

# NEUE HEIMARBEIT

**Arbeiten mit der Stechuhr gehört der Vergangenheit an – sollte man meinen. Viele Unternehmen halten aber noch immer am patriarchalen Führungsbild fest. Dass nicht die erreichte Präsenzzeit Produktivität bringt, sondern (Frei-) Raum für Ideen und Konzentration, machen grosse Unternehmen wie Google oder Microsoft vor: Sie lassen ihre Angestellten im Home-Office arbeiten. Doch welche Potenziale, welche Risiken birgt die neue Arbeitsform?**

TEXT Stine Wetzell

FOTOS FHNW



## Barbara Degenhardt

Barbara Degenhardt ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin Senior am Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung an der Fachhochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Sie ist die Projektleiterin der Home-Office-Umfrage, die seit 2010 durchgeführt wird. Ziel der Studie ist es, die aktuelle Home-Office-Situation transparent zu machen und Handlungsempfehlungen für Arbeitnehmer und Unternehmen zu formulieren.

Ob Architekt oder Unternehmensberater: Ziel einer jeden Arbeit ist Produktivität. Nachdem wir uns von der agrarischen Ökonomie zur Industriegesellschaft entwickelt haben, finden wir uns heute in einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft wieder. Die Arbeit der Stunde ist Denkarbeit, nicht selten Problemlösung. Kreativität ist das Schmiermittel der Gesellschaft – und die braucht Raum. Nicht, ob die Angestellten von acht bis 17 Uhr im Büro sitzen, ist entscheidend, sondern was dabei herauskommt. Anwesenheitszwang als Mittel der Kontrolle mag Tradition haben und dem Chef ein besseres Gefühl geben, aber damit steht noch lange kein gutes Arbeitsergebnis am Ende des Tages in den Büchern. Führungskräfte müssen umdenken, Kontrolle über Zielvereinbarungen drehen. Das öffnet den Raum für neue, flexible Arbeitsformen wie das Home-Office. Der Vorgesetzte mag darüber die Hände über dem Kopf zusammenschlagen, aber Büroabstinenz bedeutet ja nicht, dass Kontrolle und Struktur im totalen Chaos aufgehen. Im Gegenteil: Die Organisation ist eine andere, komplexere. Um auf die Potenziale der Arbeitsflexibilisierung aufmerksam zu machen, wurde der Home-Office-Day vor vier Jahren ins Leben gerufen. Der Impuls für die Arbeitswelt fand in diesem Jahr im Juni statt und ist an eine Studie zur zeitgemässen Heimarbeit gekoppelt.

**architektur + technik: Frau Degenhardt, mit der Home-Office-Studie untersuchen Sie, welche Bedingungen für die Heimarbeit optimal sind. Was sind die entscheidenden Parameter?**

**Barbara Degenhardt:** Auf ein paar Schlagworte heruntergebrochen ist die Infrastruktur wichtig, ein «abgeschlossener» und ergonomischer Arbeitsplatz, eine angepasste Führung und Kompetenz zur Selbstorganisation. Soweit zur Warte des erwerbstätigen Angestellten. In diesem Jahr ergänzen wir die Umfrage noch mit einem Unternehmensradar, der die Firmen in Bezug zu flexibler Arbeit verortet. Hier sehen wir noch eine ganze Menge Potenzial. Unternehmen könnten aktiver die neuen Arbeitsformen promoten. Denn die Identifikation mit einem Unterneh-

men ist viel grösser, wenn es dem Arbeitnehmer mehr Raum und Vertrauen schenkt. Das steigert die Motivation und das wiederum die Produktivität. Und um produktives Wohlbefinden geht es ja schliesslich beim Arbeiten.

**Selbstverwirklichung ist in einer Gesellschaft, die Individualität gross schreibt, ein patentierbarer Wert. Ein oft angeführtes Argument fürs Home-Office ist aber eher die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Führt das nicht zur Verwischung beider Alltagsbereiche?**

Die Vermischung ist definitiv eine Gefahr. Aber die Vorstellung, man sitze zu Hause vor dem Laptop und habe das Kind auf dem Schoss, ist absurd. Die neue Arbeitsform spart eher Pendelzeiten und lässt auch mal Termineinschübe zu. So lassen sich Pflichten rund um Kinder oder pflegebedürftige Angehörige besser mit der Arbeit vertakten.

**Wie verhindert man die Überschneidung von Privatem und Beruflichem?**

Die Lage des Home-Office in der Struktur der Wohnung ist extrem wichtig. Ein wichtiges Stichwort ist «Rumination». Grenzziehung zwischen Beruf und Privatleben kann vor allem räumlich geschehen. Offene Architektur mag für andere Nutzungen gut und schön sein, aber ein Arbeitszimmer, bei dem ich die Tür einfach zumachen kann, ist fürs Home-Office fast unabdingbar. Alles, was ich mit Arbeit assoziiere, ist hinter geschlossener Tür gut aufgehoben, damit ich mich davon einfacher distanzieren kann.

**Das Home-Office braucht also auch eine eigene Architektur?**

Genau. Das betrifft die vier Wände genauso wie den Aussenbereich oder die Wohnsituation. Denn die sogenannte Life-Domain-Balance wird auch erreicht, wenn ich in der Pause die Möglichkeit habe, raus ins Grüne zu gehen. Grüne Räume wie Parks oder der eigene Garten machen Erholungszeiten erst qualitativ. Dafür sollte das Wohnquartier nicht monostrukturiert sein, sondern mir die schnell zu Fuss erreichbaren Möglichkeiten von Einkaufs- und Erholungszeiten geben.

### Sie betonen die Wichtigkeit der Pausen. Ist das ein gängiges Problem?

In der Studie, die wir dieses Jahr durchführen, haben wir den Schwerpunkt auf Pausen und Erholungszeiten gesetzt, weil sie Indikator für die gesundheitliche Situation von Arbeitenden im Home-Office sind. Vor allem wenn ich von Zuhause aus arbeite, besteht, wie gesagt, die Gefahr, dass die Grenzen zwischen meinem Freiraum und dem Arbeitsraum verwischen. Das kann zu Schlafproblemen und Überlastung durch Selbstausbeutung führen. Die letztjährige Studie hat uns auch gezeigt, dass die Pausen im Home-Office für Hausarbeiten genutzt werden. Das ist natürlich nicht Sinn und Zweck der Arbeitspause. Für ein echtes Erholungs-erleben empfehlen wir die psychologische Distanz vom Alltag, am besten im Grünen. Laut Attention Restoration Theory und zahlreichen Studien ist die Konzentrationsfähigkeit wieder höher, wenn ich zur Erholung in der Natur war, anstatt in einer gebauten Umwelt.

### Was bringt denn die Arbeit im Home-Office überhaupt?

Auf individueller Ebene kommen neue Arbeitsplatzstrategien der Konzentration und Kreativität entgegen. Regionalökonomisch gesehen hat das Home-Office auch für den ländlichen Raum Potenzial: Wenn die Main-Office-Präsenz beschränkt ist, entlastet das natürlich auch urbane Ballungsgebiete.

### Worin sehen Sie die Schwierigkeiten?

Angestellte, die von Zuhause aus arbeiten, hantieren nicht selten mit unternehmenssensiblen Daten. Das kann unter Umständen Versicherungsprobleme nach sich ziehen, wenn die Daten wegkommen. Eine weitere Grauzone liegt über dem Unfallschutz. Home-Office erschwert zudem Teamarbeiten. Wenn ich Zuhause sitze, fehlt mir die traditionelle, informelle Austauschmöglichkeit, wie ich sie zum Beispiel im Büro in der Kaffeeküche hätte. Eine weitere Gefahr sehe ich darin, dass Home-Office als Konfliktvermeidungs-

**«Beruf und Privatleben sind in eigenen, klar voneinander abgetrennten Räumen gut aufgehoben.»**

Barbara Degenhardt

strategie genutzt wird. Auch wenn ich im Home-Office sitze, muss ich erreichbar sein. Voraussetzung dafür ist natürlich auch, dass sich die Arbeitszeiten einigermaßen mit Büroarbeitszeiten überschneiden. Das heisst, auch jemand, dessen Biorhythmus einen langen Schlaf vorzieht, sollte hauptsächlich tagsüber arbeiten. Da sollte die Unternehmensführung klare Spielregeln formulieren. Zumal die Arbeit zu Nacht- und Wochenendzeiten arbeitsrechtlich kritisch sind.

### Welche Kompetenzen sollten Mitarbeiter mitbringen, um optimal im Home-Office arbeiten zu können?

Die Fähigkeit zum Selbstmanagement sollte stark ausgeprägt sein, weil man die Strukturen selbst steuern muss: regelmässige Pausen machen, aktiv die Inter-

aktion mit Dritten suchen, neue Medientechniken wie Skype beherrschen. Das sind die Herausforderungen. Aber diese Kompetenzen kann man natürlich auch erwerben. Jeder Mitarbeiter könnte mit einem gewissen Unterstützungsangebot, selbstorganisiertes Arbeiten lernen. Nicht der ganze Mitarbeiterbestand kommt fürs Home-Office in Frage. Voraussetzung ist, ob die jeweilige Arbeitstätigkeit das Potenzial hat, im Home-Office erledigt zu werden.

### Wo wird das Home-Office bereits muster-gültig umgesetzt?

Vor allem Grosskonzerne zeigen sich sehr offen für neue Arbeitsplatzkonzepte. KMUs stehen dem nach. Für die Führungskräfte ist das Home-Office auch erst einmal eine andere Ausgangslage, die andere Führungsparameter braucht.

### Gibt es eine Gelingensformel fürs Home-Office?

Wir konnten in den Umfragen eine Tendenz feststellen. Bis zu zwei Tagen Home-Office steigern die Arbeitszufriedenheit und Produktivität. Bei mehr als zwei Tagen scheint der positive Effekt ins Ungesunde zu kippen. – Wie in vielen Bereichen ist die Mischung entscheidend. ■

Die Fragen stellte Stine Wetzel

a + t Webcode 25446



## Magie des Spielens...

Verlangen Sie den neuen Katalog für Spielplatzgeräte in Holz, Metall, Kunststoff und Parkmobiliar.

Mehr unter: [www.buerliag.com](http://www.buerliag.com)

**buerli**

Bürli Spiel- und Sportgeräte AG  
CH-6212 St. Erhard LU  
Tel. 041 925 14 00, [info@buerliag.com](mailto:info@buerliag.com)