

Homeoffice

Freiheit oder Frust?

Mitarbeiter verlangen mehr Flexibilität. Damit neue Arbeitsformen gelingen, sind klare Absprachen nötig – vor allem, wenn Kundenprojekte zu scheitern drohen.

Jonas Gerding Leipzig

Nachwuchssorgen? „Das hat sich erheblich entspannt“, sagt Christian Wendler, Gründer des Frankfurter IT-Dienstleisters Byte 5. „Man ist ja stolz darauf, in einem progressiven jungen Unternehmen zu arbeiten, und trägt das gern nach außen.“ Über zufriedene Mitarbeiter ergebe sich ein guter Ruf in der Branche fast von selbst. Mit einem Versprechen punktet Wendler bei Bewerbern: „Wir sind überzeugt, dass unser Team am stärksten ist, wenn jedes einzelne Mitglied selbst entscheiden kann, wie, wo und wann es am besten arbeitet.“ Ein Höchstmaß an Flexibilität und Autonomie für die rund 20 Mitarbeiter habe sich bewährt. Seit Juli könne sogar jeder bei Byte 5 selbst entscheiden, wie viele Urlaubstage er nehmen möchte.

Anarchie am Arbeitsplatz? Im Gegenteil. Es herrsche eine „no pain policy“, eine strikte Vorgabe, die nicht nur gegenüber Kollegen gelte. „Das bedeutet auch, dass kein Schmerz beim Kunden entstehen darf“, sagt Wendler. So müsse man verlässlich erreichbar sein, wenn das Projekt es erfordere.

Längst sind es nicht mehr nur Digitalfirmen, die auf flexible Arbeitsmodelle setzen. 35 Prozent der Arbeitgeber, die Homeoffice anbieten, versprechen sich eine Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, 55 Prozent eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Das ergab eine Studie des Leibniz-Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) bei deutschen Unternehmen jeder Größe. Allerdings bieten nur 26 Prozent der Firmen überhaupt Formen der mobilen Arbeit. ZEW-Studienautorin Susanne Steffes sieht „ganz klar ein ungenutztes Potenzial“. Man müsse jedoch Modelle des mobilen Arbeitens klug aufsetzen – sonst schlage die Freiheit schnell in Frust um.

Bei Byte 5 habe man sich vor drei Jahren in eine „Sackgasse“ manövriert, berichtet Wendler. Trotz klarer Präsenzpflcht verpassten Mitarbeiter ständig wichtige Termine. „Wir begannen, alles noch genauer zu regeln und zu kontrollieren.“ Kurzfristig mit Erfolg. „Aber das war nicht im Sinne der Belegschaft, einige waren kurz davor abzuspringen.“



EuGH-Urteil

Angst vor der Stechuhr

In Spanien kam ein Stein ins Rollen, der für Homeoffice-Arbeiter in ganz Europa höchste Relevanz hat: Die Gewerkschaft CCOO wollte wissen, wie viele Stunden die Angestellten der dortigen Dependance der Deutschen Bank tatsächlich arbeiteten – und forderte ein System der Arbeitszeiterfassung ein. Der Fall eskalierte – bis im Mai 2019 der Gerichtshof der Europäischen Union ein Grundsatzurteil fällte: „Die Mitgliedstaaten müssen Arbeitgeber dazu verpflichten, ein objektives, verlässliches und zugängliches System einzuführen, das die Erfassung der Arbeitszeit eines jeden Arbeiters an jedem Tag ermöglicht.“ Ein Urteil, das auch Arbeitgeber hierzulande aufschreckte, weil sie gängige Regeln für das Homeoffice bedroht sehen.

Nun ist der deutsche Gesetzgeber am Zug, das nationale Arbeitsrecht umzuschreiben. Bislang galt mobile Arbeit, daheim oder auf Dienstreise, als Vertrauensarbeitszeit. Diese stellen die EU-Richter in ihrer heutigen Form infrage. Zu diesem Schluss kommt auch der Passauer Rechtsprofessor Frank Bayreuther. Er schreibt in einem Gutachten für das Arbeitsministerium, dass nun „Modelle an Grenzen stoßen, bei denen der Arbeitgeber auf jede Zeiterfassung verzichtet und darauf vertraut, dass der Arbeitnehmer seine Arbeitspflicht auch ohne Erstellung von Zeitznachweisen erfüllen wird“.

Mit einer Zeiterfassung könnte offenbar werden, dass ein Teil der gängigen Praxis gegen Gesetze verstößt – etwa gegen den arbeitsfreien Sonntag oder vorgeschriebene Ruhezeiten von elf Stunden zwischen zwei Schichten. Was ist mit der Präsentation, die am Sonntagnachmittag vorbereitet wird? Was mit der Mail, auf die man noch schnell zu später Stunde antwortet?

„Mit einem Tarifvertrag kann die Ruhezeit anders geregelt werden“, erklärt Ufuk Altun, Experte für Arbeitszeitgestaltung am Institut für angewandte Arbeitswissenschaft. Als Beispiel nennt er den Tarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie: „Für die Beschäftigten, die zu Hause arbeiten, wurde die Ruhezeit von elf auf neun Stunden reduziert.“ Wer um 23 Uhr noch eine Nachricht verschiebt, dürfe sich so um acht Uhr wieder an die Arbeit machen, nicht erst um zehn Uhr.

Die Zeiterfassung könne an den Arbeitnehmer delegiert werden, schreibt Bayreuther. Offen ist noch, ob die nötige Dokumentation direkt am jeweiligen Tag erfolgen muss und ob handschriftliche Notizen ausreichen oder smarte Softwarelösungen nötig sein werden. Sicher ist sich Gutachter Bayreuther jedoch: Spätestens eine Woche nach der Arbeit müssen die Informationen beim Arbeitgeber eingehen – und so abgespeichert sein, dass Beschäftigte sie einsehen können. Jonas Gerding

Arbeiten daheim: Auch Flexibilität will gelernt sein.

Wendler fuhr eine Kehrtwende – und stärkte die Eigenverantwortung: Homeoffice muss man heute bei Byte 5 nicht mehr genehmigen lassen, auch verzichtete man im zweiten Schritt auf eine Kernarbeitszeit. „Das hat dazu geführt, dass sich die Einzelnen stärker einbringen und besser informieren über die Projekte, weil sie sich als Teil davon sehen“, sagt Wendler. Zentral dafür, dass das klappt, sei das Arbeitsklima. „Wer Vertrauensarbeitsmodelle einführt in einem Umfeld, in dem Homeoffice aus Rückzugsort gilt, um dem Büro zu entfliehen, der wird sich noch wundern“, warnt Wendler. „Da würden Urlaubseinträge nur so reinfliegen.“

Freilich: Ein IT-Berater kann Arbeit leichter flexibel gestalten als das produzierende Gewerbe. Während nach ZEW-Zahlen nur zwei Prozent der einfachen Beschäftigten in der Produktion die Chance auf Homeoffice haben, sind es bereits 14 Prozent in Service, Verwaltung und Dienstleistungen sowie 21 Prozent im Vertrieb und Marketing.

Vorreiter aus Wuppertal

Führungskräfte arbeiten über alle Bereiche hinweg viel öfter auch von zu Hause oder vom Hotel aus. Das gilt auch für Hans-Michael Kapler, Leiter der Personalabteilung bei Gebr. Becker, einem Wuppertaler Familienbetrieb mit 850 Beschäftigten, der Vakuumpumpen herstellt. Während für ihn Vertrauensarbeitszeit gilt, egal, wo er am Laptop sitzt, müssen die Beschäftigten in der Produktion meist vor Ort sein. „Wir pushen Homeoffice nicht besonders“, sagt der 63-Jährige. Grund: „Das erschwert das Zusammenwachsen der Teams.“ Und doch: Becker gilt als Vorreiter, was flexible Arbeitsmodelle in der Produktion angeht. Bereits Mitte der 90er-Jahre haben sie in Wuppertal Ampelkonten eingeführt. Sie ermöglichen es den Beschäftigten, in einem definierten Rahmen kürzer oder länger zu arbeiten. Ein Minus von 50 und ein Plus von 100 Stunden wird toleriert.

Morgens gibt es eine „Shop Floor Stehung“, wie es Kapler formuliert: ein Treffen in der Fabrikhalle. Dort planen kleine Teams, mit wie viel Personal welcher Output erzielt werden kann. „Das ist tatsächlich ein Steuern auf Sicht“, sagt Kapler. Aus Absprachen zwischen Teamleitung und Mitarbeitern halte sich die Unternehmensführung heraus. „Wir erwarten allerdings, dass die Spielräume im Sinne des Unternehmens genutzt werden“, sagt der Personalleiter. „Das gilt für Projektspitzen. Herrscht Unterauslastung, weil der Kunde nicht nachfragt, kann es heißen: Leute bleibt zu Hause!“ Zusätzlich setzt Kapler auf Belohnungen: „Wir versuchen, über Prämien Anreize zu schaffen.“ Ein Beispiel sei die Honorierung von Überstunden bei engen Lieferterminen.

Gerade für Eltern und Pendler sind flexible Arbeitsmodelle oft Gold wert. Gut sei Flexibilisierung, „die es den Beschäftigten ermöglicht, das Privat- und Berufsleben besser zu arrangieren“, sagt ZEW-Wissenschaftlerin Steffes. Sie warnt aber davor, Menschen ins Homeoffice zu drängen oder Erreichbarkeit am Abend zu erwarten. Unter den Beschäftigten, die stets vom Büro aus arbeiten, befürchten 59 Prozent eine schwierigere Zusammenarbeit mit den Kollegen vom Homeoffice aus. 56 Prozent sorgen sich laut der ZEW-Studie um die mangelnde Trennung von Beruf und Privatem. Das ist vor allem dann ein Problem, wenn die Heimarbeit außerhalb der regulären Arbeitszeit stattfindet, sagt Steffes: „Das kann die Rollenkonflikte erhöhen.“

Beat Bühlmann hat schon häufig flexible Arbeitsmodelle aufgesetzt. Bevor der 45-Jährige beim Schweizer Telekommunikationsunternehmen Swisscom als Vertriebsleiter KMU einstieg, war er für die Geschäfte der Organisations-Software Evernote in Europa, dem Nahen Osten und Afrika zuständig. Ein Job, der die Koordination über Kontinente und Zeitzonen hinweg in „virtuellen Teams“ erforderte. Darüber hat er promoviert, Bücher und Handreichungen geschrieben.

Bühlmann empfiehlt die „3W-Regel“ für Teams, die mobil arbeiten. „Wer macht was wann?“, müsse in der Kommunikation geklärt werden. Ob Mails, Telefonate und Chats genutzt werden, müsse verbindlich geregelt sein. „Welcher Kanal wird für dringende Angelegenheiten genutzt? Innerhalb welcher Frist sollen Mails beantwortet werden?“, sagt Bühlmann. „So wie auch klar ist, dass man, wenn es brennt, der Feuerwehr keine E-Mail schickt, sondern anruft.“

Regeln gemeinsam erarbeiten

Der Manager rät von Mail-Anhängen ab und setzt auf Cloud-Lösungen für Dokumente, damit Änderungen nachvollziehbar sind und alles an einem Ort gebündelt ist. Datenschutzbedenken als Grund gegen das Homeoffice hält er für meist überwindbar. Zaudern könne gefährlicher sein. „Unternehmen, die ihren Mitarbeitern keine passenden Lösungen anbieten, laufen Gefahr, dass eine Schatten-IT entsteht“, sagt er über unsichere Privatkanäle der Kommunikation. Bühlmann empfiehlt Workshops, um Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten festzulegen. „Jeder schreibt auf Flipcharts, was ihm nicht passt“, schlägt er als ersten Schritt vor. Dann wird nach Lösungen gesucht – und zwar gemeinsam. „Führungskräfte müssen lernen, dass Kontrolle nicht unbedingt in besserer Leistung resultiert.“ Letztlich sei mobiles Arbeiten auch eine Frage der Unternehmenskultur.

60 PROZENT

der Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten haben ein Vertrauensarbeitszeit-Modell.

Quelle: Groß & Cie./Uni Frankfurt

35 PROZENT

der Arbeitgeber, die Homeoffice anbieten, wollen so auch ihre Attraktivität steigern.

Quelle: ZEW/IAB




Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt. Wir machen den Weg frei.

Beste Arbeitgeber wird nur, wer die besten Arbeitnehmer hat.

Wir sagen „Danke“ und freuen uns auf ein gemeinsames und erfolgreiches Jahr 2020!





the perfect flow

Kontrolle resultiert nicht unbedingt in besserer Leistung.

Beat Bühlmann
Swisscom

Beste Arbeitgeber Deutschland
Great Place To Work. 2020

Zielgerichtet, zugewandt, direkt begeistert! Wir stehen für maßgeschneiderte IT-Beratung, professionelle Softwareentwicklung und innovative Geschäftsmodelle. Bei uns ist Agilität kein Schlagwort, sie ist Teil unserer DNA! Unseren Erfolg verdanken wir jedem einzelnen Mitarbeitenden. Denn ihre Kompetenz ist das Fundament, auf dem wir aufbauen. Für unsere Kunden entwickeln wir uns weiter – Tag für Tag!

Unsere offene Firmenkultur und unsere zugewandte Arbeitsweise ist die Grundlage, um den „perfect flow“ zu erreichen. Das ist der Zustand und das Gefühl, in dem sich alles zu einem gelungenen Ganzen verbindet. Denn nur zufriedene Mitarbeitende prägen einen nachhaltigen Unternehmenserfolg.

www.novatec-gmbh.de