit in Anspruch. Wichtige Informationsquellen aus dem betrieblichen Leben verlieren an Bedeutung, weil spontane Austauschgelegenheiten und Kontakte von Angesicht zu Angesicht weniger werden. Es wird damit für die Führungskräfte schwieriger, Stimmungen im eigenen Verantwortungsbereich zu erfassen und sich ein plastisches Bild davon zu machen. Durch die Ausdünnung solcher Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten sind Lücken entstanden, die die Wahrnehmung von Führungsaufgaben erschwert haben. Bei Befragungen des Fraunhofer Instituts sehen sich die Führungskräfte vielfach mit einem steigenden Aufwand für Koordination, Planung und Überprüfung in ihren Verantwortungsbereichen konfrontiert (siehe Tabelle S.7). Verknüpft ist dies mit erhöhten Anforderungen, die Kommunikation und den sozialen Zusammenhalt im Arbeitsbereich unter den Bedingungen von Führung auf Distanz aufrecht zu erhalten. Dies beinhaltet etwa die soziale Einbindung von Mitarbeitenden, eine gerechte Arbeitsverteilung oder die Rücksichtnahme auf familiäre Situationen (siehe Abbildung S.8).

Wenige Probleme bestehen bei Standards der Regelkommunikation. Hierbei können die Führungskräfte auch bei mobiler Arbeit auf die bereits etablierten Routinen zurückgreifen. Eingespielt hat sich inzwischen auch die Nutzung von Konferenzsystemen für die Kommunikation in den Verantwortungsbereichen der Führungskräfte (Hofmann et al. 2021b).

Veränderungen der täglichen Führungsarbeit – Was hat sich seit Beginn der Corona-Pandemie verändert?

	ja	teils, teils	Summe
Die Kommunikation mit den Mitarbeitenden nimmt mehr Zeit in Anspruch als vor der Pandemie.	65	21	86
Führungskräfte haben einen erhöhten Koordinations-/ Planungs- und Überprüfungsaufwand.	46	33	80
Führungskräfte führen deutlich mehr bilaterale Gespräche mit einzelnen Mitarbeitenden.	43	31	74
Das Arbeitsvolumen der Führungskräfte ist gestiegen.	43	32	75
Führungskräfte übernehmen mehr organisatorische/ ausstattungsseitige Anpassungsaufgaben.	38	34	72

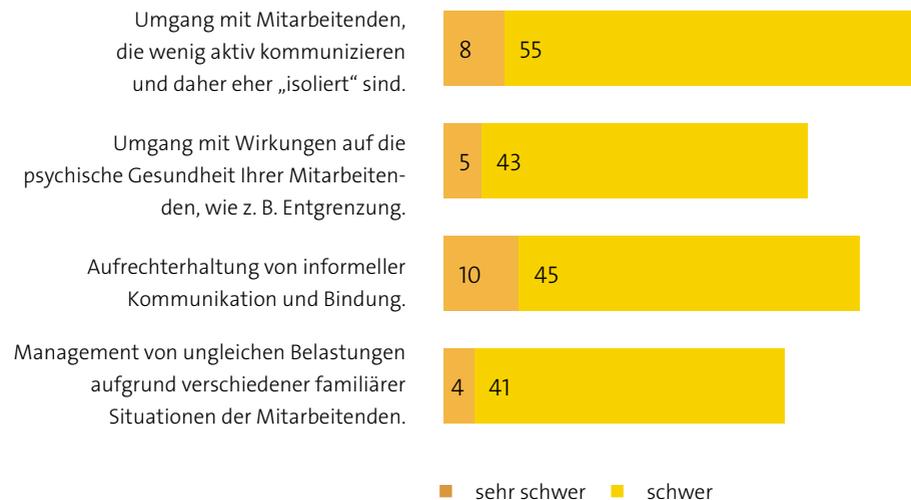
Quelle: Hofmann et al. (2021b), eigene Darstellung

In der hybriden Arbeitswelt sind nach wie vor die klassischen kommunikativen Kompetenzen der Führungsarbeit gefordert. Sie beinhalten die aktive, wertschätzende Kommunikation und Ansprechbarkeit, ein wesentlicher Schlüssel für gute Zusammenarbeit. Hinzu kommen Medienkompetenzen, die nicht auf deren rein technische Beherrschung begrenzt sind.

Die wichtigste Kompetenz für Führungskräfte ist freilich das Vertrauen in die Mitarbeitenden. Hierfür sind die Beschäftigten durch ihr großes Engagement und gute Arbeitsergebnisse bei der Arbeit von zuhause gerade während der Coronapandemie bereits in Vorleistung gegangen. Die anfängliche Skepsis vieler Führungskräfte bezüglich der Leistungsbereitschaft hat sich nicht bestätigt (Hofmann et al. 2021b, Weishaupt 2020).

Eine Studie über mobile Arbeit in kleinen und mittelgroßen Unternehmen macht dies beispielhaft deutlich: Dort wird von einem Geschäftsführer eines Softwaredienstleisters berichtet, der selbstkritisch betont, dass es ihm anfangs nicht leichtfiel, allen Mitarbeitenden das entsprechende Vertrauen im gleichen Ausmaß entgegenzubringen: „Das musste erst gelernt werden“. In der Studie kommt anschließend eine kleine Bank zu Wort, in der die Führungskräfte dieses Vertrauen per „doing“ gelernt hätten und nunmehr mobiles Arbeiten mit Überzeugung in allen Abteilungen praktizieren (Kaczynska & Kümmerling 2021).

Wie leicht oder schwer fällt den Führungskräften die Bewältigung der folgenden Herausforderungen?



Quelle: Hofmann et al. (2021b), eigene Darstellung

Mensch im Mittelpunkt

Mobile Arbeit und Homeoffice bringen veränderte Anforderungen an den Arbeitsschutz mit sich. Neben körperlichen Aspekten der Ergonomie sind dabei auch psychosoziale Aspekte der Arbeitsgestaltung zu beachten. Hierbei kommt es auf ein gutes Zusammenspiel von betrieblichen Rahmenbedingungen und dem persönlichen Arbeitsverhalten an. Mehr Selbstbestimmung, Freiräume und eine bessere Vereinbarkeit von Privatleben und Arbeit sind wichtige Ziele bei der Gestaltung mobiler Arbeit. Verbunden ist dies mit einer gestiegenen Verantwortung der Mitarbeitenden für die Ausgestaltung des eigenen Arbeitsalltags. Hierfür bedarf es erweiterter Kompetenzen der Beschäftigten. Die Unternehmen sollten ihre Mitarbeitenden mit Maßnahmen des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung unterstützen (DAK 2021).

Verdichtung und Entgrenzung

Die Erfahrungen mit Homeoffice und mobiler Arbeit aus der Corona-Pandemie zeigen, dass der zeitlichen Entlastung der Arbeitenden durch den Wegfall von Pendelzeiten und weniger Dienstreisen Mehrbelastungen gegenüberstehen.

Viele Personalverantwortliche registrieren eine Verdichtung der Arbeit für die Beschäftigten. In einer Befragung des FraunhoferInstituts sind dies immerhin knapp 60 Prozent (Hofmann et al. 2022). Die erweiterten Handlungsspielräume durch das Mehr an Selbstorganisation können aufgezehrt werden, wenn die Arbeitsmenge erhöht wird und nicht planbare Anforderungen schnelle Reaktionen erfordern. Man gerät dann leicht in eine Art Räderwerk, das nur noch schwer zu beherrschen ist. Die hohe Flexibilität bei mobiler Arbeit, die Ausweitung der zeitlichen und räumlichen Erreichbarkeit der Mitarbeitenden durch Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen, kann hierfür ein Einfallstor bilden.

Es gibt also Handlungsbedarf im Hinblick auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz, um in Bezug auf die Arbeits(zeit)organisation das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten bei mobiler und hybrider Arbeit sicherzustellen.

Wer konzentriert arbeiten will, braucht nicht nur einen guten Bildschirm und körpergerecht gestalteten Arbeitsplatz, sondern auch regelmäßige Pausen. Das Arbeitszeitgesetz liefert hierfür Regelungen hinsichtlich langer und kurzer Pausen. Insbesondere kurze Pausen haben, dies zeigt die Arbeitsmedizin, einen starken Erholungseffekt und dienen erwiesenermaßen der Arbeitsproduktivität. Jede Stunde sollte eine Pause von etwa fünf Minuten eingelegt werden. Gerade wenn am heimischen Arbeitsplatz keine Kollegin, kein Kollege oder auch keine Führungskraft hinschaut, fallen regelmäßige Pausen schon einmal weg. Gemeinsame Mittagspausen, die der Regeneration ebenso wie dem sozialen Miteinander in der Kollegenschaft dienen, finden im Homeoffice nicht statt. Bei einer Befragung von Personalverantwortlichen geben rund 80 Prozent an, dass Pausen „weniger stringent“ eingehalten werden (Hofmann et al. 2022).

Eine Kehrseite der verbesserten Balance zwischen Arbeit und Privatleben bildet die Entgrenzung der Arbeit, also das Raumgreifen von Arbeit im privaten Lebensbereich. Dies zeigt sich deutlich bei Ergebnissen einer Beschäftigtenbefragung des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI). Einerseits verbuchen mehr als drei Viertel der Befragten eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Vorteil von Homeoffice. Andererseits sieht eine Mehrheit von 60 Prozent auch den Nachteil, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen können (Hans Böckler Stiftung 2023).

Entgrenztes Arbeiten kann mehrere Ausprägungen haben: Mehrarbeit und überlange Arbeitszeiten, Arbeiten am Wochenende sowie auch zu ungünstigen Tageszeiten wie früh morgens und spät abends. Ursachen für ein solches Arbeiten können schwer erfüllbare betriebliche Leistungsanforderungen sein, ein hoher Anspruch von Mitarbeitenden an sich selbst oder auch ungünstige häusliche und private Bedingungen. Gerade bei Doppelbelastung, wenn Kinder betreut oder ältere Angehörige gepflegt werden müssen, werden die Grenzen des Arbeitstages oftmals nach hinten geschoben, um zwischendurch liegen gebliebene Arbeit zu erledigen.

Aus der Perspektive von Personalverantwortlichen bildet Entgrenzung weniger ein akutes und in der Breite zu verzeichnendes Problemfeld, sondern eher eine Gefährdung, der man Aufmerksamkeit schenken muss, bevor sie weiter um sich greift. In der Befragung des Fraunhofer Instituts sehen 70 Prozent der befragten Personalerinnen und Personaler bereits negative Wirkungen von Entgrenzung bei den Beschäftigten. Ein knappes Viertel registriert eine Verschlechterung auf dem Gebiet der Work-Life-Balance. Burnout-Risiken bei ihren Mitarbeitenden erkennen knapp 20 Prozent der Personalverantwortlichen.

Für Aufmerksamkeit und gezieltes, bedarfsgerechtes Gegensteuern sprechen auch die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragungen des WSI. Sie zeigen, dass die Erfahrungen mit mobiler Arbeit auch hinsichtlich der Arbeitsbedingungen mehrheitlich positiv ausfallen. Über 60 Prozent verneinen die Frage, ob Arbeit zu Hause anstrengender ist als Arbeit im Betrieb (Hans Böckler Stiftung 2023).

Gleichwohl sollten die Gefahrenhinweise aus den Reihen der Personalverantwortlichen wie die kritischen Stimmen aus Beschäftigtenbefragungen zu Entgrenzung und zu den Anstrengungen mobilen Arbeitens Aufmerksamkeit wecken. Mobile Arbeit und Homeoffice führen nicht im Selbstlauf zu guten Arbeitsbedingungen, sondern sie müssen gut gestaltet werden. Eine ungesunde Arbeitszeitgestaltung birgt auf längere Sicht große Risiken für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden. Längere Fehlzeiten und auch eine Verschlechterung der Arbeitsqualität können die Folgen sein.

Hinweis

Die Kriterien einer menschengerechten Gestaltung der Arbeit bilden eine Richtschnur für das Arbeiten mit Informations- und Kommunikationstechnik. Sie sind in der DIN ISO 9.421 Normenreihe niedergelegt.

Die Mitarbeitenden unterstützen

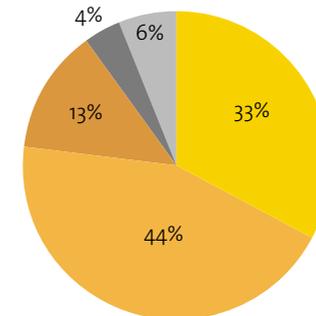
Die Betriebe sollten die Beschäftigten daher dabei unterstützen, die erweiterten Möglichkeiten zur Selbstorganisation ihrer Arbeit gesundheitsbewusst auszuschöpfen und Maßnahmen zur Entwicklung von Gesundheitskompetenzen ergreifen. Das Arbeitsschutzgesetz bietet hierfür das Instrument der Unterweisung. Die Beschäftigten können dort mit den Arbeitszeitgesetzen vertraut gemacht werden, der Gestaltung ihrer Arbeit am Bildschirm und über die hohe gesundheitliche Bedeutung z. B. von Pausen und die Vermeidung überlanger Arbeitszeiten fachkundig informiert werden. Weiterbildungsmaßnahmen zu den Themen Selbstmanagement und -organisation können wichtige Hilfestellungen für die Arbeit zuhause bieten (Peschl 2023, DAK 2021). Zu empfehlen sind auch Angebote zur freiwilligen Gesundheitsförderung, die etwa die Vermeidung von Stress und ein Mehr an Selbstachtsamkeit bei der Regulierung von Belastungen zum Inhalt haben. Auch können Austauschforen geschaffen werden, die unter den Bedingungen von hybrider und mobiler Arbeit die Sprechfähigkeit über Arbeitsbelastungen erhöhen.

Einen neuralgischen Punkt im Hinblick auf das Raumgreifen des Beruflichen in das Privatleben bildet die Erreichbarkeit der Mitarbeitenden für dienstliche Belange. Die Ausweitung mobiler Arbeit hat die Brisanz dieses keineswegs neuen Themas erhöht. Im Extremfall handelt es sich um die Erwartung an Beschäftigte, in einer ständigen Rufbereitschaft zu stehen, Emails zu allen möglichen Zeiten prompt zu beantworten oder Adhoc-Aufgaben außerhalb der regulären Arbeitszeit wahrzunehmen. Problematisch können dabei nicht allein Übergriffe in das Privatleben sein, sondern auch Störungen bei der Bearbeitung der geplanten und vereinbarten Arbeitsaufgaben für den Betrieb. Arbeitsmedizinisch betrachtet handelt es sich um Stressoren. Nicht zwangsläufig sind es Arbeitsanweisungen, die von Vorgesetzten ausgesprochen werden, oft ist es eine betriebliche Leistungskultur, die bei Mitarbeitenden Druck entstehen und empfinden lassen.

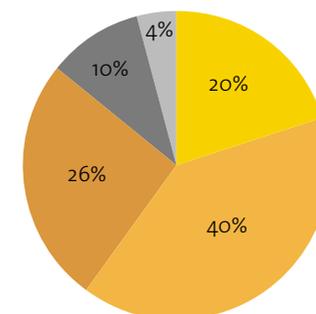
Verbesserte Vereinbarkeit, schwierige Abgrenzung.

Auf die Frage,

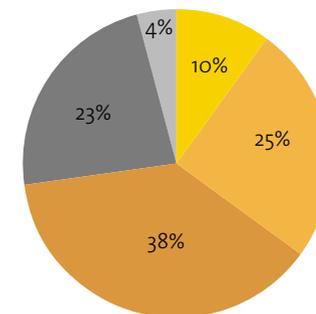
ob das Homeoffice die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtert, antworten ...



ob die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit im Homeoffice verschimmen, antworten ...



ob sie die Arbeit von zu Hause anstrengender als im Betrieb finden, antworten ...



■ voll und ganz ■ eher ja ■ eher nein ■ überhaupt nicht ■ weiß nicht

Quelle: Hans Böckler Stiftung (2023), eigene Darstellung

Es gibt ein großes Arsenal an Maßnahmen, um der Entgrenzung entgegenzusteuern, wobei die meisten dieser Maßnahmen für die Unternehmen mit keinem hohen Kostenaufwand verbunden sind (*GKV-Spitzenverband 2023*):

- Im Hinblick auf ihre Relevanz an der Spitze stehen klare und verbindliche Regelungen zur Erreichbarkeit und für Reaktionszeiten der Mitarbeitenden. Dies sollte mit dem deutlichen Signal der Geschäftsführung verbunden werden, den Gefahren von Entgrenzung entgegenzutreten.
- Sensibilisierung und Aufklärung der Führungskräfte und Mitarbeitenden über die Risiken von Entgrenzung. Entgrenzung bildet nicht nur ein gesundheitliches Problem, sondern kann auch auf Defizite bei der Gestaltung von Abläufen hinweisen.
- Kontrollen zur Einhaltung der Regelungen gegen Entgrenzung durch die Sichtung von Arbeitszeitdokumentationen (z. B. Einhaltung des Arbeitszeitrahmens und der Ruhezeiten). Hierbei sollte allerdings darauf geachtet werden, dass dies nicht in einen detaillierten Kontrolldruck auf das Arbeitsverhalten umschlägt. Bei Hinweisen auf überlange Arbeitszeiten sollte die Führung das Gespräch mit den betreffenden Mitarbeitenden suchen.
- Beratungsangebote und Tools für die betriebliche Gesundheitsförderung. Hinweise und Tipps für eine gesunde Gestaltung mobiler Arbeit gibt der Spitzenverband der Gesetzlichen Krankenkassen (GKV). Neben körperlichen Faktoren geraten auch psychische und soziale Faktoren ins Blickfeld.

Einen ganzheitlichen Zugriff auf das Thema Arbeitsschutz beinhaltet die im Arbeitsschutzgesetz vorgesehene Gefährdungsbeurteilung physischer und psychischer Belastung. Sie nimmt die Arbeitsstrukturen und die Arbeitsplätze im Unternehmen in den Blick. Die Leitfrage lautet: Können die Arbeitsbedingungen dazu führen, dass gesundheitliche Gefährdungen bei Beschäftigten auftreten? Dies schließt die Gestaltung mobiler Arbeit ein, zumal Themenbereiche wie Kommunikation oder Informationsfluss ebenfalls behandelt werden. Da die Gefährdungsbeurteilung auch digital mittels Befragungen durchgeführt

werden kann, können mobil arbeitende Mitarbeitende gut einbezogen werden. Mit Hilfe der Gefährdungsbeurteilung können die Unternehmen ein gutes Lagebild erhalten: Sie können Reibungsverluste bei der Zusammenarbeit und Überforderungsgefahren für Mitarbeitende erkennen. Aus den Ergebnissen der Analysen sind dann geeignete Maßnahmen zum Abbau der Gefährdungen abzuleiten.

Gemeinsam Kompetenzen entwickeln

Die Verbreitung mobiler Arbeit ist eng mit moderner Informations- und Kommunikationstechnologie verknüpft. Sie schafft wichtige Voraussetzungen für zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten und muss von den Mitarbeitenden nach Möglichkeit souverän beherrscht werden. Eine gute Hardware- und Softwareergonomie, die sich durch Zuverlässigkeit und Nutzerfreundlichkeit auszeichnet, ist dafür erforderlich – aber auch entsprechende Kompetenzen der Mitarbeitenden. Je nach Arbeitsbereichen und Aufgaben im Unternehmen können dies Fähigkeiten und Fertigkeiten zum sicheren Umgang mit betrieblichen Datenbanken oder kaufmännischer und Verwaltungssoftware sein. Ebenfalls häufig sind Kompetenzen bei der Nutzung von Video-Konferenzsystemen gefragt.

In Zusammenhang mit dem Einsatz und der Nutzung von IT-Technik sollten Qualifizierungsmaßnahmen den Mitarbeitenden zum einen dabei helfen, die Anwendungen sicher zu bedienen. Zum anderen sollten sie auch mit den betrieblichen Anwendungsbezügen der Technik sowie den Daten- und Informationsflüssen im Unternehmen vertraut gemacht werden (*Peschl 2023*). In kritischen Bereichen des Datenschutzes und der Datensicherheit ist dies sogar rechtlich geboten (siehe Leitfaden *„Rechtliche und technische Voraussetzungen für erfolgreiche mobile Arbeit“*).

Hierbei ist zu empfehlen, über bloße Unterweisungen für die Mitarbeitenden hinauszugehen und Maßnahmen der Kompetenzentwicklung zu ergreifen, die auf Beteiligung der Beschäftigten setzen. Wenn die Mitarbeitenden ihr Wissen über die Prozesse im Betrieb einbringen können, fällt es ihnen deutlich leichter, sich die erforderlichen Kenntnisse über Anwendungsmöglichkeiten der Neuerungen anzueignen. Dies kommt wiederum dem betrieblichen Interesse entgegen, die mobile Arbeit produktiv zu gestalten.

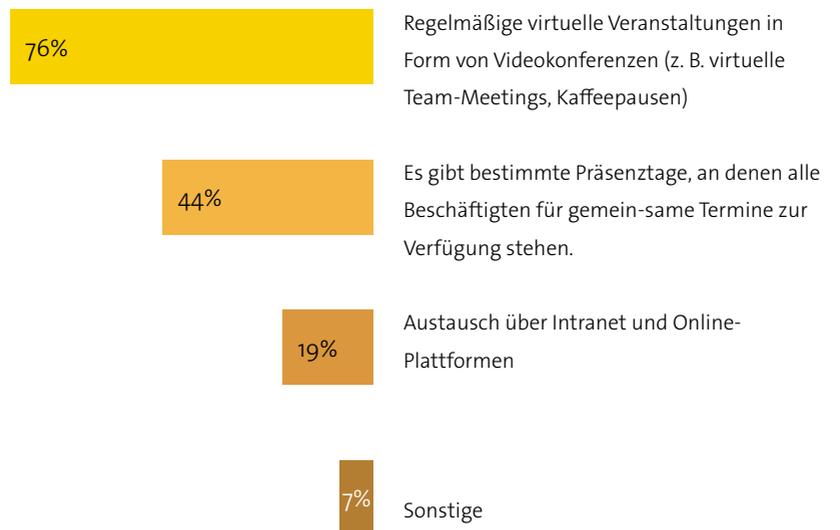
Das Lernen bei der Zusammenarbeit in Teams, der bereichsübergreifende Austausch von Ideen oder das Hinzuziehen von Expertinnen und Experten helfen bei der Optimierung der Prozesse und dienen zugleich der Kompetenzentwicklung im Betrieb und bei den einzelnen Mitarbeitenden.

Als Formate dafür sind Präsenzveranstaltungen geeignet, bei denen die Menschen von Angesicht zu Angesicht miteinander beratschlagen und Ideen entwickeln. Es gibt aber auch komfortable, bedienungsfreundliche Videoformate, die sich mit Hilfe von guter und technisch versierter Moderation für die Zusammenarbeit über Distanz hinweg eignen.

Eine Grundregel der menschengerechten Gestaltung ist, dass die Arbeitsaufgabe die Fähigkeiten des Beschäftigten berücksichtigt. Sie soll die Beschäftigten weder über noch unterfordern. Nicht alle Mitarbeitenden stehen der Technik positiv und mit hohem Selbstvertrauen gegenüber. Es gibt bei einigen Beschäftigtengruppen Vorbehalte und Sorgen, mit den Anforderungen der neuen Technik nicht mehr mithalten zu können. Diesen Sorgen sollten die Betriebe den betreffenden Beschäftigten durch passgenaue Weiterbildungsangebote begegnen. Der Vermeidung von Stress und Überforderung dienen auch Serviceangebote wie zum Beispiel Hotlines, bei denen Beschäftigte zeitnah Rat und Unterstützung bei Problemen und Fragen zur Technik erhalten können.

Arbeiten auf Distanz bringt nicht nur für Führungskräfte Einschränkungen bei der Kommunikation und beim Erleben von Zusammenarbeit mit sich. Auch Mitarbeitende machen, wie oben schon erwähnt, Verlust Erfahrungen. Sie berichten, dass sie trotz eines funktionierenden technischen Informationsflusses nicht mehr alles mitbekommen, was im Betrieb geschieht. Manche fühlen sich an ihrem heimischen Arbeitsplatz sogar einsam. Es liegt auf der Hand, dass dies nicht nur das Wohlbefinden dieser Beschäftigten beeinträchtigt, sondern auch zulasten der Leistungsfähigkeit gehen kann: Man dreht sich bei der Arbeit im Homeoffice im Kreis, und es fehlen Impulse von Kolleginnen und Kollegen wie auch von Vorgesetzten.

So unterstützen Unternehmen informelle Kommunikation im Homeoffice



Quelle: DAK Gesundheit (2021), eigene Darstellung

Soziale Kontakte und sinnvolle Arbeit sind wesentliche Kriterien menschengerechter Arbeit – auch bei Arbeit außerhalb des Unternehmens. Den Führungskräften kommt dabei eine Schlüsselfunktion zu: Mit Blick auf die Belange und Bedürfnisse der Mitarbeitenden gehört zu kompetenter Führung aus der Distanz regelmäßiges und wertschätzendes Feedback. Dies gibt den Beschäftigten Orientierung für die Durchführung ihrer Arbeitsaufgaben, sorgt für Vertrauen und macht deutlich, welchen Beitrag ihre Arbeit für den Betrieb leistet (*Friemer 2023*). Es sollte daher nicht der Effekt „aus den Augen, aus dem Sinn“ eintreten. Angesichts der hohen Anforderungen an Führung aus der Distanz darf allerdings die Belastungssituation der Führungskräfte nicht außer Acht gelassen werden. Sie brauchen für die Betreuung der Mitarbeitenden – und damit sie ihnen mit Rat und Tat zur Verfügung stehen können – angemessene zeitliche Ressourcen.

Für die stetige Einbindung der Mitarbeitenden in den Betrieb bedarf es einer gut ausgebauten Regelkommunikation. Diese ist für verlässliche Absprachen im Team und mit Vorgesetzten erforderlich. Unter den Bedingungen mobiler Arbeit muss sie die Lücken füllen, die durch die Verringerung alltäglicher Begegnungen entstehen. Über eine gut strukturierte Kommunikation über sachbezogene Themen hinaus sollte auch Raum für den Austausch über persönliche Belange und Bedürfnisse der Mitarbeitenden und Führungskräfte geschaffen werden. Virtuelle und hybride Formate stehen dafür in großem Umfang zur Verfügung. Auf Präsenzveranstaltungen sollte dabei unseres Erachtens nicht vollständig verzichtet werden. Regelmäßige Treffen von Angesicht zu Angesicht haben eine hohe Bedeutung für die soziale Sichtbarkeit im Kreis der Kolleginnen und Kollegen (*Friemer 2023*).

Um einer Anonymisierung und Isolation im Arbeitsalltag entgegen zu wirken, können auch spezielle virtuelle Kommunikationsräume geschaffen werden, die einen Austausch zwischen den Mitarbeitenden ohne strengen Zweck- und Arbeitsbezug ermöglichen. Beispielhaft zu nennen sind virtuelle Kaffeepausen oder sogar auch abendliche Treffen zum Plausch (*DAK 2021*). Überwiegend bieten Unternehmen virtuelle Veranstaltungen an, aber auch bestimmte Präsenztage in Kleingruppen sind möglich.

Weitere Maßnahmen können sein:

- Treffen nur in festgelegten Gruppen im Wechsel
- virtuelles Koch-Event
- regelmäßiger Newsletter an alle Beschäftigten
- virtueller Austausch in Kleingruppen zu Themen wie psychische Situation und vertrauensbildende Maßnahmen
- monatlicher Austausch der Beschäftigten über bestimmte Maßnahmen, z. B. Vorstellungen zum Homeoffice

Festzuhalten ist, dass Präsenzzeiten am Arbeitsplatz und im Betrieb auch bei weitreichenden Lösungen mobilen Arbeitens erforderlich sind. Sie sind wichtig, um Identifikation und Sinnbezüge bei der Arbeit sicherzustellen. Arbeit ermöglicht den Menschen Teilhabe am gesellschaftlichen und gemeinschaftlichen Leben (*Jahoda 1986*). Dies ist eng mit direkten persönlichen Begegnungen mit Arbeitskolleginnen und -kollegen im Betrieb verbunden. Folgerichtig setzen die meisten Beschäftigten nicht auf mobile Arbeit in vollem Umfang, sondern auf hybride Arbeit im Wechsel von Homeoffice und Präsenz im Betrieb. Auch in betrieblichen Vereinbarungen, die sehr weitreichende Möglichkeiten zur Arbeit im Homeoffice bieten, stellt der Betriebsstandort immer noch den Kristallisationspunkt des Arbeitslebens dar. Es gilt der Grundsatz: Bei betrieblichen Erfordernissen und Ereignissen von großer Relevanz ist Präsenz im Betrieb erforderlich (*Kaczynska & Kümmerling 2021*). Dies hat nicht nur technisch-sachliche Gründe, sondern steht auch für die Greifbarkeit und sinnstiftende Wirkung des Betriebs als sozialer Ort.

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 [19.06.2023].

Barmer (2021): Isolation durch Homeoffice – Homeoffice verstärkt soziale Abgrenzung. Pressemitteilung. www.barmer.de/presse/presseinformationen/pressearchiv/isolation-durch-homeoffice-1059378#:~:text=Die%20or%C3%A4umliche%20Distanz%20im%20Homeoffice,Gallen [19.05.2023].

DAK Gesundheit (2021): Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise. Update Sonderanalyse zur Situation in der Arbeitswelt vor und während der Pandemie. www.dak.de/dak/download/studie-pdf-2448800.pdf [26.05.2023].

Friemer, A. (2023): Kompetenzentwicklung für selbstgesteuertes Arbeiten im Homeoffice. In: Becke, G. (Hrsg.): Flexible Dienstleistungsarbeit gesundheitsförderlich gestalten – Herausforderung für ambulante soziale Dienste und agile IT-Services. Springer VS, Wiesbaden. link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-37055-8_11 [23.03.2023]

GKV-Spitzenverband (2023): Leitfaden Prävention Handlungsfelder und Kriterien nach § 20 Abs. 2 SGB V zur Umsetzung der §§ 20, 20a und 20b SGB V vom 21. Juni 2000 in der Fassung vom 27. März 2023. www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung_1/praevention_selbsthilfe_beratung/praevention/praevention_leitfaden/Leitfaden_Praevention_Akt_03-2023_barrierefrei.pdf [27.02.2023].

Hans Böckler Stiftung (2023): Auf einen Blick: Studien zu Homeoffice und mobiler Arbeit. www.boeckler.de/de/auf-einen-blick-17945-Auf-einen-Blick-Studien-zu-Homeoffice-und-mobiler-Arbeit-28040.htm [26.05.2023].

Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2021a): 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 [28.04.2023].

Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2021b): Arbeiten in der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse – Führung im neuen Normal. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart. publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/8d017cc1-e58a-4e37-89b6-647077a7018e/content [20.02.2023].

Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2022): Arbeiten in der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse. Das Unternehmen als sozialer Ort – langfristige Wirkungen der Pandemie und Schlussfolgerungen für die Gestaltung des New Normal. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart. www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/dokumente/arbeiten-in-der-corona-pandemie-das-unternehmen-als-sozialer-ort.pdf [20.02.2023].

Jahoda, M. (1986): Wieviel Arbeit braucht der Mensch? Arbeit und Arbeitslosigkeit im 20. Jahrhundert. Beltz, Weinheim.

Kaczynska, J. & Kümmerling, A. (2021): Flexibel in Zeit und Raum – Gelingensbedingungen von Homeoffice und mobiler Arbeit in KMU. In: Haipeter et al. (Hrsg.): Arbeitspolitik in digitalen Zeiten. Entwicklungslinien einer nachhaltigen Regulierung und Gestaltung von Arbeit. Nomos, Baden-Baden. www.nomos-elibrary.de/10.5771/9783748923046-83/flexibel-in-zeit-und-raum-gelingensbedingungen-von-homeoffice-und-mobiler-arbeit-in-kmu?page=1 [28.01.2023].

Peschl, A. (2023): Mobiles, zeitflexibles Arbeiten im Produktionsbereich – ein Leitfaden für Unternehmen. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Düsseldorf. www.arbeitswissenschaft.net/mofapro-handlungshilfe [20.02.2023].

Weishaupt, H. (2020): Homeoffice: Kernpunkte sind Vertrauen und Transparenz. <https://industrie.de/arbeitswelt/homeoffice-fuehrung-vertrauen-und-transparenz/> [26.05.2023].

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

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.