



## „Das Homeoffice – ist gekommen, um zu bleiben“:

### **Best Practice Ansätze kleinster, kleiner und mittlerer Unternehmen in Rheinland-Pfalz mit Blick auf nachhaltig gesundheitsgerechte Gestaltung von Homeoffice**

Ein Projekt im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Transformation und Digitalisierung Rheinland-Pfalz

*Zeitraum: 15.10.2021 – 30.04.2022*

#### **Kurzbericht**

Ziel des Auftrags war es, die besonderen Herausforderungen, aber auch und vor allem die Potenziale kleinster, kleiner und mittlerer Unternehmen zur nachhaltig gesundheitsgerechten Gestaltung von Arbeiten im Homeoffice zu identifizieren und darzustellen. Besonders fokussiert wurden hierbei innovative Gestaltungsansätze und die gelebte Praxis in diesen rheinland-pfälzischen Betrieben.

#### Datenerhebung, -auswertung und -präsentation

Zur Erhebung qualitativer Daten wurden von Dezember 2021 bis Januar 2022 Fokusgruppeninterviews in drei gemischten Gruppen durchgeführt. Es beteiligten sich 19 Vertreter\*innen sowohl aus insgesamt 18 kleinsten, kleinen sowie mittleren Unternehmen in Rheinland-Pfalz. Folgende Branchen waren vertreten: Beratung (3), Sanitätshaus (1), Werkzeug-Maschinen-Großhandel (1), Unternehmensberatung (2), Schreinerei (1), Anwaltskanzlei (1), Malerbetrieb (1), Innenarchitektur (1), Weingut (1), Büroergonomie/-ausstattung (1), Pharma-Großhandel (1), Herstellung elektronischer Geräte (1), Softwareentwicklung (1), Begegnungs- und Betreuungszentrum für schwerkranke Kinder (1). Die Auswertung des Datenmaterials erfolgte orientiert an der Inhaltsanalyse nach Mayring im Forschungsteam.

Die Ergebnispräsentation erfolgte in einer öffentlichen Online-Fachveranstaltung am 16.03.2022, im Beirat für Arbeitsschutz des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Transformation und Digitalisierung am 29.03.2022 sowie in einem Abschlussbericht.

#### Ergebnisse: Gelebte Praxis von Homeoffice in KMU

Die Erkenntnisse der Studie werden im Folgenden als sogenannte Gelingensfaktoren dargestellt. Darunter sind einzelne Faktoren oder Aspekte zu verstehen, die für das Gelingen eines gesundheitsgerechten Arbeitens im Homeoffice in kleinsten, kleinen und mittleren Unternehmen maßgebend sind.



- Gelingensfaktoren: Betriebliche Strukturen und Rahmenbedingungen

Alle interviewten Unternehmen verfügten über informelle oder formelle Vereinbarungen zum Thema Homeoffice und stellten klar, dass dies unumgänglich ist, um sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeitenden einen klaren Rahmen für diese Art der Zusammenarbeit zu gewährleisten. Ein klarer Rahmen bietet Grenzen und Verlässlichkeit für alle Seiten und trägt somit maßgeblich zur Gesunderhaltung im Homeoffice bei, da er der Entgrenzung der Arbeit und somit Überlastung der Mitarbeitenden und Führungskräfte entgegenwirkt.

Mit den veränderten Arbeitsbedingungen im Homeoffice ging für alle befragten Betriebe eine Veränderung der Betriebskultur einher, die es bewusst zu gestalten galt. Um effizient im Homeoffice arbeiten zu können, setzten die Unternehmen auf eine vertrauensbasierte und wertschätzende statt einer kontroll- und präsenzorientierten Betriebskultur. Dies bedeutet für die Unternehmen eine Abkehr von der Arbeitszeitfixierung hin zu einer Ergebnisorientierung.

Es wurde deutlich darauf rekurriert, dass diese neuen Arbeitsbedingungen es unbedingt erfordern, die Privatsphäre der Arbeitnehmenden zu respektieren und klare Grenzen zu ziehen, um die Gesunderhaltung der personellen Ressourcen nicht zu gefährden.

Mit der Anpassung der Betriebskultur geht ein Wandel im Führungsverhalten einher. Dies gilt auch für die Einführung von Homeoffice. Die Führungskraft ist dafür verantwortlich mit den Mitarbeiter\*innen in Kontakt zu bleiben und zu kontrollieren, ob diese eingehalten werden und ob ggf. eine Nachbesserung der Vereinbarungen notwendig wird, um die Gesundheit der Mitarbeitenden zu erhalten.

- Gelingensfaktoren: Arbeitsplatzgestaltung und -organisation

Um ein gesundheitsgerechtes Arbeiten im Homeoffice gewährleisten zu können, bestand in den Fokusgruppen Konsens über die Relevanz der Arbeitsplatzausstattung. Seitens der Betriebe wurden unterschiedliche Maßnahmen ergriffen, die von Schulungen zu Ergonomie am Arbeitsplatz zuhause bis zur finanziellen Förderung ergonomischer Arbeitsplatzausstattung reichten.

Die Abkehr von der stetigen Präsenzpflcht ermöglicht ortsunabhängiges Arbeiten, was durch die erhöhte Flexibilität eine bessere Vereinbarkeit von Familie, Freizeit, Privatleben und Beruf ermöglicht und somit völlig neue Perspektiven eröffnet.

Alle befragten Unternehmen bieten ihren Mitarbeitenden flexible Arbeitszeitmodelle mit fest vereinbarten Arbeits-, teilweise sogar festen Reaktions- und Meetings-Zeiten an. Durch die vermehrte Flexibilisierung wird die bewusste Trennung von Arbeit und Privatem immer wichtiger, um die Gesunderhaltung zu gewährleisten.

- Gelingensfaktoren: Kommunikation

Der wichtigste und alles entscheidende Erfolgsfaktor, der über einen gelingenden Einsatz von Homeoffice entscheidet, ist eine gut strukturierte Kommunikation, die für Verbindlichkeit und Wertschätzung der Mitarbeiter\*innen und ihrer Leistungen sorgt. Hierbei spielen die Aspekte der Führung, des Einsatzes von Kommunikationstools und



der in enger Verbindung mit dem Thema Kommunikation stehenden Änderung der Betriebskultur eine wichtige Rolle.

Führungskräfte sehen sich in besonderer Weise konfrontiert mit neuen Kommunikationsanforderungen, die an sie gerichtet werden. Sie müssen sich sowohl mit den Kommunikationstools auskennen als auch Mittel und Wege finden, um ihrer wichtigen Aufgabe der Personalpflege gerecht werden zu können. Führungskräfte prägen qua Funktion die Kommunikationskultur im Unternehmen. Sie prägen die digitale Betriebskultur.

Der Einsatz digitaler Tools wird als Bereicherung des normalen Alltags gesehen. Er kann persönliche Kontakte nicht vollkommen ersetzen, ist aber als sinnvolle Ergänzung zu sehen. Digitale Kommunikationstools können Entlastung schaffen, da sie durch ihre flexible Einsatzmöglichkeit eine verbesserte Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf mit sich bringen. Der Einsatz und die Vielfalt digitaler Kommunikationstools erhöht sich, je größer ein Unternehmen ist. Es liegt nahe, dass dies in direktem Zusammenhang mit den verfügbaren Ressourcen steht.

## FAZIT: Nachhaltig gesundheitsgerechte Gestaltung von Homeoffice - Herausforderungen und Potenziale von KMU

Kleinste, kleine und mittlere Unternehmen verfügen häufig über geringere personelle und/oder finanzielle Ressourcen als Großunternehmen und haben somit nicht die Möglichkeit begleitend zur Einführung von Homeoffice aufwendige Gesundheitsprogramme zu lancieren. Jedoch wirken sich alle Gestaltungsansätze aufgrund der geringeren Unternehmensgröße sehr unmittelbar aus.

Kleinste, kleine und mittlere Unternehmen bringen eine hohe Flexibilität und Umsetzungsgeschwindigkeit mit, haben eine größere Nähe zu den Mitarbeiter\*innen und deren Bedarfen. Deshalb sind die (Kommunikations-)Wege kurz und die Distanz zwischen Geschäftsführung und Mitarbeiter\*innen gering. Ein großer Vorteil von kleinsten, kleinen und mittleren Unternehmen zeigt sich, wenn es um das Angebot individueller Lösungen geht. Aus den Interviews lässt sich ableiten, dass je kleiner ein Unternehmen ist, desto individuellere Lösungsansätze können für gesundes Homeoffice gefunden und ermöglicht werden.

### - Anforderungen an die Beteiligten

Kommunikation ist zentraler Gelingensfaktor und Schlüssel für gelingende Führung (nicht nur im Homeoffice).

Die Arbeit im Homeoffice erfordert ein hohes Maß an Eigenverantwortung, Struktur und Disziplin. Aber auch Kompetenzen der Abgrenzung und Entlastung sind maßgebend für die Gesundheit aller Beteiligten.

Eigenverantwortung und Gesundheitskompetenz der Beschäftigten ist gefordert und muss strukturell und durch Führungskräfte gefördert werden.



Die Rolle der Führungskraft ist von großer Bedeutung: Sie sind im Unternehmen zuständig dafür, die kontinuierliche Kommunikation zu den Mitarbeitenden zu gewährleisten, und tragen die Verantwortung für deren Ausgestaltung. Sie sind die Schnittstelle zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen hinsichtlich der Erfassung der Gesundheits- und Belastungssituationen.

- Nachhaltigkeit

Während die Studie die gesundheitliche Dimension von Nachhaltigkeit fokussierte und bzgl. der Gelingensfaktoren beleuchtet, wurde in den Fokusgruppen zusätzlich auch die Bedeutung von Homeoffice in Bezug auf ökologische und soziale Nachhaltigkeit thematisiert. (Stichworte „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, „Ökologischer Fußabdruck“) Der Nachhaltigkeitsaspekt kann als übergeordnet betrachtet werden, auch wenn er kein expliziter Forschungsgegenstand war.

- Ausblick

Durch die vermehrte Arbeit im Homeoffice wurde es zentral, Mitarbeiter\*innen dabei zu unterstützen, Kompetenzen im Bereich der Selbststeuerung, Selbstwirksamkeit und Eigenverantwortung neu oder weiter zu entwickeln, um die Arbeit nachhaltig gesundheitsgerecht zu gestalten. Dies sind Kompetenzen im Zuge der umfassenden Transformation in der Arbeitswelt eine immer größere Bedeutung erhalten werden.

Der Austausch zwischen Betrieben im Rahmen der Studie wurde als sehr bereichernd empfunden, der für die Weiterentwicklung in Bezug auf Homeoffice aber auch andere Themenbereiche förderlich ist. Vernetzung ist ein erfolgsversprechender Ansatz, insbesondere in Zeiten, in welchen persönliche Anknüpfungspunkte verloren gingen, denn er bietet Unternehmen die Möglichkeit sich gegenseitig auszutauschen, zu inspirieren, zu unterstützen, indem sie über die eigenen Erfahrungen mit bestimmten Themen berichten – über Herausforderungen, Hemmnisse aber und vor allem über Lösungsansätze. Die hier vorliegende Studie zeigt Perspektiven auf, kleinste, kleine und mittlere Unternehmen zu unterstützen.