

Homeoffice - Darstellung und psychologische Bedingungen.

Dr. Hans-Ulrich Dombrowski
Gastbeitrag für die Kempt Road Consulting Inc.
Veröffentlicht auf LinkedIn. (2021)

Darstellung

Im Zuge der Digitalisierung und weltweiten Vernetzung der Arbeitswelt hat in den letzten Jahren die **Telearbeit** deutlich zugenommen und wird aller Voraussicht nach auch zukünftig weiter zunehmen. Der Begriff der Telearbeit wird synonym für **Homeoffice** verwandt.

Es handelt sich hierbei um eine flexible Form der Arbeit, die vom Arbeitnehmer in Vollzeit oder teilweise aus dem häuslichen bzw. privaten Umfeld heraus ausgeführt wird. Der Arbeitnehmer ist über die unterschiedlichsten Kommunikationskanäle mit seiner Firma verbunden. Die für die Ausübung der Tätigkeit notwendigen Transaktionen werden über Intranet, Internet, E-Mail oder einem direkten Datenausgleich vorgenommen.

Es werden **drei Formen der Telearbeit** unterschieden:

1. Teleheimarbeit

Hierbei arbeitet der Arbeitnehmer vollumfänglich und ausschließlich von zu Hause aus im Homeoffice.

2. Alternierende Telearbeit

Bei diesem Modell bleibt der Arbeitsplatz des Arbeitnehmers erhalten. Er verbringt einen Teil seiner Arbeitszeit am Standort des Unternehmens, den anderen Teil im Homeoffice.

3. Mobile Telearbeit

Hierbei ist der Mitarbeiter mobil unterwegs als Außendienstmitarbeiter, Berater oder Servicetechniker mit direkter Tätigkeit beim Kunden.

Telearbeit beinhaltet sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Arbeitnehmer Vor- und Nachteile. Nachfolgend werden einige Beispiele genannt:

Vorteile für den Arbeitgeber:

- o Attraktivität des Arbeitgebers wird gesteigert
- o Förderung der Vertrauenskultur
- o Anziehung von besserem Humankapital
- o Erhöhung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter

- o Reduktion der Kosten (geringere Fahrtkosten, mögliche Nachtarbeiten oder Mietkosten können entfallen)

Nachteile für den Arbeitgeber:

- o lange Anlaufzeit (schwierige Koordination, erhöhter Organisationsaufwand)
- o hohe Startkosten, z.B. für die Projektphase oder die Erstausrüstung
- o hohe Anforderungen an Datensicherheit
- o eingeschränkte Kontrollmöglichkeiten (z.B. Arbeitszeit)
- o negative Effekte auf das Gemeinschaftsgefühl durch Abwesenheitszeiten (mögliche Abnahme des Teamspirit)

Vorteile für den Arbeitnehmer:

- o bessere Vereinbarung von Beruf und Familie
- o eigenständige Einteilung der Arbeitszeit
- o ungestörtes Arbeiten mit höherer Leistungseffizienz
- o Zunahme der Motivation und Arbeitszufriedenheit durch höhere Eigenverantwortung
- o Wegfall bzw. teilweiser Wegfall des Arbeitsweges

Nachteile für den Arbeitnehmer:

- o unzureichende Trennung von Beruf und Privatleben
- o erhöhtes Risiko sich sozial zu isolieren
- o Abnahme betrieblicher Informationen (Veranstaltungen, Fortbildungen)
- o unzureichende Evaluation der Ausstattung des Arbeitsplatzes
- o Arbeitsplatz ist ergonomisch und technisch gesehen nicht auf dem neuesten Stand.

Wird Telearbeit vereinbart, so hat der Arbeitgeber auf die folgenden Punkte zu achten:

1. Der **Arbeitsschutz** muss gewährleistet sein. Daher muss der Arbeitgeber eine Gefährdungsbeurteilung vornehmen und ermitteln, ob und welche Arbeitsschutzmaßnahmen notwendig sind.
2. **Arbeitszeitregelungen** müssen beachtet werden. Das Arbeitszeitgesetz gilt auch im Homeoffice mit Regelungen zur Höchstarbeitszeit, Ruhepausen und Ruhezeiten sowie dem Verbot von Sonn- und Feiertagsarbeit.
3. Bei Einrichtung eines Arbeitsplatzes im Homeoffice muss für die geeigneten **Datenschutzvorkehrungen** gesorgt werden. Es muss darüber hinaus gewährleistet sein, dass die datenschutzrechtlichen Voraussetzungen während der Arbeitszeit vom Arbeitnehmer eingehalten werden.

Die vom Arbeitgeber und -nehmer getroffenen Regelungen zum Homeoffice-Arbeitsplatz sollten in einem **Arbeitsvertrag** genau festgelegt werden, wie beispielsweise Vereinbarungen zum zeitlichen Umfang, der Erreichbarkeit oder

der Übertragung der Dokumentationspflicht. Bei Vorhandensein eines Betriebsrates können die Regelungen zum Homeoffice in einer Betriebsvereinbarung geschlossen werden.

Eine **steuerliche Absetzbarkeit** von Arbeitsmitteln als Werbungskosten ist gegeben, wenn Homeoffice vollumfänglich oder alternierend am Telearbeitsplatz stattfindet,

Gesetzliche Bedingungen

Im Rahmen der Corona-Pandemie wurde die Anzahl der Homeoffice-Arbeitsplätze ausgebaut. So beschloss die Ministerpräsidentenkonferenz am 19. Januar 2021 epidemiologisch relevante Kontakte im beruflichen Bereich zu reduzieren. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat darauf hin eine **SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung** erlassen, die am 27. Januar 2021 in Kraft getreten ist und Arbeitgeber verpflichtet, Homeoffice überall dort zu ermöglichen, wo es umsetzbar ist. Ausnahmen sind nur bei zwingenden Gründen möglich, beispielsweise dann, wenn die vorhandene IT-Infrastruktur nicht ausreicht oder den Betrieben die nötigen Arbeitsmittel für die Umsetzung fehlen.

Diese generelle Pflicht der Arbeitgeber, den Beschäftigten Homeoffice anzubieten, war bis zum 15. März 2021 befristet und ist danach verlängert worden. Umgekehrt bestand laut dieser Verordnung für die Arbeitnehmer keine Verpflichtung das Angebot auch anzunehmen. Diese wurden lediglich gebeten, Homeoffice zu nutzen, soweit es für sie möglich ist.

Die SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung beinhaltet neben der Regelung für Homeoffice auch noch weitere Maßnahmen, die die Kontakte in den Betrieben reduzieren sollen, wie beispielsweise in Bezug auf Zusammentreffen von mehrerer Personen, Abstandsregelung und Anwendung des Mund-Nasen-Schutzes.

Unabhängig von der genannten Verordnung hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales am 14. Januar 2021 einen zwischenzeitlich zweiten Entwurf für ein „**Mobile-Arbeit-Gesetz**“ vorgelegt. In diesem ist eine Erörterungspflicht vorgesehen. D.h., Arbeitgeber müssen mit Arbeitnehmern, die Homeoffice leisten wollen, die dazu gehörigen Möglichkeiten erörtern. Der im ersten Referentenentwurf noch vorgesehene Rechtsanspruch auf Telearbeit wurde fallen gelassen.

Mit Verabschiedung des **Infektionsschutzgesetzes** vom 22. April 2021 wurden

hinsichtlich Homeoffice die folgenden Veränderungen im Sinne einer Verschärfung vorgenommen:

1. Unternehmen, die kein Homeoffice anbieten können, sind verpflichtet zweimal wöchentlich ihren Mitarbeitern einen kostenlosen Corona-Test zu ermöglichen. Der Arbeitgeber muß auf Wunsch des Mitarbeiters eine Bescheinigung über das tagesaktuelle Testergebnis ausstellen.
2. Unternehmen, die Homeoffice gewährleisten können, **müssen** dies auch verpflichtend anbieten. Arbeitgeber dürfen darüber hinaus nur noch maximal 50% ihrer Büroarbeitsplätze belegen. Neu ist in dieser Regelung weiterhin, dass Mitarbeiter diese Gewährleistung dann auch annehmen **müssen**. Zuvor hatten sie die Möglichkeit dieses Angebot abzulehnen.

Dazu das Bundesarbeitsministerium: „Neu ist dabei, dass es eine zusätzliche Verpflichtung für Arbeitnehmer geben wird, das Angebot von Homeoffice anzunehmen, soweit ihrerseits keine Gründe entgegenstehen. Gründe können beispielsweise die Störung durch Dritte im Homeoffice sein oder ein fehlender adäquater Arbeitsplatz.“

Durch dieses Gesetz haben nun Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer das Recht bei Verweigerungshaltung des Homeoffice die jeweiligen Gründe zu erfragen. Das bedeutet, sollte sich eine Seite für Homeoffice aussprechen, kann die andere Seite sich nur noch schwer einer Vereinbarung zum Homeoffice entziehen. Es sei denn, dass sich beide Seiten gegen Homeoffice aussprechen. Haftungsrisiken könnten sich dann für den Arbeitgeber ergeben, wenn Infektionsausbrüche aufgrund der Missachtung des Infektionsschutzgesetzes entstehen würden.

Psychologische Aspekte

Homeoffice als expandierende Möglichkeit der Arbeitsverrichtung in einer zunehmend digitalen Welt kann von den unterschiedlichsten Perspektiven aus betrachtet werden: einerseits aus wirtschaftlicher, finanzieller, juristischer und psychologischer Perspektive; andererseits auch aus der Sicht des Arbeitgebers bzw. des Arbeitnehmers.

Nachfolgend möchte ich auf einige psychologische Aspekte hinweisen, die für die Umsetzung eines Homeoffice sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Mitarbeiter relevant sind. Bei Beachtung dieser Faktoren kann eine Win-Win-Situation für beide Seiten entstehen.

Ein Homeoffice sollte in gegenseitiger Absprache umgesetzt werden. D.h., weder der Arbeitgeber sollte es seinem Mitarbeiter verordnen, noch sollte der

Arbeitnehmer einen einseitigen Anspruch auf einen Homeoffice-Arbeitsplatz umsetzen wollen. Wichtig ist vielmehr die beiderseitige Kommunikation mit der Zielsetzung einer einvernehmlichen Lösung.

Warum ist dieses beschriebene Vorgehen so wichtig? Zum besseren Verständnis möchte ich in einigen Sätzen das psychologische Modell der Reaktanz vorstellen (Reaktanztheorie von Brehm):

Das Modell geht davon aus, dass der Mensch motiviert ist seine Freiheit zu erhalten. Bedrohungen oder gar Einschränkungen führen dazu, dass zuvor vorhandene Verhaltensalternativen nicht mehr zur Verfügung stehen. Es entsteht ein als Reaktanz bezeichneter Erregungs- und Motivationszustand, der darauf abzielt die verloren gegangene Freiheit wieder herzustellen.

Gelingt dies nicht, so entwickeln sich innere Reaktanzfolgen im Sinne einer Aufwertung der eliminierten Verhaltensalternative. Emotional kommt es zu Aggression, Ärger, Motivationsverlust und innerem Widerstand.

Wie un schwer zu erkennen sein dürfte, führt die einseitige Umsetzung eines Homeoffice gerade zu den genannten Reaktanzfolgen mit der Konsequenz einer nachlassenden Motivation, Leistungseinschränkung und erhöhtem Aggressionspotential. Für den Arbeitgeber als auch den Mitarbeiter ist dies kein wünschenswerter Zustand.

Aus meinen bisherigen Gesprächen und Beratungen liegt der Wunsch nach Homeoffice auf Arbeitnehmerseite bei ca. zwei Tagen pro Woche. Eine vollständige Telearbeit ohne Arbeitsplatz im Betrieb ist offensichtlich nur für einen kleinen umschriebenen Teil attraktiv. Die Präferenz liegt dabei bei dem Erhalt des Arbeitsplatzes im Unternehmen bei gleichzeitig teilweiser Erledigung der Arbeit zu Hause.

Diese Kombination scheint für viele die beste Möglichkeit zu sein die Berufstätigkeit mit den persönlichen Bedürfnissen zu verbinden. Darüber hinaus führt im Homeoffice ein höheres Ausmaß an Konzentration auf die Arbeit bei niedrigerem Störungsgrad in der Regel zu einer höheren Produktivität. Bedingt durch größere Autonomie und Flexibilität erhöht sich zudem die persönliche Zufriedenheit.

Voraussetzung für eine gelingende Umsetzung ist jedoch, dass der Mitarbeiter über ein notwendiges Maß an Struktur, Organisation und Selbstdisziplin verfügt. Vielfach wird auch berichtet, dass Arbeitnehmer eher zu viel statt zu wenig arbeiten und die Gefahr besteht, dass sich die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verwischen, was wiederum den Belastungsgrad (Stresspegel) erhöht und den Energieaufbau durch Ruhe und Abstand unterminiert.

Ein Aspekt, der bei zunehmendem Homeoffice auch beachtet werden sollte, ist der sich reduzierende persönliche Kontakt mit den Kollegen und der damit einhergehende informelle Austausch. Für unsere Psyche ist die direkte Beziehung zu unseren Mitmenschen ultimativ wichtig. Wir Menschen sind soziale Wesen und ein vorwiegend digitaler Kontakt ist dauerhaft kein Ersatz. Das Gespräch mit Kollegen auch über private Dinge fördert die persönliche Befindlichkeit und die emotionale Anbindung an den Betrieb. In der Regel vermischen sich in Gesprächen sowieso private und berufliche Aspekte, so dass der Mitarbeiter über die laufenden Entwicklungen im Unternehmen informiert ist und erfährt „was los ist“.

Bei Berücksichtigung dieser aufgezeigten Aspekte kann sich Homeoffice zu einer Bereicherung für Arbeitgeber und Mitarbeiter entwickeln. Alle Beteiligten am Arbeitsprozess können somit die für sie beste Form der Arbeit nutzen und umsetzen.

Abschließend sei auf eine Umfrage der Beratungsgesellschaft Boston Consulting Group hingewiesen, wonach sich viele Menschen im Homeoffice in der Corona-Krise belastet fühlen. Befragt wurden 20.000 Personen aus zwölf Ländern. Aus Deutschland nahmen 1.500 Homeofficer an der Befragung teil.

Das Stresserleben bezieht sich insbesondere auf Mitarbeiter, die sich einer Mehrfachbelastung ausgesetzt fühlen durch Homeoffice bei gleichzeitiger Betreuung von Kindern und / oder Angehörigen. Gleichzeitig fürchten sie um ihre Karriere und fühlen sich im Nachteil gegenüber Kinderlosen. Insbesondere erleben Frauen diese Situation belastender als Männer.

Weitere Ergebnisse der Studie waren:

- o Über 40% der Befragten fühlten sich physisch und psychisch gestresst
- o 35% der Väter und 22% der Mütter machten sich Sorgen um die Zukunft ihres Unternehmens
- o Diese Effekte waren bei Beschäftigten, die sich weder um Kinder und / oder Angehörige kümmern mussten geringer
- o Rund 30% der Eltern mit Kindern unter 12 Jahren erlebten ihre Leistungsfähigkeit aufgrund der zusätzlichen Pflichten im Haushalt und der Familie gegenüber als eingeschränkter
- o Zwar gab ein hoher Prozentsatz an, dass ihre Führungskraft Hilfe angeboten hätten, allerdings fühlten sich nur 42% der Männer und 35% der Frauen in ihrer Situation verstanden.

Die Boston Consulting Group wies darauf hin, dass die Studienergebnisse für

Unternehmen insofern wichtig seien, da Eltern junger Kinder häufig im Management auf mittlerer Ebene tätig seien und Firmen Interesse an deren Fähigkeiten haben sollten. Bedingt durch die Mehrfachbelastung denken viele, insbesondere Frauen, auch an einen Jobwechsel.