

# Certo

Sicher und gesund arbeiten | WHITEPAPER



*Schwerpunkt:*

**Homeoffice**

# Inhalt

Die Arbeit im Homeoffice beinhaltet einige Herausforderungen: Wie sieht es mit Ausstattung und Ergonomie aus? Wie gelingt es, die psychische Gesundheit zu erhalten? Und wie funktioniert Führung aus der Ferne? In diesem Whitepaper zum Schwerpunkt „Homeoffice“ finden Sie eine Auswahl an Artikeln, die sich diesen Fragen widmen.

Wo arbeitet es sich am besten? .....	S. 03
Gut führen aus der Ferne .....	S. 05
Homeoffice – Tele- oder Mobilarbeit? .....	S. 07
Wer stattet das Homeoffice aus? .....	S. 09
Wie Führungskräfte dem pandemiebedingten Kulturwandel begegnen können.....	S. 11
Hirsche auf weiten Fluren .....	S. 14
How to Homeoffice.....	S. 16

## PRÄSENZPFLICHT ODER HOMEOFFICE

# Wo arbeitet es sich am besten?

Während manche Unternehmen ihre Beschäftigten nach dem pandemiebedingten Lockdown im Frühjahr schrittweise zurück in die Büros holten, verzichteten andere ganz auf die bisherige Präsenzpflcht. Der Düsseldorfer Professor für Betriebswirtschaftslehre Stefan Süß beschäftigt sich aktuell mit den langfristigen Folgen der umfassenden Erweiterung der Homeoffice-Nutzung während der Coronavirus-Pandemie. Seine Empfehlung: eine gesunde Mischung aus Büropräsenz und mobiler Arbeit.



Prof. Stefan Süß verbringt wöchentlich selbst zwei bis drei Tage im Homeoffice  
Foto: Schmidt-Dominé

**Herr Prof. Süß, Sie befassen sich mit Ihrem Team seit mehr als zehn Jahren mit der flexiblen Gestaltung von Arbeit. Wo standen die deutschen Unternehmen, bevor die Maßnahmen zur Eindämmung der Coronavirus-Pandemie die Unternehmen in Deutschland und weltweit überrollten?**

**Stefan Süß:** Arbeit flexibilisiert sich, sowohl räumlich als auch zeitlich. Viele Unternehmen befinden sich in einem Kulturwandel, weg von der Präsenzkultur, hin zu Vertrauensarbeit und einer neuen Führungskultur. Die Coronavirus-Pandemie ist hierfür nicht der Auslöser, sie hat die Prozesse allerdings rasant beschleunigt. Wir Ökonominen und Ökonomen sprechen ja gern mal von externen Schocks, die bedeuten, dass man von jetzt auf gleich neue Lösungen finden muss. Die Coronavirus-Pandemie war und ist so etwas: eine absolute Ausnahmesituation.

**In einer aktuellen Studie untersuchen Sie, was die Arbeit im Homeoffice seit dem Lockdown im März 2020 mit Beschäftigten gemacht hat. Wie genau gehen Sie dabei vor?**

Unsere Langzeitstudie besteht aus mehreren Phasen. Der erste Teil fand im April und Mai 2020, also während des Lockdowns, statt. Dabei haben insgesamt 1.027 Teilnehmende aus unterschiedlichen Branchen ihre Einschätzungen über die Arbeitssituation vor der Coronavirus-Pandemie abgegeben. Messparameter sind dabei ihr Commitment, der Grad sozialer Isolation und

die sogenannten Work-Life-Konflikte, die sich dann auftun, wenn Arbeit und Privates nicht mehr klar getrennt werden können. Der zweite Teil der Studie lief von Oktober bis November 2020 und untersucht die aktuelleren Entwicklungen. Eine dritte Befragung soll folgen, wenn die Pandemie vorbei ist – wann immer das sein wird. Die Teilnehmenden haben einen achtstelligen Code generiert, den sie bei weiteren Befragungen angeben. So können wir die Ergebnisse des zweiten Teils personenspezifisch, aber anonym zuordnen und vergleichen. Dabei clustern wir unter anderem nach der prozentualen Veränderung des Homeoffice-Anteils.

**Was sind Ihre bisherigen Erkenntnisse?**

Viele Beschäftigte verfügten insbesondere zu Anfang der Pandemie über keinen adäquaten Homeoffice-Arbeitsplatz und hatten geringe Erfahrungen mit der Arbeit zu Hause. Dies kann schnell zu Überforderung führen. Der ersten Auswertung der Befragung zufolge gaben die Beschäftigten im Durchschnitt einen selbst empfundenen Rückgang ihrer Produktivität um rund zehn Prozent im Vergleich zur sonst üblichen Arbeitssituation an. Ich gehe sogar davon aus, dass der tatsächliche Rückgang noch größer sein wird, das aber verständlicherweise ungern zugegeben wird. Gerade zum Zeitpunkt des Lockdowns kam erschwerend hinzu, dass viele Unternehmen gar nicht die nötigen techni- ▶

schen Strukturen und den Support fürs Homeoffice hatten. Das hat für besondere Frustration und auch Stress gesorgt.

#### **Für wen war die Situation besonders belastend?**

Wie einzelne Beschäftigte die Arbeit von zu Hause aus empfunden haben, hängt maßgeblich von der privaten Situation ab, zum Beispiel vom Alter der Beschäftigten, ihren Betreuungspflichten gegenüber Kindern und ihrer empfundenen sozialen Isolation durch das Homeoffice. Die Anwesenheit von Kindern scheint den empfundenen Konflikt zwischen Arbeit und Privatleben am stärksten zu prägen. Umgekehrt sinkt er mit zunehmendem Alter der Befragten. Auch Führungsverantwortung und eine gefühlte soziale Isolation verstärken den wahrgenommenen Konflikt.

#### **Bei wem lief es besonders gut?**

Wer schon vor Corona gelegentlich von zu Hause gearbeitet hat und schon eine Art „psychologischen Arbeitsraum“ hatte, war deutlich weniger vom Gefühl, weniger zu schaffen, betroffen als diejenigen, die von heute auf morgen ins Homeoffice „gefallen“ sind. Auch bei Beschäftigten, die besonders technologieaffin sind oder Führungsverantwortung tragen, stieg die Produktivitätseinschätzung. Dies könnte allerdings auch daran liegen, dass durch das Homeoffice Meetings und soziale Kontakte entfallen, die Führungskräfte ansonsten stark beanspruchen.

#### **Viele Unternehmen haben nach dem Lockdown im Frühjahr 2020 Pläne aufgestellt, um ihre Beschäftigten wieder schrittweise in die Büros zu holen. Welche Vorteile können nur im Zuge der Präsenzarbeit entstehen?**

Der informelle Austausch ist erfahrungsgemäß für so gut wie jede Organisation genauso wichtig wie der formale. Dazu kommt, dass viele Beschäftigte in ihren eigenen vier Wänden einfach nicht über einen entsprechenden Arbeitsplatz verfügen. Darunter leidet dann natürlich auch die Qualität ihrer Arbeit. Andere möchten Arbeit und Privatleben einfach gern strikt trennen.

Auch die Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird durch ein rein virtuelles Onboarding nicht leichter. Viele Unternehmensvertreterinnen und -vertreter sind der Ansicht, dass die virtuelle Zusammenarbeit während des Lockdowns nur deshalb so gut geklappt hat, weil die Teams eingespielt waren und über Jahre zusammengearbeitet haben. Die Sorge, was passieren wird, wenn sich die Belegschaft weiter mischt, weil beispielsweise jemand aus dem Unternehmen ausscheidet oder neue Beschäftigte dazukommen, ist durchaus berechtigt.

#### **Dennoch schaffen manche Unternehmen die Anwesenheitspflicht nach den Erfahrungen der letzten Monate komplett ab. Was halten Sie von derartigen Modellen?**

Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass wir in der heutigen Zeit mit unseren technischen Möglichkeiten und mit unseren Möglichkeiten, auf Daten zuzugreifen und digitale Meetings durchzuführen, keine vollkommene Präsenz mehr brauchen. Dennoch würde ich immer einer gewissen Vorsicht Ausdruck verleihen wollen, wenn es darum geht, vollkommen auf Präsenz zu ver-

zichten. Ein- bis zweimal pro Woche und für Meetings vor Ort zu sein ist schon sehr hilfreich. Die Arbeit in einem Team gilt als sehr identitätsbildend, sowohl für das Individuum als auch für eine Organisation. Zum jetzigen Zeitpunkt wissen wir noch viel zu wenig darüber, ob diese Identitätsbildung auch stattfinden kann, wenn die Arbeit im Team komplett digital und virtuell stattfindet. Aspekte wie die reduzierten Wegezeiten oder vermiedene Staus spielen hier genauso eine positive Rolle wie ökologische Aspekte.

#### **Auch Bundesarbeitsminister Hubertus Heil forderte ja bereits mehrfach sogar ein Recht auf Homeoffice. Arbeitet Deutschland bald also komplett aus dem Homeoffice?**

Das kann gar nicht passieren. Nach aktuellen Schätzungen geht man davon aus, dass ohnehin nur gut 40 Prozent aller Jobs in Deutschland fürs Homeoffice geeignet sind. Sämtliche Jobs im stationären Handel, in der Pflege oder bei Polizei und Feuerwehr können ihr Kerngeschäft nicht von zu Hause aus erledigen. Das heißt, wir sprechen von einer Gruppe, die zwar groß ist, die aber immer noch kleiner ist als die, für die Homeoffice nicht möglich ist. Zu Hause arbeiten können „Wissensarbeiter“, die im Bereich Dienstleistung, Wissensbeschaffung und -verbreitung im weitesten Sinne tätig sind.

Bei denen müssen wir wiederum darauf achten, eine Zweiklassengesellschaft zu vermeiden, in der Höherqualifizierte und Besserverdienende im Homeoffice arbeiten und andere nicht. Aus diesem Grund kann ich mir gut ein Mischmodell vorstellen, zum Beispiel drei Tage im Büro und zwei Tage im Homeoffice arbeiten.

#### **Sie bezeichnen die Pandemie als Schock. Hat es Deutschland trotzdem gutgetan, dass viele Unternehmen Homeoffice im Schnellkurs lernen mussten?**

Das Thema Vertrauensarbeitszeit ist etwas, was beispielsweise in skandinavischen Ländern bereits seit vielen Jahren viel stärker zu beobachten ist als bei uns. Im Vergleich zu zentralistischer geprägten Kulturen in Südeuropa oder auch in Frankreich ist Deutschland wiederum fortschrittlich. Sicherlich ging es jetzt an vielen Stellen viel zu schnell, und viele Dinge wurden notgedrungen erst mal außer Acht gelassen. Arbeitsschutz oder Datenschutz spielten zwischenzeitlich keine Rolle mehr. Jetzt müssen wir die richtigen Schlüsse ziehen und insbesondere an den Dingen arbeiten, die nicht gut funktioniert haben, um eine langfristig gesunde und gute Gestaltung zu garantieren. ■

Veröffentlicht am 01.12.2020 auf [www.certo-portal.de](http://www.certo-portal.de)

## HOMEOFFICE

# Gut führen aus der Ferne

Die Corona-Pandemie stellt Beschäftigte und Unternehmensleitungen vor neue Herausforderungen in den täglichen Arbeitsprozessen. Um die Ansteckungsgefahr für alle Kolleginnen und Kollegen so gering wie möglich zu halten, schicken viele Betriebe ihre Belegschaften ins Homeoffice. Doch längst nicht alle Führungskräfte haben Erfahrungen damit, die Beschäftigten zu Hause anzuleiten. Wie die Führung aus der Ferne gelingt, verrät VBG-Arbeitspsychologin Dr. Susanne Roscher.



VBG-Arbeitspsychologin Dr. Susanne Roscher gibt Tipps für gute Führung trotz räumlicher Distanz.

Foto: VBG/Selim Sudheimer

In vier von zehn Unternehmen in Deutschland war Homeoffice bisher zumindest für einen Teil der Beschäftigten gang und gäbe. Seit Beginn der Corona-Krise dürfte diese Zahl sprunghaft angestiegen sein. Vor allem jene Unternehmensleitungen, die ihren Mitarbeitenden nun auf die Schnelle Möglichkeiten zum mobilen Arbeiten einräumen müssen oder wollen, absolvieren derzeit unfreiwillig einen Intensivkurs in Sachen Führung auf Distanz.

„Wenn der persönliche Kontakt zwischen Beschäftigten und Führungskraft eingeschränkt ist, ändert sich die Art der Führung“, sagt Dr. Susanne Roscher, Leiterin des Bereichs Arbeitspsychologie der gesetzlichen Unfallversicherung VBG. „Häufig wird aus der Ferne eher per Mail als von Angesicht zu Angesicht kommuniziert. Dadurch besteht die Gefahr, dass man sich nur sachbezogen austauscht. Persönliche Fragen nach dem Befinden oder dem Vorkommen bei der Arbeit bleiben oft auf der Strecke“, so die Arbeitspsychologin. Das hat Konsequenzen: So kommt in der Kommunikation - oft ungewollt - die Wertschätzung der Mitarbeitenden durch die Führungskräfte zu kurz, auch eine eher kurze und unpersönliche Ansprache kann Verunsicherungen der Mitarbeitenden in dieser für sie neuen Situation noch verstärken. „Das kann gerade jetzt fatal sein, wo in der Gesellschaft ein generelles Gefühl der Unsicherheit besteht.“ Den Beschäftigten in dieser Situation zu vermitteln, dass ihre Arbeit weiterhin geschätzt wird und sie als Person wichtig sind, schafft Sicherheiten und verbessert so die Arbeitssituation der Beschäftigten.

Wo direkte Eingriffsmöglichkeiten nicht mehr gegeben sind, spielt das Vertrauen eine umso größere Rolle. Führungskräfte sollten zuversichtlich sein, dass der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin auch ohne ständige Kontrolle sehr genau weiß, was wann zu tun ist. Arbeiten Beschäftigte verstärkt oder ausschließlich von zu Hause, greift meist das Prinzip der sogenannten indirekten Steuerung. Dabei zählt weniger das Wie eines Prozesses als das Was in Form eines Ziels. Soll heißen: Die Führungskraft vereinbart mit ihren Mitarbeitenden ein konkretes Ergebnis, das zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht sein soll. Der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin arbeitet selbstständig darauf hin. Die Verantwortung für das Erreichen des Ziels wird auf die Beschäftigten übertragen (siehe weiter hinten).

## Mit gutem Beispiel voran

Streng genommen handelt es sich bei der jetzt vielfach genutzten Form der mobilen Arbeit nicht um Homeoffice. Dafür müssen besondere Voraussetzungen, die die Arbeitsstättenverordnung regelt, erfüllt sein. Homeoffice – auch Telearbeit genannt – heißt: Der Arbeitgeber richtet im Privatbereich von Beschäftigten einen Arbeitsplatz mit entsprechender Ausstattung ein. Die Arbeit von zu Hause ist arbeitsvertraglich oder im Rahmen einer Vereinbarung geregelt. Für die jetzt oft kurzfristig angesetzte mobile Arbeit in der Corona-Krise gelten allgemeine Vorgaben des Arbeitsschutzgesetzes und des Arbeitszeitgesetzes. In ►

Ausnahmesituationen wie dieser kann auch über einen längeren Zeitraum von zu Hause gearbeitet werden.

Besonders dann ist eine gesunde Vertrauenskultur unerlässlich. „Angst vor Kontrollverlust muss keine Führungskraft haben“, so Dr. Susanne Roscher. „Studien zeigen, dass die Menschen im Homeoffice oft sogar effizienter arbeiten als am Firmen-Arbeitsplatz.“ Weil sich viele Beschäftigte nichts nachsagen lassen wollen, arbeiten sie im Homeoffice allerdings häufig auch länger. Menschen, die ihre eigene Gesundheit gefährden, indem sie beispielsweise Pausenzeiten nicht einhalten oder auch am Wochenende arbeiten, sollte die Führungskraft Unterstützung anbieten. „Zum einen kann der oder die Vorgesetzte signalisieren, dass ein solch selbstgefährdendes Verhalten nicht gewünscht ist. Zum anderen sollte die Führungskraft auch selbst mit gutem Beispiel vorangehen. Wer spätabends noch Mails an seine Mitarbeitenden schreibt, beeinflusst die Teamkultur negativ.“

Gesundes Verhalten im Homeoffice von anderen einzufordern und selbst zu leben, fällt leichter, wenn die Unternehmensleitung hinter ihren Führungskräften steht und sie mit allen notwendigen Informationen versorgt. Denn in Krisenzeiten benötigen auch Führungskräfte besondere Unterstützung durch die Geschäftsleitung. Verfügen sie über klare Handlungsleitlinien und einen regelmäßigen Informationsfluss, können sie diese an die Mitarbeitenden weitergeben und ihnen Sicherheit und Verlässlichkeit vermitteln. ■

### Wie kann die Führungskraft auch in Zeiten der Verunsicherung den Beschäftigten im Homeoffice den Rücken stärken? Diese Tipps helfen:

1. Bleiben Sie in direktem Kontakt mit den Beschäftigten. Statt per Mail lieber per Video- und Telefonkonferenzen kommunizieren, sofern die IT- und Telekommunikationsinfrastruktur dem keine Grenzen setzt. Das vermittelt den Beschäftigten das Gefühl, weiterhin Mitglied eines Teams zu sein. Außerdem kann die Führungskraft so aktiv und flexibel auf Probleme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingehen und sie im Finden einer Strategie zur Problemlösung unterstützen.
2. Generell und ganz besonders jetzt gilt: Erkundigen Sie sich regelmäßig, wie es Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch persönlich geht. Dadurch signalisieren Sie Interesse und geben ihnen Sicherheit in der außergewöhnlichen Situation.
3. Bleiben Sie flexibel und reagieren Sie situativ auf das, was Einzelne brauchen. Menschen müssen unterschiedlich stark angeleitet werden, wenn sie mobil von zu Hause arbeiten. Die eine braucht weniger Infos, um gut arbeiten zu können, der andere mehr.
4. Haben Sie Vertrauen in Ihre Mitarbeiter. In der Möglichkeit mobilen Arbeitens stecken viele Chancen wie jene, Arbeits- und Privatleben besser in Einklang zu bringen. Gerade jetzt müssen Arbeitnehmende flexibel auf ausfallende Kinderbetreuung oder kurzfristige Arzttermine reagieren können, indem sie die Arbeit auch einmal außerhalb der Kernzeiten verrichten dürfen. Es hat sich gezeigt, dass Beschäftigte diese Freiräume nicht ausnutzen, sondern das ihnen entgegengebrachte Vertrauen zu schätzen wissen.

### Checkliste Homeoffice

**Arbeitgebende und Führungskräfte, die diese Punkte beachten, machen das Homeoffice zur Bereicherung für ihren Betrieb:**

- Klarheit durch Leitlinie oder Betriebsvereinbarung schaffen
- Auf Gleichbehandlung achten
- Individuell mit interessierten Beschäftigten Vor- und Nachteile abwägen
- Gemeinsam zeitlich und inhaltlich angemessene Aufgaben für Homeoffice definieren
- Technische und ergonomische Ausstattung sicherstellen
- Erreichbarkeit regeln
- Auf Einhaltung der Arbeitszeit achten
- Regelmäßig Auswirkung auf Qualität und Produktivität der Arbeit beurteilen
- Auswirkung auf das Team beobachten
- Gesundheit der Beschäftigten im Auge behalten, ggf. Workshops zum Umgang mit interessierter Selbstgefährdung anbieten

## Führen aus der Ferne - Tipps als Video

Für manche bedeutet es Freiheit, für andere hat es seine Tücken: das Homeoffice. Praktische Tipps, wie Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Führungskräfte ihre Beschäftigten im heimischen Büro stärken können, gibt VBG-Arbeitspsychologin Dr. Susanne Roscher im #HowToOffice-Videoclip. Im Mittelpunkt steht dabei – trotz räumlicher Distanz – das gute Miteinander, eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens und Teamgeist. Wie sich diese Werte gemeinsam erlernen lassen, erfahren Sie im Video: [www.certo-portal.de/gut-fuehren-aus-der-ferne](http://www.certo-portal.de/gut-fuehren-aus-der-ferne)

Quelle: DGUV/VBG

Veröffentlicht am 08.10.2020 auf [www.certo-portal.de](http://www.certo-portal.de)

## ZUHAUSE ARBEITEN

# Homeoffice – Tele- oder Mobilarbeit?

Die Zahl der Unternehmen, die es ihren Beschäftigten grundsätzlich ermöglichen, außerhalb des Büros zu arbeiten, liegt dem Digitalverband Bitkom zufolge bei knapp 40 Prozent. In diesem Zusammenhang fallen unterschiedliche Ausdrücke: Während das „Homeoffice“ rechtlich nicht klar definiert ist, unterscheiden sich „Telearbeit“ oder „mobiles Arbeiten“ ganz genau. Erfahren Sie mehr über die wesentlichen Unterschiede.



Zuhause zu arbeiten ist eine neue Lebensrealität für viele.

Foto: iStock

## Telearbeit

Bei der sogenannten Telearbeit verrichten Beschäftigte ihre Arbeit ganz oder teilweise außerhalb der Unternehmensgebäude. Im November 2016 wurde dieser Begriff erstmals konkret definiert. In der damaligen Novellierung der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) ist zu lesen: „Telearbeitsplätze sind vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten, für die der Arbeitgeber eine mit den Beschäftigten vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung festgelegt hat.“ Ein Vertrag zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern regelt also alle Details, etwa wie viele Stunden in der Woche dort gearbeitet wird oder wie der Telearbeitsplatz eingerichtet ist, was Tisch, Stuhl, Telefon, Hard- und Software angeht. Praktisch bedeutet dies, dass Arbeitgebende im Falle von Telearbeit eine Gefährdungsbeurteilung erstellen müssen, bevor ein häuslicher Arbeitsplatz eingerichtet

wird. Dabei müssen sie beispielsweise die physischen und psychischen Belastungen sowie bei Bildschirmarbeitsplätzen insbesondere die Belastungen der Augen oder die Gefährdung des Sehvermögens der Beschäftigten berücksichtigen. Grundsätzlich gibt es zwei Spielarten der Telearbeit: Während die Beschäftigten bei der klassischen Teleheimarbeit von ihrem jeweiligen Zuhause aus arbeiten, wechseln sie als alternierende Telearbeiterinnen und -arbeiter zwischen ihrem Arbeitsplatz im Unternehmen und der privaten Wohnung ab.

## Mobiles Arbeiten

Diese Arbeitsform ermöglicht im Unterschied zur Telearbeit ortsunabhängiges Arbeiten. Mithilfe mobiler Informations- und Kommunikationstechnik wird ein Fernzugriff auf die unternehmensinterne IT-Infrastruktur hergestellt. Anders als bei der Telearbeit gilt die Arbeitsstättenverordnung für das mobile ▶

Büro allerdings nicht. Ob im Zug, am Flughafen oder in der Bahnholounge, Beschäftigte können von überall aus arbeiten. Hier gibt es vonseiten der Arbeitgeber lediglich einen Arbeitsauftrag.

Arbeitgebende müssen ihren Schutzpflichten dadurch gerecht werden, dass sie entsprechende organisatorische Maßnahmen treffen und ihren Beschäftigten klare Verhaltensanweisungen geben. Dabei rückt ihre Unterweisungspflicht stärker in den Vordergrund. Sie müssen ihre Beschäftigten über den eigenverantwortlichen Umgang mit Risiken ausreichend informieren und befähigen.

Alle Bereiche des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) finden sowohl bei der Telearbeit als auch bei mobilem Arbeiten uneingeschränkt Anwendung. Ebenso trägt der Arbeitgeber in beiden Fällen die datenschutzrechtliche Verantwortung für die Datenverarbeitung.

Weitere Hinweise rund um das Thema Telearbeit finden Sie in der Publikation "Telearbeit. Gesundheit, Gestaltung, Recht" der VBG. ■

Veröffentlicht am 24.03.2020 auf [www.certo-portal.de](http://www.certo-portal.de)

## RECHT &amp; GESETZ

# Wer stattet das Homeoffice aus?

Mittlerweile sitzen wieder viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Homeoffice. Und es wird deutlich: Das Homeoffice wird dauerhaft in der ein oder anderen Form als Arbeitsort bleiben. Umso wichtiger wird die Frage, wer hier eigentlich für Ausstattung und Einrichtung verantwortlich ist. Certo klärt auf.



Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber müssen sich mit der Ausstattung im Homeoffice befassen.

Foto: iStock

**G**rundsätzlich gilt für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber die Einhaltung des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) – unabhängig davon, wo ihre Beschäftigten arbeiten. Es verpflichtet Erstere also, Maßnahmen zur Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit umzusetzen. Instrumente wie die Gefährdungsbeurteilung oder ein proaktives Gesundheitsmanagement gelten demnach auch für Tätigkeiten, die außerhalb der Büroräume ausgeführt werden. Das übergeordnete Ziel ist, auch im Homeoffice Arbeitsbedingungen zu schaffen, die gesundes Arbeiten ohne Gefährdungen für Körper und Psyche ermöglichen. Chefinnen und Chefs müssen sich also Gedanken darüber machen, wie das in jedem Zuhause möglich sein kann.

## Rechtliche Definition

„Die Schwierigkeit ist jedoch, dass der Arbeitgeber die privaten Räumlichkeiten der Beschäftigten nicht kennt“, sagt Andreas Stephan, Leiter Sachgebiet Büro bei der VBG. Während vor Ort im Unternehmen die Einrichtung und Ausstattung hinsichtlich der Kriterien aus Gefährdungsbeurteilungen durch den Betrieb erfolgen, hat jede Wohnung oder jedes Haus eine andere Aus-

gangslage. Im Unterschied zu einem Telearbeitsplatz, also einem fest installierten Arbeitsplatz im Zuhause des Beschäftigten, an dem auch eine Gefährdungsbeurteilung stattfand, ist das Homeoffice auch rechtlich anders definiert. Für den Telearbeitsplatz gilt die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV). Das Homeoffice unterliegt anderen rechtlichen Grundlagen. In der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel wird das Homeoffice als eine Form des mobilen Arbeitens definiert. Beim mobilen Arbeiten üben die Beschäftigten ihre Tätigkeit an einem beliebigen anderen Ort aus: bei der Kundin oder dem Kunden, im Zug oder zu Hause.

Für das mobile Arbeiten gilt die Arbeitsstättenverordnung nicht. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sind also nicht dazu verpflichtet, einen kompletten Arbeitsplatz in Haus oder Wohnung der Beschäftigten einzurichten. Trotzdem müssen sie sich mit der Ausstattung im Homeoffice befassen – siehe Arbeitsschutzgesetz.

## Ins Gespräch kommen

In dieser Gemengelage ist es essenziell, dass der Austausch funktioniert: „Die Arbeitgeber sind hier auf die Mithilfe ►

ihrer Beschäftigten angewiesen“, erläutert Andreas Stephan. Konkret bedeutet das: Man muss über die Einrichtung und Ausstattung miteinander ins Gespräch kommen. Nur so lassen sich Probleme und Gefährdungen präventiv beheben. Wenn die Chefin nicht weiß, dass Frau Müller notgedrungen und mit Rückenschmerzen seit Wochen an einem Couchtisch arbeitet, kann sie auch nicht reagieren. „Als Führungskraft sollte man hier sowohl Infos ausgeben als auch einholen“, rät Andreas Stephan. Neben Unterweisungen ist die persönliche Ansprache wichtig. Häufig ließe sich so eine individuelle Lösung finden – sei es zum Beispiel ein Besprechungstisch, der gerade nicht gebraucht wird und Frau Müller gebracht werden kann, oder die Montage eines an der Wand angebrachten Stehpults zum Hochklappen. Auch der eigenständige Kauf von Mobiliar durch die Beschäftigten ist generell möglich. Jedoch sollten hierbei Kostenübernahme und ergonomische Anforderungen an Stühle und Tische vorab klar durch das Unternehmen kommuniziert werden.

### **Ergonomie entscheidet**

Bei der Bildschirmarbeit, jenen Berufen also, um die es beim Homeoffice geht, ist die Ergonomie nämlich das zentrale Thema. Hinter den vermeintlich unkomplizierten Arbeitsbedingungen verstecken sich einige potenzielle Gefahren. Natürlich geht es in Ordnung, bei der Arbeit im eigenen Zuhause gelegentlich auch mal auf dem Sessel zu lümmeln. Doch wer über einen längeren Zeitraum täglich gekrümmt sitzt, keine Möglichkeit hat, die Beine unter dem Tisch auszustrecken, oder ein viel zu kleines Pult nutzt, der wird dies irgendwann merken. Verspannungen, Rückenschmerzen und Probleme mit dem Nacken können mögliche Erstfolgen sein, die sich manifestieren und zu chronischen Problemen im Bewegungsapparat führen können.

### **Unverletzbarkeit der Wohnung**

Und was passiert, wenn sich Angestellte gegen das zur Verfügung gestellte Mobiliar der Firma sträuben, etwa weil es zu viel Platz wegnimmt? „Die Unverletzbarkeit der Wohnung gilt natürlich. Man kann niemanden zu etwas zwingen“, räumt Andreas Stephan ein. „Bloß gibt es bislang keinen Rechtsanspruch darauf, zu Hause zu arbeiten. Wer eine solche Maßnahme für den Gesundheitsschutz verweigert, dem kann der Arbeitgeber die Tätigkeit daheim theoretisch untersagen.“ Im Rahmen der Pandemie, die die Sachlage sehr plötzlich geändert hat, weshalb mit einem Schlag fast alle dauerhaft daheim arbeiten, empfiehlt er neben dem intensiven individuellen Dialog auch das Instrument einer Betriebsvereinbarung zum Homeoffice. Gerade weil die Rechtslage noch offen ist, besteht hierbei derzeit viel Gestaltungsspielraum. Der Vorteil ist, dass die Beschäftigten mit in die Entwicklung einer Vereinbarung einbezogen werden können. Und damit kann man nie etwas falsch machen. ■

Veröffentlicht am 12.11.2020 auf [www.certo-portal.de](http://www.certo-portal.de)

## FÜHREN AUS DER DISTANZ

# Wie Führungskräfte dem pandemiebedingten Kulturwandel begegnen können

Die Coronavirus-Pandemie hat viele Unternehmen im Crashkurs in die digitale Transformation katapultiert. Damit Homeoffice und virtuelle Arbeit gelingen, muss nicht nur die Technik stimmen. Die „neue Normalität“ hat einen starken Kulturwandel in den Unternehmen angestoßen. Insbesondere für Führungskräfte sind zahlreiche neue Anforderungen an Strukturen und Kommunikation entstanden. Wie sie diesen begegnen und wie die Arbeitspsychologinnen und -psychologen der VBG dabei unterstützen, verrät die folgende FAQ.



Die VBG hält viele Inputs bereits, um den Kulturwandel zu unterstützen.  
Foto: alamy

## **Mein Team arbeitet im Homeoffice. Wie Sorge ich als Führungskraft dafür, dass meine Beschäftigten motiviert bleiben? Wie stelle ich sicher, dass der sich derzeit vollziehende Kulturwandel in meinem Unternehmen gut funktioniert?**

Die vermehrte virtuelle Arbeit und die Führung aus der Distanz im Zuge der Maßnahmen zur Eindämmung der Coronavirus-Pandemie führen dazu, dass sich Werte, Grundhaltungen und die gesamte Kultur eines Unternehmens ändern. Machen Sie sich bewusst, dass Sie sich derzeit in einem Kulturwandel befinden. Eine systematisch gesteuerte Veränderung der Unternehmenskultur kann auf verschiedenen Ebenen ansetzen, und alle Beschäftigten können zu einem erfolgreichen Wandel beitragen. Veränderungen passieren ständig – gehen Sie positiv mit diesen um. Nutzen Sie Ihren Gestaltungsspielraum als Führungskraft und seien Sie proaktiv: Wie wollen Sie mit den veränderten Bedingungen umgehen? Trotz Vorgaben von der Geschäftsleitung

können Sie als Führungskraft eine eigene Subkultur in Ihrem Team schaffen.

Kultur zeigt sich sowohl in sichtbaren als auch in nur teilweise sichtbaren Komponenten. Neben der sichtbaren Veränderung von Rahmenbedingungen wie dem Arbeiten im Homeoffice, der Nutzung neuer Technik für gemeinsame Meetings in Form von Videokonferenzen oder der veränderten Aufgabenteilung durch den Einsatz von transparenten Kollaborationstools sollten Sie sich auch um die nur teilweise sichtbaren Elemente von Kultur wie die impliziten Spielregeln und Verhaltensmuster, Strukturen und Strategien kümmern. Machen Sie auch diese sichtbar, beispielsweise durch klare Regeln, konkrete Dos und Don'ts und durch messbare Zielerreichung mit Objectives and Key Results (OKRs) und Key Performance Indicators (KPIs).

Beteiligen Sie Ihre Beschäftigten regelmäßig und reflektieren Sie in angemessenen Abständen die Veränderungen beispielsweise durch die Evaluation der psychischen Belastung im ►

Rahmen der Gefährdungsbeurteilung. Fragen Sie nach, welche Vorteile sie erlebt haben und wie diese in einen Alltag überführt werden können (beispielsweise: Wie viele Tage Homeoffice sind für jede und jeden sinnvoll? Wie sprechen wir uns ab und halten uns auf dem Laufenden? Wie viel Austausch benötigen wir?). Fragen Sie auch, welche Nachteile sie erlebt haben.

Gehen Sie mit Fehlern konstruktiv um, etablieren Sie eine virtuelle Fehlerkultur und entwickeln Sie diese weiter. Wenn Ihre Beschäftigten neue Ideen ausprobieren, begleiten und unterstützen Sie sie dabei. Es lohnt sich, die Learnings daraus im Nachgang mit allen zu teilen.

### Wie ändert sich meine Rolle als Führungskraft, wenn ich mein Team aus der Distanz führe?

Führen aus der Distanz bringt veränderte Anforderungen und oft auch eine Mehrbelastung mit sich. Nicht immer fällt es Führungskräften leicht, sich in kürzester Zeit eine Fülle an neuen Kompetenzen anzueignen. Ziehen Sie daher die Möglichkeit eines Coachings oder Trainings zur Unterstützung in Betracht.

Reflektieren Sie Ihre bisherigen Aufgaben und bewerten Sie, welchen Anteil Ihre Fach- und Sachaufgaben an Ihrer Führungstätigkeit aktuell ausmachen. Diese Aufgaben kosten Sie Zeit, die Sie nicht für die Führung Ihres Teams einsetzen können. Bei virtueller Arbeit benötigt personelle Führung nun aber mehr Zeit. Diese sollten Sie sich nehmen und hierfür andere Aufgaben möglichst delegieren.

Die wichtigste Basis für eine gelingende Führung aus der Distanz ist eine stabile Vertrauenskultur. Vertrauen Sie auf das Engagement und die Leistungsbereitschaft Ihres Teams und haben Sie keine Angst, die Kontrolle abzugeben. Sehen Sie sich als Unterstützerin und Unterstützer bei der Zielerreichung Ihrer Beschäftigten. Gehen Sie regelmäßig auf Ihre Beschäftigten zu, ohne sie jedoch zu „kontrollieren“. Den virtuellen Teamerfolg können Sie durch vorherige Reflexion gewährleisten. Führen Sie im Anschluss regelmäßige Richtungschecks durch. Verteilen Sie Lob und seien Sie motivierend als Führungskraft – das ist umso wichtiger bei der Zusammenarbeit aus der Distanz. Werden Sie persönlicher mit Ihrem Team, veranstalten Sie virtuelle Mittagessen und planen Sie auch Zeit für Small Talk ein. Führen Sie regelmäßig kurze virtuelle Jours fixes mit jedem/r Mitarbeitenden einzeln durch und seien Sie verbindlich.

Verstehen Sie sich mehr als Coach des Teams, der Impulse gibt und bei Problemen unterstützt – auch bei technischen Fragen. Eine stetige Entwicklung Ihrer Medienkompetenz und der Ihres Teams ist unerlässlich. Lösen Sie Konflikte aufgabenbezogen und fair. Schaffen Sie Transparenz, indem Ihre Entscheidungen nachvollziehbar und verständlich sind.

Ein gutes Selbstmanagement ist im Homeoffice sehr wichtig. Gehen Sie hier mit gutem Beispiel voran. Halten Sie im Homeoffice Pausen ein, richten Sie Besprechungszeiten und ungestörte Zeiten ein, setzen Sie sich für jeden Tag und jede Woche Ziele und achten Sie auf Ihre Balance.

### Welche Rahmenbedingungen muss ich schaffen, um meinem Team eine gute Zusammenarbeit aus der Distanz zu ermöglichen?

In virtuellen Teams findet die Arbeit so statt, als ob es beim Zusammenwirken zwischen mehreren Personen keine Distanz geben würde. Im Idealbild ist man bei virtueller Arbeit, beispielsweise im Homeoffice, genauso erreichbar, hat genauso Zugriff auf Datenbanken und kann genauso seine Aufgaben erledigen, als wäre man im Büro.

Als Basis für eine reibungslose Kollaboration müssen die notwendigen Infra- und IT-Strukturen geschaffen werden. Dazu gehören etwa die Bereitstellung passender Hard- und Software, nötiger Arbeitsplattformen und Clouds und die Einrichtung geeigneter Konferenzsysteme.

Auch die Klärung von Zuständigkeiten und deren Kommunikation ist unerlässlich. Behalten Sie dabei eine mögliche Arbeitsverdichtung im Homeoffice im Blick und bieten Sie gegebenenfalls hierzu Lösungen an.

Bei der virtuellen Zusammenarbeit sind alle Teammitglieder einschließlich der Führungskraft gemeinsam für ein gutes Gelingen verantwortlich. Stärken Sie daher die Eigenverantwortung Ihrer Beschäftigten. Sie alle tragen nun noch mehr dazu bei, die Gesamtaufgabe erfolgreich zu meistern.

Treffen Sie konkrete Absprachen zur Erreichbarkeit bei ortsflexibler, virtueller Arbeit. Sorgen Sie für klare Prozesse, indem Sie sich an vier Leitfragen orientieren:

- Wie gehen wir vor?
- Was wollen wir bis wann gemeinsam geschafft haben?
- Wer erledigt welche Aufgaben?
- Wie und wann erfolgt eine Rückmeldung an wen?

### Wie gestalte ich die Kommunikation in ortsunabhängigen Teams?

Die Kommunikation und die Kommunikationswege ändern sich bei virtueller Arbeit. Neben der Regelkommunikation muss nun auch die informelle Kommunikation geplant werden. Richten Sie gemeinsame Routinen für einen Austausch ein und pflegen Sie diese. Führen Sie beispielsweise täglich oder wöchentlich kurze Video-Meetings durch, bei denen alle Teilnehmenden zu Wort kommen. Da im Homeoffice insbesondere der soziale Kitt fehlt, fördern Sie bewusst die soziale Interaktion im Team und schaffen Sie hierfür Möglichkeiten für informellen Austausch, beispielsweise eine gemeinsame virtuelle Kaffeepause.

Es gibt verschiedene Wege und Medien, über die Kommunikation möglich ist. Treffen Sie gemeinsame Absprachen: Welche Themen wollen Sie wann per E-Mail, Telefon, Videokonferenz, Chat etc. besprechen? Am besten ist es, Kommunikation auf verschiedenen Wegen und über einen Medienmix stattfinden zu lassen – abhängig von der Komplexität der Aufgaben, die es zu bearbeiten gilt. ►

Teilen Sie regelmäßig teamübergreifende und auch unternehmensweite Infos. Halten Sie dabei den Interpretationsspielraum in der Kommunikation durch sachliche Orientierung gering.

Unterstützen Sie Ihre Beschäftigten beim Priorisieren ihrer Ziele und Aufgaben, indem Sie klar kommunizieren, welche Projekte zuerst fertig werden sollten und welche noch warten können.

### An wen wende ich mich bei Unterstützungsbedarf?

Nutzen Sie das Unterstützungsangebot der VBG und fordern Sie eine arbeitspsychologische Beratung an. Die Psychologinnen und Psychologen der VBG bieten Ihnen ein breit gefächertes Portfolio an. Sie unterstützen Sie und Ihr Team beispielsweise mit der Moderation von Analyse- und Strategie-Workshops, mit Trainings und Inhouse-Schulungen für verschiedene Zielgruppen oder mit Prozessberatungen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, zur Organisationsentwicklung und zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement. ■

Veröffentlicht am 01.12.2020 auf [www.certo-portal.de](http://www.certo-portal.de)



## Beratung gewünscht?

So erreichen Sie unsere Arbeitspsychologinnen und -psychologen: Geben Sie unter [www.vbg.de/standorte](http://www.vbg.de/standorte) die Postleitzahl Ihres Unternehmens ein. Unter der Durchwahl -222 in der für Ihr Unternehmen zuständigen VBG-Bezirksverwaltung vermitteln wir gerne die Beratung durch unsere Arbeitspsychologinnen und -psychologen.

**Infos zu Kulturentwicklung, Führung, Kommunikation und Fehlerkultur finden Sie unter [www.vbg-praeventionskultur.de/](http://www.vbg-praeventionskultur.de/), Tipps rund ums Homeoffice gibt es unter [www.vbg.de/homeoffice](http://www.vbg.de/homeoffice).**

## ARBEITEN OHNE PRÄSENZPFLICHT

# Hirsche auf weiten Fluren

Im Zuge der Maßnahmen zur Eindämmung der Coronavirus-Pandemie hat eine der führenden Kreativagenturen Deutschlands die ständige Anwesenheitspflicht abgeschafft – auch für die Zeit nach der Pandemie. Certo hat sich Anfang Oktober 2020 im Hamburger Büro der Agentur „Zum goldenen Hirschen“ umgeschaut.



Im Büro dient den „Hirschen“ der Wald als Inspiration: Jens Portmann und Theresa Hilbk vor dem beflügelnden Wandbild.

Foto: VBG/Jörn Pollex

**A**uf den ersten Blick ist die Revolution nicht gleich zu erkennen. Am Empfang begrüßt eine freundliche Office-Managerin, natürlich mit Mund-Nasen-Schutz. Auf dem Weg zum Konferenzraum halten zwei Herren – mit Abstand – einen Plausch an der Kaffeemaschine. An einer Wand hängen Hunderte bunter Klebezettel. Hier wurde fleißig gebrainstormt, wie es sich unter Kreativen gehört. Theresa Hilbk und Jens Portmann sind nicht allein im Büro, wider Erwarten. Viele Unternehmen haben sich damit beschäftigt, Rückholstrategien zu entwickeln, nachdem sie im März 2020 auf „Remote-Modus“ umgestellt und alle Beschäftigten nach Hause geschickt hatten. Die „Hirsche“ haben einen anderen Weg gewählt. Bereits Mitte Juli wurden alle 350 Angestellten darüber informiert, dass sie gern und unter Einhaltung der festgelegten Maximalzahl für die Anwesenden an den jeweiligen Standorten zurückkommen dürften – aber nicht müssen. Das Hamburger Büro ging dabei sehr weit: Die Präsenzpflcht wurde komplett abgeschafft. Um alle auf einen Stand zu bringen, haben die Geschäftsführungen aller sieben Hirschen-Standorte unter dem Titel „Work New“ ein gemeinsames Manifest erstellt, das die künftige Art der Zusammenarbeit in zehn Leitsätzen skizziert. Theresa Hilbk, Director People and Organization, und Jens Portmann, Geschäftsführer des Hamburger Standortes, haben beide daran mitgewirkt. Sie haben mit Certo darüber diskutiert, warum dieser Weg für ihr Unternehmen der richtige ist.

Wie den meisten Unternehmen ging es Ihnen bei der Entscheidung, Ihre Beschäftigten nicht ins Büro zu beordern, zunächst

vor allem um Krisenbewältigung. Warum haben Sie sich dazu entschieden, die Präsenzpflcht komplett abzuschaffen?

**Portmann:** Schon vor der Coronavirus-Pandemie hatten viele Kolleginnen und Kollegen den Wunsch, zumindest gelegentlich Mobile Work zu machen. Und schon vor dem Lockdown verfügten alle Teammitglieder über Laptops, auch die Art-Direktoren, die aufgrund der Datenmengen wirklich leistungsfähige Computer benötigen.

**Hilbk:** Mitte März haben wir eine monatliche Mitarbeiterbefragung implementiert, der zum Teil eine organisationspsychologische Systematik hinterliegt. Mithilfe offener Fragen können wir zusätzliche Themen abfragen, die die Beschäftigten oder uns umtreiben. Die Ergebnisse der Befragung und das Feedback unserer Mitarbeitenden haben uns letztendlich darin bestärkt, nicht zur alten Arbeitsweise zurückzukehren. So ist das Manifest auch aus den Ergebnissen dieser Befragung entstanden.

Wird das Manifest in allen Standorten gleich ausgelegt?

**Hilbk:** Unsere Standorte stehen vor teilweise sehr unterschiedlichen Herausforderungen und müssen daher auch ihre ganz eigenen Regeln finden. Am kleinsten Standort ist die Situation mit 25 Mitarbeitenden ganz anders als an unserem größten Standort in Köln mit 170 Menschen. In Berlin und München beispielsweise gibt es feste Team-Tage.

**Portmann:** „Zum goldenen Hirschen“ startete 1995 in Hamburg. Unser Standort ist auch, was den Stand zur mobilen Arbeit angeht, sicherlich besonders fortschrittlich. Dadurch, dass ►

der Ort, also das Büro, nicht mehr so eine große Rolle spielt, ist die Zusammenarbeit der einzelnen Standorte allerdings extrem gewachsen. Das standortübergreifende Arbeiten ist einfacher geworden, und so können wir andere Hirschen-Agenturen bei vorhandenen Kapazitäten unterstützen, zum Beispiel unsere Berliner Kolleginnen und Kollegen. Hier haben wir an der Kampagne für die Coronavirus-Warn-App mitgearbeitet.

#### Wann ist Präsenz in Ihren Augen dann überhaupt noch erforderlich?

**Portmann:** Es gibt spezielle Aufgabenbereiche und Projekte wie zum Beispiel die Begleitung von Filmdrehs. Die können natürlich nicht aus der Entfernung erledigt werden. In vielen Situationen funktionieren auch Hybridmodelle: Wir hatten unlängst einen Neukundentermin, bei dem der Kunde explizit um ein persönliches Treffen gebeten hatte. Eine Kollegin und ich waren vor Ort. Zwei Kollegen haben wir einfach über einen Laptop, der auf dem Konferenztisch stand, zugeschaltet.

#### Und die Kreativität leidet wirklich gar nicht darunter?

**Portmann:** Nein! Es gibt wirklich gute Softwarelösungen, mit denen sich Brainstorming-Methoden ins Digitale übertragen lassen. Diese neuen Tools machen Spaß, und so entsteht eine neue Kreativität. Selbst während des Lockdowns haben wir unsere Kundinnen und Kunden stabilisiert, teilweise sogar ausgebaut und neue Kundinnen und Kunden hinzugewonnen.

#### Wie reagieren Ihre Beschäftigten auf die neue Freiheit?

**Portmann:** Viele Beschäftigte äußerten den Wunsch, möglichst schnell wieder ins Büro zurückzukehren. Dann haben wir die Türen geöffnet, und kaum jemand kam. Das war sehr spannend für uns. Menschen, die außerhalb wohnen, freuen sich darüber, dass sie morgens noch eine Runde um den See laufen können und nicht im Stau mit allen anderen Pendlerinnen und Pendlern in die City fahren müssen. Wie Sie sehen, sind die Büros alles andere als verwaist. Die Menschen spüren, dass es ihnen guttut, wieder unter Menschen zu kommen, und dass das Büro nicht nur eine Arbeitsstätte, sondern auch eine Begegnungsstätte ist.

#### Wie läuft es denn für diejenigen, die ins Büro kommen?

**Hilbk:** Wer momentan kommt, hat sich im Vorfeld einen Platz reserviert und holt sich am Eingang eine Box mit den persönlichen Arbeitssachen ab. Zum Teil wurde in den Offices auch die feste Sitzplatzordnung abgeschafft, und die Büros wurden mithilfe von Architekten umgestaltet. Wir brauchen sowohl Möglichkeiten für stilles als auch für kollaboratives Arbeiten, zum Beispiel um Pitches vorzubereiten.

#### Je weniger Menschen gleichzeitig im Büro sind, desto weniger Fläche benötigen sie. Ist je nach Entwicklung dann an manchen Standorten mit einer Auflösung der Büros zu rechnen?

**Portmann:** Solche Fragen stehen jetzt natürlich im Raum. Das Simpelste wäre ja nun, die Fläche einfach auf die Hälfte zu reduzieren. So wird es bei uns aber nicht zwingend laufen. Wir möchten uns lieber über Modelle wie Untervermietung Gedanken ma-

chen. Das finden wir spannend, weil wir dann beispielsweise Unternehmen, mit denen wir in Projekten zusammenarbeiten, hier reinnehmen würden, um Synergien zu schaffen.

#### Hat die Abschaffung der Präsenzpflcht auch Auswirkungen auf Ihr Personalwesen?

**Hilbk:** Allerdings! Eine einzelne Vorgesetzte oder ein einzelner Vorgesetzter wird nicht aus der Ferne den Überblick behalten können. Daher muss das Team harmonieren und funktionieren. Es ist somit für uns noch wichtiger als vorher, beim Recruiting die Kolleginnen und Kollegen mit in die Auswahl einzubeziehen. Beim Onboarding haben wir ein Patenmodell entwickelt, bei dem sich Beschäftigte, die schon länger dabei sind, um die Neuzugänge kümmern. Außerdem verfügen wir über eine interne Schulungseinheit, in der wir uns explizit Themen wie „Führen auf Distanz“ und „Richtig Feedback geben“ annehmen. Führungskräfte brauchen nun noch mehr Sensibilität für mentale Themen.

#### Wie haben Sie die neuen Regelungen vertraglich festgehalten?

**Hilbk:** Aktuell haben unsere Mitarbeitenden in ihren Arbeitsverträgen die Agentur als vorgesehenen Arbeitsort stehen. Wir diskutieren gerade die Möglichkeiten, wie wir das Manifest formal integrieren. Grundsätzlich möchten wir unseren Beschäftigten die Möglichkeit geben, auch künftig mobil zu arbeiten, ihre Arbeitsleistung auch außerhalb der Agentur an einem oder mehreren wechselnden Orten ihrer Wahl zu erbringen. Das funktioniert jedoch selbstverständlich nicht grenzenlos, sondern nur unter Einhaltung verbindlicher „Spielregeln“, die in weiten Teilen sogar gesetzlich vorgeschrieben sind.

#### Wie halten Sie es persönlich mit der Anwesenheit im Büro?

**Hilbk:** Ich bin aktuell etwa einmal pro Woche im Kölner Büro. Sporadisch habe ich wieder angefangen, an die Standorte zu reisen, für die ich ja auch die Personalverantwortung trage – zumindest so weit, wie es das aktuelle Infektionsgeschehen zulässt bzw. zugelassen hat. Trotz aller Freiheit, die das mobile Arbeiten mit sich bringt, ist es auch sehr schön, die Kolleginnen und Kollegen mal wieder persönlich zu sehen.

**Portmann:** Ich habe die ersten Wochen des Lockdowns im Frühjahr zu Hause, aber auch mal ein paar Tage in meiner Ferienwohnung auf Langeoog verbracht. Denn auch dort lässt sich wunderbar produktiv arbeiten. Mittlerweile verbringe ich drei bis vier Tage im Büro, auch wenn es nicht unbedingt nötig ist. Nach einem Kundentermin ist es für mich oft einfach praktischer, ins Büro zu kommen. Trotzdem bin ich sicher: Dieses Gespräch hätte genauso gut per Videocall funktioniert. Wenn die Anzahl der Teilnehmenden überschaubar ist, gibt es für mich so gut wie keinen Unterschied. ■

Veröffentlicht am 01.12.2020 auf [www.certo-portal.de](http://www.certo-portal.de)

## ZU HAUSE ARBEITEN

# How to Homeoffice

Fast jedes dritte deutsche Unternehmen ermöglicht die gelegentliche Heimarbeit. Doch wie schafft man dort eine gesunde Arbeitsumgebung?



Die Arbeitsumgebung kann sich physisch und psychisch auswirken und sollte daher gesund gestaltet sein.

Illustration: Jochen Schievink

## Bildschirm

Schauen Sie entspannt von oben auf den Bildschirm herab, so als würden Sie ein Buch lesen. Der Abstand zwischen Bildschirmunterkante und Tischoberfläche sollte so gering wie möglich sein. Für optimales Sehen sollte der Monitor so weit nach hinten geneigt sein, dass der Blick senkrecht auf den Bildschirm trifft. Halten Sie 50 bis 70 Zentimeter Sehabstand. Fenster und Lichtquellen sollten sich nicht spiegeln. Tageslicht kommt am besten von der Seite – denn Gegenlicht, wie hier auf dem Bild, strengt an.

## Tisch

Klar, kaum einer hat einen verstellbaren Tisch zu Hause. Daher: öfter aufstehen und herumgehen. Tisch-Knigge: Schultern entspannen. Die Oberarme bleiben locker und bilden mit den Unterarmen einen rechten Winkel, ebenso Ober- und Unterschenkel. Unterarme waagrecht auf den Tisch, Füße ganz auf den Boden, zur Not mit Fußstütze.

## Sitzplatz

Kantensitzer, aufgepasst: Ihr Rücken dankt, wenn Sie die volle Sitzfläche nutzen. Auch wenn's nach Zappelphilipp klingt: Ändern Sie öfter mal Ihre Haltung, das entlastet. Gönnen Sie sich einen ergonomischen Stuhl, den Sie nach Funktion und Komfort aussuchen. Die Rückenlehne sollte in allen Sitzpositionen unterstützen, Armlehnen sollten Tischniveau haben.

## Atmosphäre

Wer sagt, dass ein Büro karg sein muss? Richten Sie Ihren Arbeitsplatz simpel, aber wohnlich ein. Schaffen Sie einen Bereich, den Sie bewusst betreten und verlassen. Am besten klappt das mit einem Arbeitszimmer, zur Not tun's Raumteiler. Sorgen Sie für frische Luft und Tageslicht. Teppiche sind nicht nur wohnlich, sondern schlucken zudem Geräusche.

## Ablenkung

Weg mit dem Krimi, aus mit dem Fernseher: An Ihren Platz dürfen nur Arbeitsachen. Unordnung lenkt ab. Musik nebenher ist eine Typfrage, ein Podcast ist eher ungeeignet. Sie wollten nur einen Kaffee holen und starten plötzlich einen Großputz? Dagegen hilft: Arbeitszeiten strikt einhalten, Ziele setzen und Pausen machen. Tipp für die Stimmung: Ziehen Sie Ihr Arbeitsoutfit an. Erst recht, wenn Sie das Haus nicht verlassen.

Das Homeoffice-Wissen gibt es hier auch als anschauliches Poster zum Download: [www.certo-portal.de/how-to-homeoffice](http://www.certo-portal.de/how-to-homeoffice)

Veröffentlicht am 24.04.2020 auf [www.certo-portal.de](http://www.certo-portal.de)

[www.certo-portal.de/schwerpunkte](http://www.certo-portal.de/schwerpunkte)

**IMPRESSUM**

Whitepaper sind unregelmäßig erscheinende, eigenständige Publikationen des VBG-Kundenmagazins Certo.

VBG, Massaquoiassage 1,  
22305 Hamburg, [www.vbg.de](http://www.vbg.de)  
Verantwortlich für den Inhalt (i. S. d. P.):  
Dr. Andreas Weber  
Chefredaktion VBG: Daniela Dalhoff

**Projektleitung VBG:** Friederike Dittmer  
**Kontakt zur Redaktion:**  
Tel. 040/51 46-25 62, [certo@vbg.de](mailto:certo@vbg.de),  
[www.vbg.de/certo](http://www.vbg.de/certo)  
**Produktion:**  
TEMPUS CORPORATE GmbH,  
Ein Unternehmen des ZEIT Verlags,  
[www.tempuscorporate.zeitverlag.de](http://www.tempuscorporate.zeitverlag.de)  
**Projektleitung:** Jana Karau

Nachdrucke aus Certo, auch in Auszügen, nur nach Genehmigung durch die Redaktion.



*Certo ist prämiert mit:*



# Certo for Future

Jetzt den  
**Certo-Newsletter**  
abonnieren!



Das Certo-Magazin erhalten Sie ab 2021 nur noch im April und im Oktober. Wer sich zusätzlich für den digitalen Express entscheidet, spart nicht nur Zeit: Auch die Umwelt dankt. Im Certo-Portal können Sie sich ab sofort für den monatlichen Certo-Newsletter anmelden und erhalten alle Artikel direkt in Ihr digitales Postfach.

**HIER ANMELDEN: [WWW.CERTO-PORTAL.DE/NEWSLETTER](http://WWW.CERTO-PORTAL.DE/NEWSLETTER)**

 **VBG**  
Ihre gesetzliche  
Unfallversicherung