

## WORK-LIFE-BALANCE UND HOMEOFFICE.

### NEUE FREIHEITEN IM ALLTAG, ABER AUCH NEUE HERAUSFORDERUNGEN

Hartmut Heidenreich

»Bischo scho humanisiert?«, sollen sich schwäbische Fabrikarbeiter in den 1970er/80er Jahren gegenseitig gefragt haben. Damals starteten die ersten Programme zur Humanisierung des Arbeitslebens. Sie waren eine späte Folge der Human-Relations-Bewegung aus den 1940er Jahren. Sie ging davon aus, dass für Arbeiter\*innen nicht vornehmlich der Lohn zähle (wie der Taylorismus annahm), sondern dass es ihnen bei ihrer Arbeit auch um Teilhabe, Sinn und positive Arbeitsatmosphäre gehe. Fortan wurden z.B. viele Wände in Fabriken grün gestrichen; das sollte beruhigen und die Stimmung heben. Oder Pflanzen in Büros sollten die Zufriedenheit am Arbeitsplatz erhöhen, flache Hierarchien direktere Kommunikation ermöglichen und mit Hilfe von externen Change Agents und der Einbindung der Mitarbeiter\*innen bei sie betreffenden Entscheidungen sollten durch Projekte der Personal- und Organisationsentwicklung Unternehmen zu lernenden Organisationen werden. So sollten die Arbeit »humanisiert« und gleichzeitig die Organisation insgesamt leistungsfähiger werden.

Inzwischen stehen bei jungen Berufseinsteigern Vereinbarkeit mit Partner\*innen und Familie, genügend Freizeit für Sport und Freund\*innen, gesicherter Urlaub, geregelte Arbeitszeiten und ähnliches auf der Prioritätenliste noch vor der Gehaltshöhe und neben Karrierechancen. Deutlich zeigt sich dies etwa bei der Schwierigkeit, Landarztpraxen wiederzubesetzen, was meist nur in einer Gruppenpraxis mit Teilzeitärzten und vor allem -ärztinnen gelingt. Das alte Modell des täglich rund um die Uhr und auch an Wochenenden stets einsatzbereiten Landarztes ist auch bei hohem Einkommen nicht mehr ungebrochen attraktiv.

Da man auch genügend Erholung braucht, um gut arbeiten zu können, sollen dies Urlaubs- und Arbeitszeitregelungen sichern.

Viele Tarifverträge sehen z.B. vor, dass der Jahresurlaub mindestens zwei Wochen am Stück betragen soll, um einen Erholungseffekt zu erzielen. Grenzen für Nebentätigkeiten haben den gleichen Zweck, dass nämlich in der arbeitsfreien Zeit noch genug Raum zur Erholung bleibt. Und das Arbeitszeitgesetz bestimmt daher, dass im Grundsatz die tägliche Arbeitszeit nicht länger als acht Stunden sein und zwischen Arbeits- bzw. Dienste und Wiederantritt am Folgetag eine ununterbrochene Ruhepause von elf Stunden liegen soll (§§3-5 ArbZG).

Die Zahl der Pendler\*innen in die Städte nimmt zu und schon jede\*r vierte braucht mehr als eine Stunde täglich. Um sich lange Wege zur Arbeit zu ersparen und oft auch, um sich besser um Kinder oder zu pflegende Partner\*innen oder Eltern kümmern zu können, erwarten immer mehr Arbeitnehmer\*innen, dass sie zumindest teilweise auch im Homeoffice arbeiten dürfen. Studien sagen, dass das bei 40 Prozent der Jobs möglich sei. Viele Arbeitsverträge sehen dies inzwischen vor. Und das Bundesarbeitsministerium will als ein Koalitionsziel mobile Arbeit fördern und erleichtern, etwa dadurch, dass Unternehmen die Ablehnung eines Homeoffice begründen müssen. Sogar ein Recht auf Homeoffice wird von manchen diskutiert. Bereits elf Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland arbeiten gewöhnlich oder gelegentlich von zu Hause aus. In den Niederlanden ist das Homeoffice schon für über ein Drittel der Beschäftigten Realität. Nebenbei entlastet das den Berufsverkehr und somit auch die Umwelt. Ist es auch die ideale Lösung für die Work-Life-Balance, ein ausgewogenes Verhältnis von Berufs- und Privatleben?

Ein Homeoffice gilt vielen als die neue Freiheit, die Arbeitszeit teils selbst bestimmen zu können, das Kinderabholen, Behördengänge, Arztbesuche, die Pflege von Ange-

hörigen u.ä. flexibel planen zu können. Man arbeitet dann eben nachts nach, was man an Zeit tagsüber anders genutzt hat. Und bei international tätigen Firmen gilt es als Vorteil, wenn Mitarbeiter\*innen auch nachts direkte Verbindung mit Geschäftspartnern in Übersee mit anderen Zeitzonen aufnehmen können.

Hieran wird deutlich, dass viele Regelungen des Arbeitszeitgesetzes – die eben auch die Work-Life-Balance sichern sollten, noch bevor dies ein geläufiges Schlagwort wurde – nicht mehr recht greifen, etwa die Pausenregelungen, die Elf-Stunden-Regel usw. Das Gesetz ging von einem ›normalen‹ Arbeitsplatz, einem Büro oder einer Werkstatt aus. Die Realität, etwa die des Homeoffice, hat diese Voraussetzungen längst überholt. Man diskutiert gar, ob Arbeitgeber für Homeoffice-Beschäftigte zeitweise den Zugang zu Mailbriefkästen und Intranets sperren müssen, um Arbeitszeitgrenzen einzuhalten. Freilich gibt es noch Chefs, die am »Präsenzkult der Bürohengste« hängen, möglicherweise gar im Großraumbüro. Sie haben Angst, die Arbeit bzw. Mitarbeiter\*innen sonst nicht mehr kontrollieren zu können. Wenn Arbeitgeber gar die Arbeitszeit durch das Einloggen in den heimischen PC kontrollieren können oder gar müssen, stellen sich noch weitere Fragen, etwa nach dem Schutz der Privatsphäre. Dabei sagen Studien, dass Heimarbeiter eher dazu neigen, zu viel zu arbeiten, teils weil sie so engagiert sind und äußere Zäsuren durch die betriebliche Mittagspause oder das Dienstende von Kollegen fehlen, teils weil sie ihre faktische Arbeitszeit nicht kontrollieren und dann lieber zu viel tun als zu wenig.

Eine neue Dimension haben diese Fragen erreicht durch das Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) in Luxemburg zur Arbeitszeiterfassung. Der EuGH hat Mitte Mai 2019 entschieden, dass die gesamte

Arbeitszeit von Arbeitnehmer\*innen zu erfassen und zu dokumentieren sei, nicht nur die Überstunden. Seitdem wird diskutiert, wie das praktisch erfolgen kann, zwischen erwünschter Dokumentation von Arbeit und unzulässiger Verhaltenskontrolle, zwischen Stechuhr und Kontroll-Apps, und was das etwa für die Arbeitszeitregelungen heißt. Wenn man z.B. spät am Abend zuhause eine halbe Stunde dienstliche Mails checkt (und meist auch kurz beantwortet) oder mit Geschäftspartnern in Übersee kommuniziert, beginnt dann die Elf-Stunden-Mindestruhezeit erneut? Skurril wird es, wenn eine Dienstreise als Arbeitszeit gilt – was übrigens nicht Standard ist – und sich die Frage stellt, wie dann mit einem Interkontinentalflug zu verfahren ist, da er alle Zeitgrenzen überschreitet. Ausnahmen, etwa von der Elf-Stunden-Frist, gibt es auch bisher, vor allem in Gastronomie, Medizin und Pflege sowie für »leitende Angestellte«. Die Rede ist gar vom Ende der »Vertrauensarbeitszeit« zwischen Arbeitgeber- und -nehmer\*innen – und ebenso von einem »Recht auf Nichterreichbarkeit« oder aufs Abschalten der Geräte (»Log-Off-Recht«). Wie manches, so hat auch dieses Urteil zwei Seiten...

Und während die Bundesregierung noch Regeln zur Erleichterung von Homeoffices erarbeitet, sehen neuere Studien bei der Generation Z, den heute 20- bis 25-Jährigen, und Jugendlichen bereits wieder eine Abkehr vom Homeoffice hin zum eigenen kleinen Büro im Betrieb in der Nähe von Kolleg\*innen und in klarer Trennung von Beruf und Privatleben.<sup>1</sup>

Die doppelte Herausforderung liegt nun bei den einzelnen Arbeitnehmer\*innen, nämlich ihre Homeoffice-Tätigkeit so zu gestalten, dass auf der einen Seite ihre Arbeit bzw. Leistung deutlich wird, sie andererseits aber dennoch zwischen Privatleben und Arbeit trennen können, wenn sie ihr Zuhause

<sup>1</sup>Vgl. Karen Engelhard, Das Home ist nicht länger Office, in: Digital Leadership/ Arbeit und Bildung, Beilage der SZ vom 22.10.2019, 12.

kaum noch verlassen. Eine weitere Aufgabe, sowohl für Arbeitnehmer\*innen als auch für Arbeitgeber\*innen, ist, dennoch eine gewisse und effektive gemeinsame Präsenz zu organisieren, damit Absprachen möglich sind, neue Kräfte integriert werden, gemeinsame Ziele deutlich und kooperative Teams erfahrbar werden usw. Wenn man aus gut genutzter gemeinsamer Präsenz weiß, wie die anderen »ticken«, dann kann man zudem schneller und effektiver digital oder über Telefon- und Videokonferenzen kooperieren.

Aus der Arbeitspsychologie gibt es eine Reihe von Empfehlungen für die Heimarbeit:

- zwischen Beruf und Privatsphäre zuhause trennen, wenn möglich räumlich oder wenigstens am Schreibtisch,
- klare Pausenregeln oder -riten einhalten,
- der ständigen digitalen Erreichbarkeit widerstehen durch zeitweises Ab- oder Stummschalten von Smartphone & Co., besonders in Phasen konzentrierten Arbeitens (und vor allem auch in der Freizeit!),
- für Abwechslung von geistiger und körperlicher Tätigkeit sorgen, wenigstens hin und wieder aufblicken vom Bildschirm, möglichst auch aufstehen und ein paar Schritte gehen,
- die Selbstkontrolle der Arbeitszeit nicht vergessen usw.

Und der zumindest temporäre Kontakt mit Kolleg\*innen und Vorgesetzten sowie Kund\*innen ist auch für die Psyche wichtig: das Arbeitsumfeld ist bislang Hauptterrain täglicher Sozialkontakte, der Versicherung und Bestätigung eigener Leistungen und Fähigkeiten, der unmittelbaren Erfahrung von Teamgeist und Kooperation, letztlich ein wichtiges Element von Identitäts- und Sinnstiftung im Alltag.

Wo schützende äußere oder rechtliche Rahmen und Sicherungen fehlen oder nicht mehr wirken, verlagert sich die Verantwortung von Vorgesetzten auf die einzelnen Mitarbeiter\*innen, auch für die ergonomische Arbeitsumgebung. Was zuhause arbeitende Freiberufler ohnehin kennen und für sich regeln müssen: damit anfängliche Vorteile nicht durch langfristige Nachteile erkaufte werden, erfordert die Chance zu mehr Selbstbestimmung und Gestaltungsfreiheit im Alltag durch ein Homeoffice durchaus auch ein hohes Maß an Selbstorganisation – auch damit die Work-Life-Balance gelingt.<sup>2</sup>



## ZUM WEITERLESEN

Arbeitszeitgesetz:  
[www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a120-arbeitszeitgesetz.html](http://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a120-arbeitszeitgesetz.html)

Arbeit und Digitalisierung:  
 APuZ 18–19/2016 (02.05.2016)  
[www.bpb.de/apuz/225683/arbeit-und-digitalisierung](http://www.bpb.de/apuz/225683/arbeit-und-digitalisierung)

Humanisierung der Arbeit:  
 APuZ 15/2011 (11.04.2011)  
[www.bpb.de/apuz/33352/humanisierung-der-arbeit](http://www.bpb.de/apuz/33352/humanisierung-der-arbeit)

Entgrenzung von Arbeit und Leben:  
 APuZ 34/2007 (20.08.2007)  
[www.bpb.de/apuz/30284/entgrenzung-von-arbeit-und-leben](http://www.bpb.de/apuz/30284/entgrenzung-von-arbeit-und-leben)

<sup>2</sup> Inzwischen meldete das Wissenschaftliche Institut der AOK: »Arbeiten im Homeoffice. Höhere Arbeitszufriedenheit, aber stärkere psychische Belastungen« (PM vom 17.9.2019).