

Bern, 21. September 2020

Erkenntnisse zu Home-Office – ein Überblick

Dieser Artikel fasst die aktuellsten Erkenntnisse aus Publikationen zu Arbeiten im Home-Office zusammen, Stand September 2020. Sein Ziel ist es, Führungspersonen rasch einen Überblick zu geben und sie zu Chancen und Möglichkeiten, aber auch «Aufpassen»-Punkten zu sensibilisieren.

Inhalt

1.	Mobiles Arbeiten, Home-Office, Telearbeit: Definition	2
2.	Die Vorteile von Home-Office	2
3.	Probleme bei mobiler Arbeit.....	2
4.	Wann macht Home-Office Sinn?.....	3
5.	Anforderungen an Mitarbeitende im Home-Office.....	3
6.	Welchen Mindset braucht es?.....	3
7.	Empfehlungen für mobiles Arbeiten	4
7.1	Eigene Regeln aufstellen.....	4
7.2	Erwartungen managen	4
7.3	Zeit planen	4
7.4	Eigene Rituale entwickeln	5
7.5	Anforderung an Führungskräfte	5
8.	Beziehungsgestaltung	5
8.1	Teamzusammenhalt fördern.....	5
8.2	Ziele und Umsetzungsstand klären	5
8.3	Strukturen und Prozesse klären.....	6
9.	Empfehlungen für Führungskräfte.....	6
9.1	Kommunizieren	6
9.2	Auf Vertrauen setzen	6
9.3	Ziele setzen und Umsetzung managen	6
9.4	Strukturen und Prozesse transparent machen	7
10.	Juristische Aspekte.....	7
10.1	Arbeitszeit	7
10.2	Unfallversicherung	7
10.3	Datenschutz.....	8
10.4	Entschädigungspflicht des Arbeitgebers	8
10.5	Geheimhaltungspflicht.....	8

1. Mobiles Arbeiten, Home-Office, Telearbeit: Definition

Beim Home-Office wird an einem fest installierten Arbeitsplatz zu Hause gearbeitet. Sofern kein Büroarbeitsplatz zur Verfügung gestellt wird, ist der Arbeitgeber für eine adäquate Ausrüstung verantwortlich. Arbeitnehmende müssen während der Arbeitszeit zu Hause erreichbar sein und arbeiten. Es gilt auch der rechtlich verankerte Gesundheitsschutz, d.h. die arbeitsschutzrechtlichen Vorgaben müssen eingehalten werden.

Bei der mobilen Arbeit erledigt man seine Arbeit von beliebigen Orten aus, ohne fixen Arbeitsplatz, so zum Beispiel an verschiedenen Orten im Betrieb, bei Kunden, von unterwegs oder in Cafés und Coworking-Spaces. Wesentlicher Unterschied zwischen mobiler Arbeit und Home-Office ist, dass es bei der mobilen Arbeit keine Rolle spielt, wo und wann die Arbeit erfüllt wird. Telearbeit ist ein Synonym für Home-Office, dem ortsgebundenen Arbeiten von zu Hause aus.

2. Die Vorteile von Home-Office

Unabhängig von der Lockdown-Situation liegen die Vorteile des Home-Office gemäss mehreren Studien auf der Hand:

- ❑ Arbeitnehmende können ihren Bedürfnissen entsprechend arbeiten und Arbeiten erledigen, für die das Büro weniger geeignet ist, denn Unterbrechungen und Störungen fallen weg.
- ❑ In einer Umfrage der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) fanden über 80 Prozent der befragten Personen, dass sie zufriedener wären, wenn sie im Home-Office arbeiteten.
- ❑ Mitarbeitende, die selbst bestimmt arbeiten, sind gemäss vieler Studien produktiver. Diese Einschätzung ist grösstenteils auch darauf zurückzuführen, dass man sich die Zeit für den täglichen Arbeitsweg spart, und man weniger unterbrochen wird.
- ❑ Man kann flexibel entscheiden, wann und in welchem Rhythmus man arbeitet.
- ❑ Das Arbeits- und Privatleben kann besser in Einklang gebracht werden, man ist näher bei der Familie.
- ❑ Unproduktive Zeiten mit Pendeln werden vermieden.

3. Probleme bei mobiler Arbeit

Zu den Problemen gehören, dass Home-Office für ungeeignete Arbeiten eingesetzt wird (z.B. wo es einen interaktiven Austausch im Team braucht, oder physische Dokumente für die Erledigung notwendig sind), die technische Infrastruktur und entsprechende Kompetenzen fehlen, oder dass unterschiedliche Erwartungen bezüglich Präsenz und zeitlicher und inhaltlicher Autonomie vorhanden sind. Weiter besteht die Herausforderung im Home-Office, Privates vom Beruflichen zu trennen. Was sich in der Corona-Krise bestätigt hat, ist die Inkompatibilität zwischen der Betreuung von Kleinkindern und Home-Office.

Der soziale Austausch bzw. die soziale Einbindung können fehlen. Gesundheitliche Probleme entstehen dann, wenn der Arbeitsplatz nicht ergonomisch eingerichtet ist und Arbeitsquantität bzw. -dichte auch aufgrund der elektronischen Arbeit zu hoch ist. Für Arbeitgeber bzw. die Führungskräfte kann der Koordinationsaufwand und die Unruhe in Teams zunehmen, da es bei Problemen nicht möglich

ist, spontan zu interagieren. Zudem kann die Durchsetzung der Datensicherheit bei Arbeiten via Computer-Fernzugriff ein Problem darstellen.

4. Wann macht Home-Office Sinn?

Home-Office ist dann sinnvoll, wenn

- ❑ man konzentriert Denk- bzw. Wissensarbeit verrichten muss, d.h. Konzepte entwickelt, Dinge gestaltet, Informationen zusammenführt, Texte produziert und Tätigkeiten mit hohem Konzentrationsbedarf ausübt;
- ❑ die Tätigkeit ortsunabhängig und IT-gestützt ausgeführt werden kann;
- ❑ eine entsprechende Infrastruktur vorhanden ist;
- ❑ die rechtlichen Regelungen für den Einsatz der von IT und Zugang zu Daten eingehalten werden können;
- ❑ Mitarbeitende selbständig und sowohl bzgl. Zeit, Ort als auch Inhalt grösstenteils autonom arbeiten können;
- ❑ die Unternehmenskultur Vertrauen, Führung durch Zielvereinbarungen und eine transparente und flexible Zusammenarbeit unterstützt;
- ❑ die Führungskräfte mobiles Arbeiten unterstützen und im Ressourcenmanagement geschult sind;
- ❑ Mitarbeitende entsprechende Kompetenzen aufweisen;
- ❑ regelmässige Bilas (Zweiergespräche) mit Klärung der Erwartungen, Prioritäten und Ressourcen-Situationen stattfinden.

5. Anforderungen an Mitarbeitende im Home-Office

- ❑ **Selbstmanagementkompetenz:** Im Home-Office muss man selbständig arbeiten können, sich an eigenen Vorgaben halten, das Zeitmanagement im Griff behalten und seine Arbeit zielgerichtet und nach Prioritäten strukturieren. Es geht darum, auch Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft aufzubringen, um auch bei mühsamen Arbeiten dran zu bleiben.
- ❑ **Gute Selbsteinschätzung:** Die eigenen Fähigkeiten, ihr Wissen und Erfahrung richtig einzuschätzen und auch die eigenen Leistungsgrenzen kennen. Defizite bzw. mögliche Konflikte frühzeitig erkennen und ansprechen.
- ❑ **Sozialkompetenz:** Beziehungen auf Distanz zu pflegen heisst, berechenbar, verlässlich und wertschätzend zu kommunizieren und Dinge, die stören, direkt anzusprechen, so dass das Gegenüber es annehmen kann.
- ❑ **Vernetztes Denken:** Mobiles Arbeiten erfordert die Fähigkeit, die eigene Aufgaben in Zusammenhang zu anderen Ansprüchen zu verstehen und das grössere Ganze zu erfassen.
- ❑ **Medienkompetenz:** Der kompetente Umgang mit verschiedenen Medien ist im Home-Office eine Voraussetzung.

6. Welchen Mindset braucht es?

Im Büro kann man mit anderen unkompliziert und persönlich interagieren. Demgegenüber kann die Isolation im Home-Office Selbstzweifel hervorrufen. Das Zusammentreffen sozialer, technologischer und wirtschaftlicher Faktoren verstärken Ängste und führen zur Gefahr, dass man überkompensiert,

d.h. eine grössere Online-Präsenz zeigt und zu lange arbeitet. Deshalb ist es wichtig, sich im Home-Office abzugrenzen, Rituale einzubauen und den Austausch mit anderen regelmässig zu suchen.

Menschen, die zu Multitasking neigen, sollten im Home-Office Wege finden, sich auf die Arbeit zu konzentrieren und zu priorisieren.

7. Empfehlungen für mobiles Arbeiten

Zu langes ununterbrochenes Arbeiten am Bildschirm führt zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Es ist auch im Home-Office wichtig, auf den eigenen Körper zu achten:

- ❑ Im Büro unterbricht man die eigene Arbeit auf natürliche Weise, weil wir mit Kollegen Dinge besprechen und uns zwischen Büro, Sitzungsräumen, Kaffeeecken bewegen. Wichtig ist, auch im Home-Office Ersatz für diese Unterbrüche zu finden: Einen Mittagsspaziergang, 10 Minuten Körperübungen, bewusste Kaffeepausen – auch mit anderen über Videokonferenz, usw.
- ❑ Eine klare Trennung des Büroarbeitsplatzes vom Rest der Wohnung trägt beschränkt, die Ablenkungen auf ein Minimum. Wenn kein eigener Bereich für das Home-Office zur Verfügung steht, sollte man Kopfhörer tragen und sich so abgrenzen.
- ❑ Es braucht eine Form, um mit der Familie zu kommunizieren, wenn man nicht gestört werden will. Eine Ampel an der Türe kann zum Beispiel bei Rot signalisieren: «nur im Notfall stören».
- ❑ Ein ergonomisch eingerichteter Arbeitsplatz ist zentral, um gesundheitliche Probleme zu vermeiden. Der Arbeitsplatz-Check der Suva unterstützt dabei, seinen Arbeitsplatz ergonomisch einzurichten.

7.1 Eigene Regeln aufstellen

Grundregeln helfen, die Fallstricke unausgesprochener Erwartungen zu vermeiden. Richten Sie Zeitfenster ein, in denen Sie sich ungestört auf die Arbeit konzentrieren können. Besprechen Sie mit der bzw. dem Lebenspartner*in die Pausen, in welchen Aufgaben wie Hausarbeit oder Spaziergänge mit dem Hund erledigt werden. Signalisieren Sie im Online-Kalender einen besonders arbeitsintensiven Tag. Laden Sie andere zu gemeinsamen virtuellen Pausen ein, um die gegenseitige Beziehung zu fördern.

7.2 Erwartungen managen

Im Home-Office sind Erwartungen bezüglich zeitlichen Präsenz und Beteiligung an Online-Meetings zu klären. Mit Vorgesetzten und Kollegen Erwartungen klären und einfache Verhaltensregeln einführen lässt sich Stress reduzieren.

7.3 Zeit planen

Teilen Sie Ihren Tag in definierte Zeitblöcke ein. So ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie abgelenkt werden, geringer. Planen Sie eine Mischung aus normaler Arbeit, hoch konzentrierter Arbeit und sozialen Interaktionen. Machen Sie Ihren Plan für andere erkennbar im Online-Kalender. Planen Sie systematisch kurze Check-Ins mit Vorgesetzten und Kollegen.

7.4 Eigene Rituale entwickeln

Suchen Sie Rituale, um den Arbeitstag zu beginnen. Das Pendeln ins Büro dient auch zum Einstimmen, Gedanken schweifen zu lassen, sich zu sammeln. Suchen Sie etwas, bei dem Sie sich "aufwärmen" und zwischendurch entspannen können, so dass sie die Arbeit konzentriert beginnen bzw. fortführen können.

7.5 Anforderung an Führungskräfte

Wie meistens sind das Verhalten von Führungskräften und die Unternehmenskultur entscheidend für erfolgreiches mobiles Arbeiten. Fehlendes Vertrauen und strikte Regeln verunmöglichen eine Flexibilisierung der Arbeit. Je weniger physische, gemeinsame Präsenz, desto mehr steigt der Koordinationsaufwand und der Bedarf nach Absprachen. Zentrale Verhaltensaspekte für gelingende Führung sind:

8. Beziehungsgestaltung

Führung auf Distanz heisst weniger Möglichkeiten sich auszutauschen. Die soziale Nähe und Kontrolle fehlen, und die Ausdrucksmöglichkeiten sind reduziert. Es wird schwieriger, Emotionen von Teammitgliedern zu erkennen und zu interpretieren.

Deshalb sollten unbedingt Möglichkeiten geschaffen werden, damit Teammitglieder Stimmungen und Meinungen regelmässig auszudrücken können. Basis dafür und für gute Zusammenarbeit ist Vertrauen. Vertrauen vereinfacht und stabilisiert menschliche Beziehungen, macht Verhalten verlässlich und reduziert Unsicherheiten und die Komplexität bei gemeinsamen Projekten. Der Vertrauensaufbau ist ein Prozess, der auf Erfahrungen beruht und nicht einfach angeordnet werden kann. Je häufiger, offener und respektvoller der Austausch, desto grösser die Chancen, sich zu vertrauen. Auf Distanz zusammenzuarbeiten und sich zu vertrauen gelingt vor allem, wenn man sich kennt und man das Vertrauen immer wieder bestätigt erhält.

8.1 Teamzusammenhalt fördern

Arbeitet man isoliert, verschieben sich gewisse Wahrnehmungen. Man konstruiert seine eigene Wirklichkeit. Das regelmässige Abholen von gegenseitigen Erwartungen und Feedbacks ist deshalb ein wichtiges Gestaltungselement für produktive Teamarbeit. Da die Erwartungen der Teammitglieder aneinander vielfältig sind, braucht es Regeln.

Wie gibt man Rückmeldungen, wann braucht es für welche Prioritäten Absprachen, wie ist der Umgang mit Emails (wann abgerufen, wann beantwortet), wie kann man im Team Unterstützung einholen, wie wird über welchen Kanal kommuniziert, sind zu klärende Ansatzpunkte. Eine gute Basis bilden Werte und Normen, die gemeinsam definiert wurden. Um den heissen Brei reden ist auf Distanz schädlich.

Nur prägnantes und zeitnahes Feedback hilft, Konflikte zu vermeiden. Sollten sie trotzdem entstehen, braucht es Raum für die Konfliktklärung und eine aktive Moderation.

8.2 Ziele und Umsetzungsstand klären

Unklarheiten bei Aufgaben sind auf Distanz noch heikler, führen sie nicht nur zu Missverständnissen, sondern auch zu Kommunikationsproblemen. Die Führungskraft muss deshalb besonders auf Dis-

tanz Ziele und Aufträge präzise strukturieren und formulieren, sowie Verantwortlichkeiten klar benennen. Ein regelmässiger Erwartungsabgleich und gemeinsames Überprüfen der Arbeiten geben Klarheit über den Stand und verhindern mögliche Konflikte.

8.3 Strukturen und Prozesse klären

Damit eine gewisse Arbeitsroutine möglich ist und die Zielerreichung unterstützt wird, müssen klare Prozesse und Regeln für Mitarbeitende im Home-Office gelten. Die Regeln beziehen sich auf die Wahl der Medien, den Umgang mit Deadlines und Umgang mit Problemen. Die Führungskraft hat die Aufgabe, auf die Einhaltung der Prozesse zu achten, Hindernisse aus dem Weg zu räumen, regelmässige Feedback zu geben und für eine zeitliche Synchronisation der Aktivitäten zu sorgen.

9. Empfehlungen für Führungskräfte

9.1 Kommunizieren

- ❑ Definieren Sie mit dem Team die notwendigen Tools und wofür sie eingesetzt werden sollen. Stellen Sie sicher, dass die nötige Anwendungskompetenz bei allen Teammitgliedern vorhanden ist.
- ❑ Legen Sie mit dem Team Regeln fest für Zweiergespräche («Bilas»), Koordination von Arbeitsfortschritten sowie Umgang mit Deadlines und Problemen.
Zu den Regeln gehören auch solche zur Kommunikation, wie z.B. eine prägnante Betreffzeile in Emails, gesperrten Zeiten im Online- Kalender für konzentriertes Arbeiten oder für Privates beachten, Emotionen durch Emoticons verdeutlichen, auf Emails und Anrufe innerhalb von z.B. 24 Stunden antworten, bei Videomeetings Mikrofon ausschalten, wenn man nicht redet (was die Zuhörzeit erhöht und Nebengeräusche eliminiert), etc.
- ❑ Heikle Gespräche sollten Sie wie bisher von Angesicht zu Angesicht führen.

9.2 Auf Vertrauen setzen

- ❑ Steuern Sie aktiv den Aufbau von Vertrauen im Team. Organisieren Sie den Informationsaustausch und fördern Sie nicht nur die aufgabenbezogene, sondern auch die soziale Interaktion.
- ❑ Identifizieren Sie, welche Fähigkeiten und Beiträge von jedem Teammitglied zum Teamerfolg erwartet wird.
- ❑ Bei Anzeichen für Vertrauensbrüchen nehmen Sie das Gespräch auf und machen klar, was Sie erwarten, damit das Vertrauen wiederhergestellt wird.
- ❑ Kommunizieren Sie Misserfolge, indem Sie den Fokus auf die Lern- und Verbesserungspotenziale setzen.
- ❑ Nutzen Sie Aufgabenkonflikte, um kreativer Lösungen zu finden, statt Personenkonflikte daraus entstehen zu lassen.

9.3 Ziele setzen und Umsetzung managen

- ❑ Machen Sie miteinander definierte Ziele und Abmachungen für eine Zeitperiode, zum Beispiel für die folgende Woche, für alle im Team transparent.

- ❑ Nutzen Sie skalierende Fragetechniken, um Veränderungen und Fortschritte sichtbar zu machen:
«Wie beurteilst du auf einer Skala von 1-10 die Situation bzw. den Fortschritt in der Aufgabe x?»
«Was brauchtes, damit du eine y gibst?»
- ❑ Nehmen Sie individuelle Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele der Teammitglieder auf und berücksichtigen Sie in der Umsetzung gemeinsamer Aufgaben soweit wie möglich.
- ❑ Vereinbaren Sie regelmässige bilaterale Gespräche. Integrieren Sie ein Check-in mit Fokus auf die persönliche Befindlichkeit. Behalten Sie Arbeitsbelastungen im Auge. Ein Ampelsystem mit grün für «alles ok», orange für «belastet, wenn es so weitergeht, habe ich Probleme» und rot «sofort Unterstützung notwendig» hilft, relativ rasch auf den Punkt zu kommen, Belastungen aufzudecken und Abhilfe zu schaffen.
- ❑ Geben Sie regelmässig konstruktives Feedback.

9.4 Strukturen und Prozesse transparent machen

- ❑ Stellen Sie sicher, dass ein gemeinsames Verständnis besteht, wie Arbeitsprozesse ablaufen und Projekte abgewickelt werden und sorgen Sie für Transparenz im ganzen Team über den Stand der Arbeiten.
- ❑ Sie haben als Führungskraft einen guten Überblick darüber, wer woran arbeitet. Vernetzen Sie die Personen und schaffen Sie Möglichkeiten für Kooperation und Synergien.
- ❑ Home-Office und autonomes Arbeiten funktionieren nur, wenn Mitarbeiter selbstverantwortlich handeln. Dafür benötigen sie Entscheidungsspielräume. Übergeben Sie diese aktiv an Mitarbeitende und akzeptieren Sie, dass die Mitarbeitende mitunter Entscheidungen fällen, die Sie selbst nicht gut finden. Aber Achtung: je nach Reife kann zu viel Autonomie auch zu Stress führen, weil man mit der entsprechenden Verantwortung nicht umgehen kann. Mitarbeitende müssen an diesen Handlungsspielraum herangeführt werden.
- ❑ Neben ausreichenden Entscheidungsspielräumen wirkt sich auch die Wahlmöglichkeit positiv aus, die zeitliche Abfolge von Aufgaben selbstständig zu strukturieren und zu koordinieren. Pufferzeiten sollen in der Aufgabenplanung eingeplant werden.
- ❑ Zielsetzung und Zielerreichung sind für die Fokussierung in der virtuellen Zusammenarbeit wichtig. Auch hier gilt: sind die Ziele zu anspruchsvoll, wirken sie eher bedrohlich, umgekehrt können wenig ambitionierte Ziele zu Leichtsinnigkeit führen. Es ist anzustreben, dass Mitarbeitende im Home-Office im Sinne des Selbstmanagements befähigt werden, sich selbst Ziele zu setzen, diese messbar zu machen und sie auch bei widrigen Umständen einzuhalten.

10. Juristische Aspekte

10.1 Arbeitszeit

Im Home-Office gelten auch dort die Regelungen des Arbeitsgesetzes in Bezug auf Höchstarbeitszeit, Ruhezeiten, Pausenzeiten und Verbot der Arbeit an Sonn- und Feiertagen. Diese Einhaltung muss der Arbeitgeber sicherstellen und ein entsprechendes Zeiterfassungssystem zur Verfügung stellen.

10.2 Unfallversicherung

Im Home-Office ist man durch die gesetzliche Unfallversicherung versichert. Dieser Versicherungsschutz gilt nur für die vertraglich definierten Tätigkeiten.

10.3 Datenschutz

Viele Dokumente, die man im Home-Office bearbeitet enthalten Personendaten, die den Bestimmungen des Datenschutzgesetzes unterliegen. Personen im Home-Office müssen die Datenschutzgrundsätze beachten und sicherstellen, dass sie vor unberechtigte Dritten geschützt werden. Auch muss sichergestellt werden, dass Fehlmanipulationen vermieden werden bzw. diese berichtigt werden können.

Generell ist wichtig, dass Mitarbeitende, die vom Home-Office auf Systeme zugreifen, die Datensicherheitskonzepte einhalten.

10.4 Entschädigungspflicht des Arbeitgebers

Die Frage der Spesenentschädigungen und eines Beitrags an die Miete für Home-Office ist im Zuge des Corona-Virus aufgrund des Bundesgerichtsurteils vom 23. April 2019 wieder aktuell. Eine Miete für Home-Office ist nur dann geschuldet, wenn der Arbeitgeber den Mitarbeiter zur Arbeit im Home-Office verpflichtet. Dies deshalb, weil gemäss Art. 327a Abs. 1 OR der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer alle durch die Ausführung der Arbeit notwendig entstehenden Auslagen zu ersetzen hat. Davon kann gemäss Art. 327a Abs. 3 und Art. 362 OR ausschliesslich nur zu Gunsten der Arbeitnehmer abgewichen werden. Unbestritten ist, dass Entschädigungen nur dann zwingen anfallen, wenn kein geeigneter Arbeitsplatz beim Arbeitgeber zur Verfügung steht.

10.5 Geheimhaltungspflicht

In bestimmten Gebieten, wie dem Sozialversicherungsrecht, Fernmelde-, Straf- oder Bankenrecht gibt es spezielle Geheimhaltungsverpflichtungen. Im Rahmen der Datensicherheit muss der Arbeitgeber, der Home-Office zulässt, sicherstellen, dass die Daten mit den nötigen Schutzmechanismen vor Eingriffen unbefugter Dritter geschützt werden und die Arbeitnehmenden entsprechend ausgebildet sind.