



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

DIHK

ERFOLGSFAKTOR  
**FAMILIE**  
Unternehmensnetzwerk



# Nur das Ergebnis zählt!

Leitfaden für mobiles Arbeiten in Betrieben



# Werden Sie Mitglied im Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“!



## Profitieren Sie von den Angeboten der kostenfreien Mitgliedschaft:



**Werden Sie Teil unseres Netzwerks!** Tauschen Sie Ihre Erfahrungen mit anderen Mitgliedern aus, z. B. auch über unsere Datenbank. Dort können Sie Unternehmenspartner aus Ihrer Branche und Betriebe Ihrer Region suchen und finden.



**Überzeugen Sie mit unserem Logo!** Zeigen Sie nach außen und innen, dass in Ihrem Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine große Rolle spielt. Ob auf Ihren Produkten, Ihrer Homepage oder Ihrem Briefbogen – mit unserem Logo machen Sie Ihr Engagement zusätzlich sichtbar.



**Nutzen Sie unsere Veranstaltungen!** Das Netzwerkbüro setzt auf kompetente Referentinnen und Referenten, die mit Ihnen bei bundesweiten und regionalen Veranstaltungen erarbeiten, wie Sie Familienfreundlichkeit in Ihrem Unternehmen (vor)leben können.



**Profitieren Sie von unseren Publikationen!** Sie erhalten diese frei Haus. Wir bieten Ihnen vielfältiges Informationsmaterial rund um die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf, auch für kleine und mittlere Unternehmen.



**Wir bieten auch online ein breites Informationsangebot!**

Unter [www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de) finden Sie unsere Termine, Broschüren, Berichte und Veranstaltungshinweise. Bestimmt ist auch etwas für Sie dabei.

**Treten Sie unserem Netzwerk bei unter: [www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk)**

Bei Fragen können Sie uns gerne anrufen (Telefon: 030 20308-6101) oder Sie schicken uns eine E-Mail ([netzwerkbuero@dihk.de](mailto:netzwerkbuero@dihk.de)).



# Inhalt

Grußwort von Kirsten Frohnert, Projektleiterin Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ .....	6
<b>I. Vereinbarkeit 2.0:</b>	
<b>Mobiles Arbeiten schenkt Familienzeit</b> .....	<b>8</b>
Interview: Christiane Flüter-Hoffmann, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. ....	9
Interview: Dr. Werner Eichhorst, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA) .....	11
Unternehmensbeispiel: INOSOFT AG .....	13
<i>Im Fokus: Gründe für die Arbeit im Homeoffice</i> .....	14
<b>II. Partnerschaftlichkeit:</b>	
<b>Mobiles Arbeiten bringt Flexibilität</b> .....	<b>15</b>
Interview: Volker Baisch, Väter gGmbH .....	16
Interview: Andreas Steinle, Zukunftsinstitut Workshop GmbH .....	18
Unternehmensbeispiel: neuland bremen GmbH .....	20
<i>Im Fokus: Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeiten</i> .....	22
<b>III. Früher Wiedereinstieg:</b>	
<b>Mobiles Arbeiten verkürzt die Elternzeit</b> .....	<b>23</b>
Interview: Dr. Rahild Neuburger, MÜNCHNER KREIS .....	24
Interview: Alexa Ahmad, pme Familienservice .....	26
Unternehmensbeispiel: DATEV eG .....	28
<i>Im Fokus: Coworking-Space als Alternative zum Homeoffice</i> .....	29

IV. Führen von überall:	
<b>Mobiles Arbeiten braucht klare Strukturen</b> .....	31
Interview: Yvonne Hommes, Deutsche Telekom .....	32
Interview: Dr. Josephine Hofmann, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation .....	35
Unternehmensbeispiel: Merck KGaA .....	37
<i>Im Fokus: Arbeiten von unterwegs aus</i> .....	38
V. Flexibel für Pflege:	
<b>Mobiles Arbeiten auch in Präsenzberufen</b> .....	40
Interview: Stefan Reuyß, SowiTra .....	41
Praxisbeispiel: Caritasverband Arnsberg-Sundern e.V. <i>Im</i> .....	44
<i>Fokus: Mobiles Arbeiten in sozialen Berufen</i> .....	47
VI. Regeln für die Freiheit .....	48
Interview: Petra Mackroth, Abteilungsleiterin im Bundesfamilienministerium .....	48
<i>Im Fokus: Regeln für Arbeitgeber – Regeln für Beschäftigte</i> .....	51



Kirsten Frohnert,  
Netzwerkbüro  
„Erfolgsfaktor  
Familie“

Liebe Leserinnen und Leser,

die Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern verändert sich. Immer mehr Frauen wollen auch mit Kindern beruflich vorankommen. Immer mehr Männer wollen mehr Zeit für die Familie haben und nicht nur am Sonntag Papa sein. Die Lebenswünsche und -wirklichkeiten klaffen jedoch noch vielfach auseinander. Gerade junge Eltern, aber auch Beschäftigte mit zu pflegenden Angehörigen fühlen sich zwischen Beruf und Familie hin- und hergerissen.

Insbesondere für Väter ist die Umsetzung betrieblicher Vereinbarkeits- und Teilzeitangebote nach wie vor schwierig. Zwar streben immer mehr junge Eltern eine partnerschaftliche Aufteilung von beruflichen und familiären Aufgaben an. Auch bezieht heute gut ein Drittel der Väter bereits Elterngeld. Doch der Bedarf gerade an betrieblichen Vereinbarkeitsinstrumenten ist sehr hoch und übersteigt das Angebot. Die vorhandenen Unternehmensangebote bleiben oft hinter den Erwartungen junger Familien zurück.

Mobiles Arbeiten und flexible Arbeitszeitmodelle sind für dieses Anliegen die geeigneten Instrumente, wie zahlreiche Praxisbeispiele belegen. Erfahren Sie in diesem Leitfaden, auf welche Weise flexible Arbeitszeiten und -orte zum Beispiel beim Wiedereinstieg nach der Elternzeit bereits genutzt werden und welche Möglichkeiten das Homeoffice für Arbeitgeber und Arbeitnehmer bietet.

Wir möchten Ihnen Anregungen geben, wie Sie mobiles Arbeiten sinnvoll gestalten können und welche Regeln und Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden sollten. Außerdem stellen wir Modelle vor, wie Unternehmen auch für Führungskräfte und für Beschäftigte in Präsenzberufen mehr Zeitsouveränität ermöglichen können. Wir wünschen Ihnen einen erfolgreichen Umgang mit den vielfältigen Möglichkeiten mobilen Arbeitens!

Ihre

A handwritten signature in blue ink that reads "Kristin Frolow". The signature is written in a cursive, flowing style.

Projektleiterin

# I.

## Vereinbarkeit 2.0: Mobiles Arbeiten schenkt Familienzeit

Der Arbeitsplatz – immer weniger der Schreibtisch in einem festen Büro, sondern eine sinnstiftende Tätigkeit, die man erledigt, von irgendwo? Was ist kennzeichnend für den Übergang von Vereinbarkeit 1.0 zu Vereinbarkeit 2.0? Sicher das Aufgeben einer klaren Trennung von Berufs- und Privatleben. Vereinbarkeit 2.0 bietet viele Schnittstellen ins Private durch die Flexibilisierung der Arbeitszeiten und -orte. Für jüngere Beschäftigte ist es selbstverständlich, in den Arbeitsalltag auch die Regelung privater – und damit auch familiärer – Angelegenheiten einzuschieben.

Laut Bitkom nutzen zwei Drittel aller Erwerbstätigen Smartphones oder Handys für ihre tägliche Arbeit. 45 Prozent arbeiten zumindest gelegentlich von zu Hause aus. Für 86 Prozent von ihnen ist eine bessere Vereinbarkeit der wichtigste Grund fürs Homeoffice.

Das mobile Arbeiten gewinnt immer mehr an Bedeutung – wegen der technologischen Dynamik, aber auch, weil es offensichtlich ein Bedürfnis nach Flexibilität befriedigt, vor allem bei denen, die Beruf und Familie vereinbaren wollen. Damit stehen Unternehmen vor der Herausforderung, sowohl Angebote orts- und zeitflexiblen Arbeitens vorzuhalten als auch einer Entgrenzung bei ihren Beschäftigten vorzubeugen. Was in diesem Spannungsfeld die Vorteile

von mobilem Arbeiten für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind, ist Thema unseres ersten Kapitels.

## „Der Zugang zu mobilen Geräten ermöglicht Zeitsouveränität“

60 Prozent der Eltern mit Kindern unter drei Jahren wünschen sich eine partnerschaftlichere Aufteilung von Erwerbs- und Familienarbeit, nur 14 Prozent können diesen Wunsch realisieren. Christiane Flüter-Hoffmann vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. spricht über Chancen und Risiken des mobilen Arbeitens für Unternehmen und Beschäftigte.

### **Frau Flüter-Hoffmann, wie hat sich mobiles Arbeiten als Instrument familienbewusster Personalpolitik entwickelt?**

Mobiles Arbeiten hat sich nicht so schnell verbreitet, wie in den 1990er-Jahren noch vorhergesagt. Dies lag damals an der noch unterentwickelten technischen Ausstattung, aber auch an dem neuen Führungsstil, der in vielen Unternehmen noch nicht selbstverständlich war: das Führen mit Zielvereinbarungen und die Ausrichtung auf Ergebnisorientierung. Dass Anwesenheit allein noch keine Leistung ist, setzt sich erst allmählich durch. Inzwischen haben dank der technischen Weiterentwicklung immer mehr Menschen ihr Büro bei sich. Insbesondere für Beschäftigte mit Familienaufgaben ermöglicht der Zugang zu mobilen Geräten einen Gewinn an Zeitsouveränität.

### **In welchen Tätigkeiten und Branchen liegen noch nicht genutzte Potenziale mobilen Arbeitens?**

In fast allen Berufen gibt es Teilbereiche, die im Homeoffice



Christiane Flüter-Hoffmann vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.

45 Prozent aller Erwerbstätigen arbeiten zumindest gelegentlich von zu Hause aus.

92 Prozent der Führungskräfte würden gerne mobil arbeiten, nur 52 Prozent tun es.

erledigt werden können. Natürlich müssen die Krankenschwester und der Feuerwehrmann für die jeweiligen Hauptaufgaben körperlich anwesend sein. Aber alle anfallenden Dokumentationen, Abrechnungen und Einsatzpläne können auch zu Hause erledigt werden. Gerade ein Wechsel von Homeoffice-Phasen und physischer Präsenz mit direktem Kontakt zu Kollegen und Vorgesetzten bietet eine Flexibilität, die viele sehr schätzen – die sogenannte alternierende Telearbeit.

### **Mobiles Arbeiten wird auch kritisch gesehen – nicht zuletzt aus der Vereinbarkeitsperspektive. Wie sehen Sie das?**

Die Risiken bestehen darin, dass man mit dem Modell des mobilen Arbeitens beginnt, ohne dass eine entsprechende Vertrauenskultur im Unternehmen aufgebaut wurde. Nicht jeder ist für das Homeoffice geeignet und nicht jede Führungskraft ist ein guter Telemanager. Beschäftigte im Homeoffice müssen sich selbst sehr gut motivieren können, sich Ziele setzen und ohne direktes Feedback ihre Arbeitsergebnisse schaffen. Wem diese Selbstkompetenz fehlt, der wird im Homeoffice vermutlich nicht produktiv sein. Aus der Vereinbarkeitsperspektive kann es kontraproduktiv sein, wenn nur Mitarbeiter mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen die Möglichkeit erhalten, im Homeoffice zu arbeiten.

Eine höhere Zeitsouveränität macht zufriedener.

### **Wo liegen die Chancen des mobilen Arbeitens?**

Ganz klar in der höheren Zeitsouveränität, die das mobile Arbeiten bietet. Es macht die Beschäftigten sehr zufrieden, wenn sie die Möglichkeit haben, die Arbeitszeit ihren persönlichen Bedürfnissen und den familiären Anforderungen anzupassen. Studien zeigen, dass zufriedene Mitarbeiter produktiver sind und dem Arbeitgeber gegenüber loyaler als unzufriedene Mitarbeiter. Ein weiterer Punkt ist die Kostenersparnis durch das Einsparen von Bürofläche mit

dem Desk-Sharing-Prinzip oder durch die Reduktion von Fehlzeiten oder Fluktuation.

## „Mehr Familienzeit durch mobiles Arbeiten ist Aushandlungssache“

Mobiles Arbeiten erfordert, dass Arbeitgeber ihren Beschäftigten vertrauen. Doch ganz ohne Regeln scheint es nicht zu gehen, und auch die Etablierung von Schutzmechanismen wird immer wichtiger, wie Dr. Werner Eichhorst vom Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA) aufzeigt.

### **Herr Eichhorst, wie wird sich das mobile Arbeiten künftig entwickeln?**

Technischer Fortschritt, die Bedienungsfreundlichkeit der Endgeräte und die Geschwindigkeit des Datenaustauschs sind gewachsen. Es wird in Zukunft gemischte Arbeitsformen geben: mobil, im Homeoffice oder die klassische Anwesenheit im Büro. Die reine Arbeit im Homeoffice oder rein mobiles Arbeiten wird sich nicht in der Breite durchsetzen. Dafür sind die persönlichen Kontakte zu zentral.

### **Wie muss man mobiles Arbeiten gestalten, damit Vereinbarkeit von Beruf und Familie funktioniert?**

Dies muss auf betrieblicher Ebene oder sogar auf der Ebene von Abteilungen und Projektteams geregelt werden. Zwei Varianten sind denkbar: eine Vertrauenskultur, bei der Kollegen und Vorgesetzte realisieren, dass sofortige Antworten auf Anfragen nicht immer möglich oder notwendig sind. Die zweite Variante ist ein explizites Formulieren von Regeln. Zum Beispiel, dass jemand innerhalb bestimmter Zeiten nicht verpflichtet ist, Anrufe entgegenzunehmen.



Dr. Werner Eichhorst, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit

Vertrauenskultur oder Formulieren von Regeln?

Der wachsende Beschleunigungsdruck verdrängt informelle Lösungen.

### **Werden Unternehmen eher auf Regeln oder eher auf eine Vertrauenskultur setzen?**

Das Wünschenswertere wäre die Vertrauenslösung. Doch gerade in wissensbasierten Berufen gibt es zunehmend Versuche, striktere Kontrolle und Führung zu etablieren. Mit dem technischen Fortschritt, der weltweiten Integration und einer stärker projektorientierten Arbeitsform wachsen die Anforderungen an Unternehmen, aber auch die Möglichkeiten zur Überwachung der Beschäftigten. Das heißt vor allem Beschleunigung. Unter diesem Druck werden wir einen Anstieg von Regeln erleben. Im Hinblick auf Vereinbarkeit kann das problematisch sein, da dann informelle, vertrauensbasierte Lösungen unter Umständen verdrängt werden.

Schutzmechanismen sind wichtig.

### **Wie können Unternehmen eine vereinbarkeitsfreundliche Mobilitätsleitlinie aufstellen?**

Dies ist Aushandlungssache innerhalb der Unternehmen. Insbesondere sollten Führungskräfte genau klären, wie dringend sie in welchen Fällen eine schnelle Bearbeitung und maximale Erreichbarkeit benötigen. Wichtig ist, Schutzmechanismen zu etablieren, damit Beschäftigte wissen, innerhalb welcher Zeiträume sie erreichbar sein, Ergebnisse liefern und Mails beantworten müssen und wann sie aber auch Familienzeit einplanen können.

## **Mobiles Arbeiten als ein Baustein familienfreundlicher Leistungen**

Karin Batz ist eine Frau der klaren Worte. Als Mitgründerin und Vorstand für Finanzen und Personal des IT-Dienstleisters INOSOFT AG ist sie jeden Tag vor Ort. Ihre 62 Beschäftigten können von überall arbeiten – vorausgesetzt, ihre Tätigkeit und ihre persönliche Eignung lassen es zu. Selbstorganisation und Ernsthaftigkeit sind für Batz die wichtigsten Voraussetzungen. Das Aufstellen von Regeln steht dabei nicht im Vordergrund. „Wir stimmen uns in regelmäßigen Treffen beispielsweise der Softwareentwickler oder der Berater ab und diese Treffen sind Pflichtveranstaltungen“, sagt sie. „Darüber hinaus versuche ich so wenig wie möglich zu regeln.“ Der selbstbestimmte Umgang mit der Frage, wann und wo jemand arbeitet, führt dazu, dass sie ihre Beschäftigten eher davor schützen muss, zu viel zu arbeiten.

Zurzeit arbeiten bei INOSOFT zirka 15 Väter von Kleinkindern, die alle Elternzeit genommen haben – die Belegschaft ist zu 80 Prozent männlich. Vorteile des mobilen Arbeitens für Familien sieht Batz darin, die täglichen kleinen Stolpersteine wie kranke Kinder oder bestreikte Kitas leichter aus dem Weg zu räumen. Mobiles Arbeiten ist für sie ein Baustein der Leistungen für Familien. Ein Kinderzimmer im Unternehmen, ein riesiger Garten mit Spielplatz und eine Tagesmutter an zwei Nachmittagen erleichtern den Vätern zusätzlich die Vereinbarkeit. „Ich war alleinerziehend, habe sehr gerne gearbeitet, hätte aber auch gerne noch mehr Zeit mit meinem Kind verbracht“, so Batz. „Diese Erfahrung prägt meinen Umgang mit den Möglichkeiten der Vereinbarkeit.“

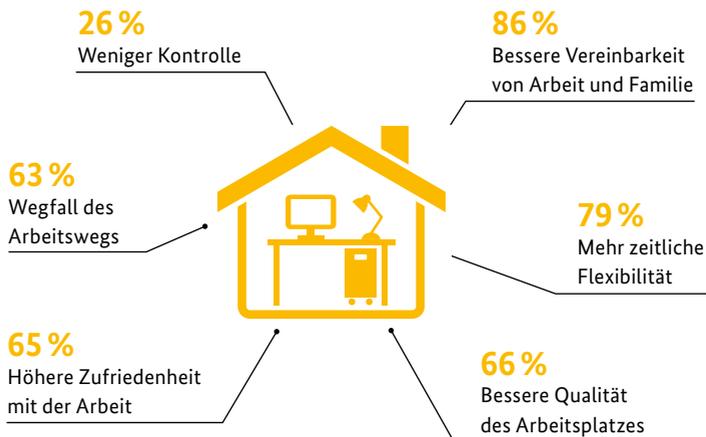


Karin Batz,  
INOSOFT AG

## Im Fokus: Gründe für die Arbeit im Homeoffice

### Familienfreundlicher, flexibler, freier

Von je 100 Befragten nannten als wichtigen Grund für die Arbeit im Homeoffice:



Quelle: Bitkom, Mehrfachnennungen möglich

Die wichtigsten Gründe für die Arbeit im Homeoffice sind für die Berufstätigen die bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Familie sowie der Gewinn an zeitlicher Flexibilität. Auch das häusliche Umfeld und die bessere Ausstattung des Arbeitsplatzes im Vergleich zum Büro sind wichtige Faktoren für die Entscheidung fürs Homeoffice. Dass die Beschäftigten zu Hause weit weniger von Vorgesetzten und Kollegen kontrolliert werden, spielt dagegen eine eher geringe Rolle.

## II.

### Partnerschaftlichkeit: Mobiles Arbeiten bringt Flexibilität

Sie sind in aller Munde, die „neuen Väter“. Sie beziehen Elterngeld, wünschen sich mehr Zeit mit ihren Kindern und wollen manches anders machen als seinerzeit ihre eigenen Väter. Gleichwohl scheinen sie es deutlich schwerer zu haben als Mütter, betriebliche Vereinbarkeits- und vor allem Teilzeitangebote zu nutzen. Nur 27 Prozent der Väter finden, dass der eigene Arbeitgeber genug für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie tut, bei den Müttern sind es immerhin 39 Prozent.

Laut einer Forsa-Umfrage unter jungen Eltern möchte sich die Mehrzahl (60 Prozent) die Kinderbetreuung gleichberechtigt teilen, damit beide weiterhin ihrem Beruf nachgehen können. Tatsächlich ging aber nur ein Drittel der Väter, deren Kinder 2013 geboren wurden, in Elternzeit, die meisten sogar nur für zwei Monate. Die tradierten Rollenbilder der Eltern sind also noch weit verbreitet. Das Institut für Demoskopie Allensbach belegt: 85 Prozent der Väter, aber nur 22 Prozent der Mütter wenden nach der Geburt des ersten Kindes und nach der Elternzeitphase das gleiche Arbeitszeitmodell an wie zuvor.

Auch eine Reduzierung der Arbeitszeit gelingt nur etwa fünf Prozent der Väter mit Kindern unter 18 Jahren. Dabei würde gut ein Viertel gerne nur noch 34 bis 40 Stunden pro Woche arbeiten, um mehr Zeit für die Familie zu haben. 86 Prozent

der Väter sind davon überzeugt, dass sich eine Tätigkeit in vollzeitnaher Teilzeit positiv auf ihre persönliche Vereinbarkeit von Beruf und Familie auswirken würde. Zwischen den Wünschen von Vätern und der Wirklichkeit der Arbeitsstrukturen liegen Welten.

Dabei könnten bereits flexiblere Arbeitszeitmodelle sowie die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten viele Freiräume schaffen, die Vätern mehr Zeit für die Kinderbetreuung geben – sogar ohne Reduzierung der Arbeitszeit. Die Durchsetzung solcher Modelle ist nicht leicht. Da ist es hilfreich, wenn es mutige Kollegen gibt, die von der Präsenznorm abweichen und mobiles Arbeiten ausprobieren, wie das folgende Kapitel zeigt.



Volker Baisch,  
Väter gGmbH

### „Mobiles Arbeiten ist ein Türöffner für Väter, die mehr Vereinbarkeit wollen“

Väter wünschen sich, dass mobiles Arbeiten ausdrücklich in einer Betriebsvereinbarung „erlaubt“ wird, hat Volker Baisch beobachtet, Geschäftsführer der Väter gGmbH. Die Unternehmensberatung unterstützt Unternehmen, Hochschulen und Non-Profit-Organisationen, väter- und somit familienfreundliche Unternehmenskulturen zu ermöglichen.

#### **Herr Baisch, wie wichtig ist speziell Vätern die Möglichkeit, mobil zu arbeiten?**

Enorm wichtig. Mobiles Arbeiten gibt ihnen die Freiheit, die sie sich wünschen, auch ohne ihre Arbeitszeit und ihren Verdienst reduzieren zu müssen. Sie brauchen nicht morgens um acht anwesend zu sein, sondern können ihre Kinder in den Kindergarten bringen oder nachmittags mit ihnen schwimmen gehen. Vormittags und abends liegen Arbeitsphasen.

Mobiles Arbeiten ist wie ein Türöffner in einen Alltag, in dem Väter erproben, wie sich Beruf und Familie vereinbaren lassen, wenn man nicht an fünf Tagen zehn Stunden von zu Hause weg ist.

### **Sind Männer stärker an Präsenzkultur in Unternehmen gebunden als Frauen?**

Meiner Erfahrung nach ja. Männer haben Präsenz von morgens bis abends im Büro viel stärker als Norm verinnerlicht als Frauen. Karriereschritte zu planen heißt für viele Männer nach wie vor, sich an diese Norm zu halten. Daher schauen sie erst einmal, ob ihr Unternehmen es ihnen überhaupt ermöglicht, aus der Präsenznorm ohne persönliche Nachteile auszuscheren.

Männer haben die Präsenznorm verinnerlicht.

### **Ist also eine explizite Erlaubnis entscheidend?**

Ja, und da ist ein Impuls von Personalabteilung oder Unternehmensführung wichtig. In dem Moment, in dem zum Beispiel ein Personalvorstand dafür einsteht, dass mobiles Arbeiten in Ordnung und anerkannt ist, nutzen Väter diesen Türöffner für mehr Vereinbarkeit. Manchmal auch erst dann, wenn es mutige Kollegen gibt, die von der Norm abweichen und mobiles Arbeiten ausprobieren.

### **Was sollten Unternehmen tun, damit mehr Führungskräfte mobil arbeiten können?**

Wichtig ist, dass das Unternehmen einen Rahmen festlegt, in welchem Umfang es seinen Führungskräften gestattet, mobil zu arbeiten. Besonders hilfreich sind hier Betriebsvereinbarungen. Gleichzeitig müssen Spielräume bleiben. Dabei geht es um Fragen wie zum Beispiel: Wer ist wirklich geeignet? Kann ich der Person vertrauen? Wie schöpft sie die Möglichkeiten des mobilen Arbeitens aus? Hier helfen Probephasen

Unternehmen sollten mobiles Arbeiten explizit erlauben.

von drei bis sechs Monaten. Dann setzt man sich wieder zusammen und bilanziert. So verhindern Unternehmen, ihre Führungskräfte zu überfordern. Und schließlich sollte es gut kommunizierte Beispiele zum Thema mobiles Arbeiten im Unternehmen geben – auch von Führungskräften.



Andreas Steinle,  
Zukunftsinstitut  
Workshop GmbH

### „Zeitsouveränität wird das neue Statussymbol der Zukunft“

Noch haben es die „neuen Väter“ schwer, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Praxis umzusetzen. Doch wie wird das in zehn Jahren sein? Andreas Steinle von der Zukunftsinstitut Workshop GmbH sieht einen Abschied von materiellen Statussymbolen. Seine These: Das Statussymbol der Zukunft ist Zeitsouveränität. Davon werden gerade Väter profitieren, zugleich aber vor ähnlichen Problemen stehen wie Frauen heute.

#### **Herr Steinle, wir reden viel über den digitalen Wandel und Industrie 4.0. Welche Chancen liegen im schrittweisen Verlassen des Industriezeitalters für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie?**

Das selbst fahrende Auto wird zum rollenden Büro.

Wir können unseren Beruf stärker gestalten und autonom mit Ort und Zeit umgehen. Der Chef oder die Chefin guckt nicht auf die Uhr, wann wir ins Büro kommen oder wieder gehen. Das bietet die Chance, sehr viel individueller nach unseren Vorlieben und Wünschen zu arbeiten. Wenn wir klug mit den neuen Freiheiten umgehen, werden wir kreativer, produktiver und glücklicher. In Zukunft werden wir für einen Jobwechsel auch nicht mehr zwingend umziehen müssen. Es wird das selbst fahrende Auto kommen, eine Art rollendes Büro. So können gerade Männer, die im Moment

noch stärker von Jobmobilität betroffen sind, durch mobiles Arbeiten mehr Zeit zu Hause bei ihrer Familie verbringen.

### **Gibt es auch Risiken?**

Wir selber sind unsere größten Sklaventreiber. In dem Moment, in dem die Stechuhr wegfällt, werden wir für das Erledigen von Arbeit bezahlt. Umfragen zeigen, dass die Menschen in diesem Fall mehr arbeiten und überverantwortlich mit Zeit umgehen. Keiner möchte den Anschein erwecken, zu wenig zu arbeiten.

Wir sind unsere größten Sklaventreiber.

### **Wie werden Väter im Jahr 2025 ihre Rollen als Arbeitnehmer und Familienvater vereinbaren?**

Das wird leichter möglich sein, denn der Druck, einen bestimmten Status zu erreichen, wird nachlassen. Ein großes Büro, ein schicker Dienstwagen – diese Statussymbole werden an Bedeutung verlieren. Wenn ich meinen Wert nicht durch das große Auto zeige, dann muss ich auch nicht 14 Stunden dafür arbeiten. Auch dies wird der Familie zugutekommen. Gleichzeitig wird es sehr viel mehr Vollzeitväter geben als heute. Sie werden vor denselben Problemen stehen wie Frauen heute: dass sie teilweise den Karriereanschluss verloren haben, weil ihre Partnerin plötzlich das Doppelte verdient und im Job weitermachen möchte.

Zeitsouveränität wird das neue Statussymbol.

### **Welchen Stellenwert wird mobiles Arbeiten dann haben und wird es tatsächlich mehr Zeitsouveränität bringen?**

Ganz sicher. Zeitsouveränität wird das neue Statussymbol der Zukunft und das mobile Arbeiten wird zunehmen. Wir sind mehr unterwegs und wollen die Zeit intelligent nutzen. Trotzdem wird die zeitweilige Anwesenheit im Büro wichtig bleiben, denn eine bestimmte kreative Energie ist an den Arbeitsort im Unternehmen gebunden. Die Herausforderung

wird sein, all dies zu professionalisieren: den Umgang mit Zeit, mit Flexibilität, die Mischung aus mobilem Arbeiten und Präsenz im Unternehmen und die Gestaltung des Homeoffice.



Thomas Koch,  
neuland bremen  
GmbH

### **Pragmatischer Umgang mit mobiler Arbeit für Väter**

„Ja, aber ...“ – so könnte man die Haltung der neuland bremen GmbH zu mobilem Arbeiten für Väter zusammenfassen. Pragmatisch, kundenorientiert und willens, Wünsche der Beschäftigten nach mobilem Arbeiten und flexiblen Arbeitszeiten zu realisieren, wann immer es möglich ist – so beschreibt Geschäftsführer Thomas Koch seine Einstellung und die seiner fünf Gründungskollegen.

Das „Ja“ resultiert aus der Arbeitsmethode in dem IT-Haus, das mit etwa 100 mehrheitlich männlichen Beschäftigten und 20 Vätern von Kindern unter 10 Jahren Software für Online-Shops baut: „Bei uns gibt es keine klassische Arbeit in Abteilungen, sondern die Teams sind unseren Kunden fest zugeordnet und in ihrer Zeiteinteilung weitgehend unabhängig“, sagt Koch. Sofern es Teamgröße und Projekt zulassen, sind die Teammitglieder relativ autark und arbeiten auch mobil, vorausgesetzt, es besteht im Team Einigkeit darüber, wer wann wo und wie lange arbeitet. Kernzeit herrscht von 10 bis 16 Uhr. Über Homeoffice-Tage oder Teilzeit für Väter entscheidet das Team in Abstimmung mit der Unternehmensleitung. „Wenn die Homeoffice-Lösung ein Weg ist, um einen Vater in Vollzeit zu halten, dann ist dies für uns wesentlich besser, als ihn auf Teilzeit zurückzustufen“, sagt Koch. Dennoch sind auch Teilzeitlösungen für Väter

möglich, was bei der neuland bremen etwa 15 Prozent der Männer nutzen. Und mobil arbeitet praktisch jeder, sei es im Zug, abends zu Hause oder beim Kunden.

Das „Aber“ hat mit der intensiven Zusammenarbeit in den Teams und der großen Kundennähe zu tun. „Die Kollegen helfen sich oft gegenseitig und lösen Probleme gemeinsam“, berichtet Koch. Dies sei schwierig, wenn jemand regelmäßig nicht im Büro ist. Und: Die Kunden reagierten auf die Mitteilung, dass ein junger Vater in Teilzeit oder im Homeoffice arbeitet, zwar oft überraschend positiv, allerdings sei ihnen Erreichbarkeit und die Möglichkeit, schnell auf eine Fachkraft aus „ihrem“ Team zugreifen zu können, extrem wichtig. Deswegen hat sich die neuland bremen GmbH dafür entschieden, mobile Arbeit nicht als Personalmarketinginstrument zu verwenden, sie aber nach Wunsch zu ermöglichen.



Der kurze Draht im Team funktioniert auch telefonisch

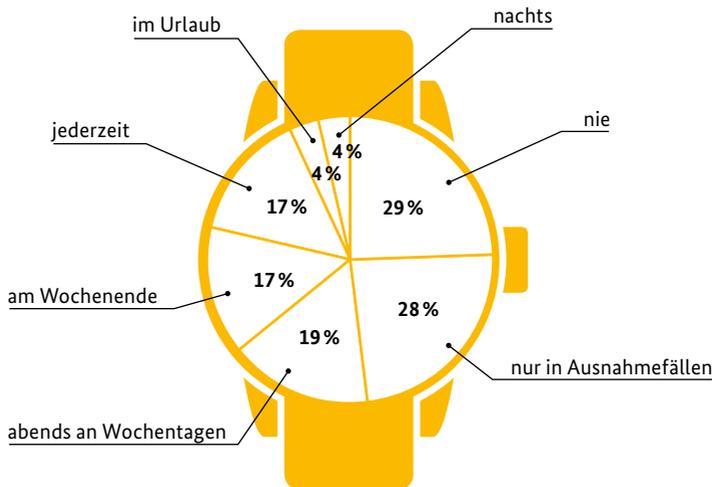


## Im Fokus: Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeiten

Jedes sechste Unternehmen in Deutschland erwartet, dass die Mitarbeiter auch nach Dienstschluss und am Wochenende für Kollegen oder Kunden erreichbar sind. Vier Prozent wollen auch im Urlaub oder nachts über ihre Angestellten verfügen.

### Always on?

Unternehmen erwarten von ihren Mitarbeitern, auch außerhalb der regulären Arbeitszeit erreichbar zu sein:



Quelle: Bitkom, Mehrfachnennungen möglich

**Der verantwortliche Umgang mit Arbeitszeit ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg mobilen Arbeitens.** Betriebsvereinbarungen können festlegen, in welchen Zeiträumen Mitarbeiter erreichbar sein müssen. Doch was ist außerhalb dieser regulären Arbeitszeit?

# III.

## Früher Wiedereinstieg: Mobiles Arbeiten verkürzt die Elternzeit

Sich in Elternzeit verabschieden und danach – wenn überhaupt – in kleiner Teilzeit und mit ebenso kleiner Entwicklungschance zurückkehren – das ist passé. Nach durchschnittlich 18 Monaten kommen Eltern heute aus der Elternzeit zurück in den Job. Nicht zuletzt dank mobiler Technik. Bis 2024 werden 75 Prozent der Bürobeschäftigten Homeoffice nutzen, so der MÜNCHNER KREIS, eine gemeinnützige Vereinigung mit Fokus auf gesellschaftliche Herausforderungen durch neue Technologien.

In gut 21 Prozent der Unternehmen haben abhängig Beschäftigte schon im Jahr 2012 vom Homeoffice aus gearbeitet, wie im „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013“ nachzulesen ist. Höchste Zeit, auf diesen Zug aufzuspringen? Ja, denn immer mehr Eltern wollen beides: arbeiten und Zeit, um Familienpflichten zu übernehmen. Laut Deutschem Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) zeigt die Umfrage „Familien in Deutschland“, dass 60 Prozent der Paare mit kleinen Kindern sich wünschen, dass beide Partner arbeiten und sich die Familienaufgaben teilen. Tatsächlich gelingt dies aber nur 14 Prozent der Paare.

Phasenweise Teilzeit, flexible Arbeitszeitmodelle und Homeoffice-Lösungen sind damit das Gebot der Stunde. Wie können Unternehmen ihren Beschäftigten mehr

Zeitsouveränität ermöglichen und sie befähigen, damit umzugehen? Und welche Chancen bietet mobiles Arbeiten dabei? Um diese und weitere Fragen geht es im folgenden Kapitel.



Dr. Rahild  
Neuburger,  
MÜNCHNER  
KREIS

## „Individuelle Absprachen erleichtern den Wiedereinstieg“

Wie können Unternehmen mobiles Arbeiten nutzen, um den raschen Wiedereinstieg nach der Elternzeit zu unterstützen? Mit dieser Frage beschäftigt sich Dr. Rahild Neuburger, Geschäftsführerin des MÜNCHNER KREISES. Sie sieht vor allem Chancen für kleine und mittlere Unternehmen. Ihre These: Die typischen KMU-Stärken wie Nähe zur Belegschaft, kurze Wege und persönliches Vertrauen sind beste Voraussetzungen, um Eltern auch in Elternzeit durch mobile Anbindung in betriebliche Abläufe einbeziehen zu können.

### **Frau Neuburger, welche Bedeutung hat mobiles Arbeiten für einen raschen Wiedereinstieg nach der Elternzeit?**

Prinzipiell ist diese Bedeutung sehr hoch. Die technischen und organisatorischen Möglichkeiten, mobil zu arbeiten und auch mit Kleinkindern beruflich am Ball zu bleiben, waren noch nie so gut wie heute. Man kann Mütter und Väter in Elternzeit sehr kurzfristig standortverteilt in Arbeitsprozesse einbeziehen. Natürlich geht das nur bei wissensbasierten Berufen. Meines Erachtens werden diese Chancen noch zu wenig erkannt. Viele Unternehmen halten am tätigkeitsorientierten Modell fest, das heißt, sie kontrollieren die Arbeit vor Ort.

Die Möglichkeiten, beruflich am Ball zu bleiben, waren noch nie so gut wie heute.

### **Was muss geschehen, damit die Möglichkeiten mobiler Arbeit ausgeschöpft werden?**

Unternehmen müssen darauf vertrauen können, dass Mütter und Väter auch während der Elternzeit vom Homeoffice aus mitarbeiten können. Dazu brauchen Fachkräfte in Elternzeit Medienkompetenz und bestimmte persönliche Fähigkeiten wie Selbstmanagement und Selbstorganisation. Vorteile haben daher Unternehmen, deren Kultur von vornherein das Selbstmanagement ihrer Beschäftigten fördert. Darüber hinaus sollte es klare Absprachen über die Erreichbarkeit geben. Letztlich treten derartige Erreichbarkeitsregeln an die Stelle klassischer Anwesenheitsregeln.

Erreichbarkeitsregeln treten an die Stelle klassischer Anwesenheitsregeln.

### **Konzerne haben häufig Policies für den Umgang mit mobilem Arbeiten. Wie sollten kleine und mittlere Unternehmen damit umgehen?**

Das hängt von der Größe ab und hat auch etwas mit Effizienz zu tun. Generelle Regeln, die man nur auf drei Fälle anwendet, machen ökonomisch keinen Sinn. Die Stärke der KMU liegt ja in den kurzen Wegen, den flachen Hierarchien und der Möglichkeit persönlicher Absprachen. Die Führungskräfte haben eine größere Nähe zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Man kennt und vertraut sich. Dies sollten kleine Unternehmen nutzen und mit dem Thema mobiles Arbeiten während der Elternzeit – aber auch generell als Instrument der Vereinbarkeit – offensiver umgehen.

### **Worauf müssen Unternehmen achten, wenn ihre Beschäftigten nach dem Wiedereinstieg – zunächst – verstärkt mobil arbeiten?**

Unternehmen sollten variable Teilzeitmodelle anbieten und die Arbeit im Homeoffice als alternierende Telearbeit ermöglichen. Von reinem Homeoffice würde ich abraten, damit die Beschäftigten die Anbindung an ihr Unternehmen nicht

Reines Homeoffice gefährdet die Anbindung ans Unternehmen.

verlieren. Kommunikation und Anbindung sind genauso wichtig wie der gemeinsame Zugriff auf Dokumente oder virtuelle Projekträume. Ein möglichst selbstbestimmtes Arbeiten mit festgelegten Rahmenbedingungen und individuellen Absprachen erleichtert den Wiedereinstieg und die Bindung. Denn wir wissen ja über die viel beschriebene Generation Y, dass Entlohnung als Anreizmechanismus nicht mehr unbedingt ausreicht.



Alexa Ahmad,  
pme familienservice

### „Eltern müssen Teil der Unternehmenscommunity bleiben“

Wie wichtig es für Mütter und Väter ist, auch während der Elternzeit den engen Kontakt zum Unternehmen zu halten, betont auch Alexa Ahmad, Geschäftsführerin des Dienstleisters pme familienservice. Für einen frühen Wiedereinstieg nach der Geburt eines Kindes rät sie: Mütter und Väter müssen Teil der Unternehmenscommunity bleiben und früh Projekte und Vertretungen übernehmen. Die Instrumente dafür: Telearbeit mit Videochats.

### **Frau Ahmad, sehen Sie in mobilen Arbeitsformen eine Möglichkeit, die Rückkehr in den Beruf zu beschleunigen?**

Ja, ein gutes Stück. Mütter, die tendenziell lieber lange zu Hause bleiben, bekommt man mit Telearbeit nicht nur früher, sondern auch in größerem Umfang zurück. Laut Statistischem Bundesamt brauchen Erwerbstätige pro Weg durchschnittlich mehr als eine Stunde. Wenn sie dann noch ein Kind in die Kita bringen, verlängert sich die Zeit entsprechend. Sie sparen mit einer Homeoffice-Lösung also mehr als zwei Stunden kostbare Zeit täglich. Das halte ich für die Motivation für mobile Arbeit. Hinzu kommt das „Ich-ziehe-

Homeoffice-  
Lösungen sparen  
wertvolle Zeit.

jetzt-ins-Grüne-Phänomen“, wodurch die Wege noch weiter werden. Arbeitgeber rennen mit Angeboten zur Telearbeit offene Türen ein.

**Wie muss der Kontakt zu den Beschäftigten gestaltet sein, um den früheren Wiedereinstieg mittels Telearbeit erfolgreich zu gestalten?**

Mütter und Väter müssen nach der Geburt eines Kindes Teil der Unternehmenscommunity bleiben und beim Wiedereinstieg professionell begleitet werden. Viele geben sich der Illusion hin, dass die Einstellungen und Werte, ja sogar die Technik gleich geblieben sind, und unterschätzen den Wandel. Da greifen Instrumente wie Comeback-Letter zu kurz. Im Rahmen eines Kontakthalteprogramms ist zum Beispiel ein Webinar viel lebendiger, kommunikativer und vielleicht zielführender. Außerdem erleben Urlaubsvertretungen oder kleinere Projekte während der Elternzeit wieder eine Renaissance. Voraussetzung ist, dass die Unternehmen aktiv auf ihre Beschäftigten in Elternzeit zugehen, ihnen etwas anbieten und mobile Office-Lösungen ermöglichen.

**Was sind aus Ihrer Sicht Erfolgsfaktoren für gelungene Telearbeit während der Elternzeit?**

Zentral ist, Führungskräfte nicht zu verdonnern, sondern sie für mobile Lösungen zu gewinnen. Wenn ein früherer Wiedereinstiegstermin und eine Erhöhung des Stundenumfangs aufgrund der Telearbeit möglich sind, wirkt das überzeugend. Für die Kommunikation mit dem Team sollten Beschäftigte von zu Hause aus visuell eingebunden werden. Das ist während der Elternzeit besonders wichtig. Jede Teamsitzung verträgt leicht zwei live zugeschaltete Videochats. Ein weiterer Erfolgsfaktor sind sicher die Partnermonate beim Elterngeld. Väter möchten in der Familie einen aktiveren Part

Eine professionelle Begleitung des Wiedereinstiegs ist nötig.

Jede Teamsitzung verträgt zwei live zugeschaltete Videochats.

übernehmen, so können Frauen früher wieder einsteigen – von zu Hause aus und mit Präsenzzeiten im Büro.



Claudia Lazai,  
DATEV eG

### **Mobiles Arbeiten als ein Baustein familienfreundlicher Leistungen**

Die DATEV eG hat frühzeitig Wert darauf gelegt, ihre familienpolitischen Maßnahmen strategisch zu bündeln. Der IT-Dienstleister für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte hat mit verschiedensten Arten der mobilen Arbeit sehr gute Erfahrungen gemacht. Über 40 Prozent der Beschäftigten – ohne die Außendienstmitarbeiter, die grundsätzlich mobil arbeiten – erledigen ihre Aufgaben je nach Bedarf auch außerhalb der DATEV-Betriebsstätten. Seit 2007 gibt es dazu eine Betriebsvereinbarung. „214 unserer derzeit 6802 Beschäftigten sind gerade in Elternzeit“, sagt Claudia Lazai, Ansprechpartnerin für Beruf und Familie im Bereich Personal. „Von ihnen arbeiten 91 in Teilzeit, 59 davon teilweise mobil, sei es im Homeoffice, über ein Smartphone oder einen Stick, der den Zugang in die DATEV-Welt über den privaten Rechner ermöglicht.“ Die Quote von Elternzeitlern in Teilzeit mit einer mobilen Lösung liegt damit bei gut 60 Prozent.

Lazai beobachtet, dass die Bereitschaft steigt, das Stundenvolumen zu erhöhen und auch schneller – in Teilzeit – wieder zurückzukehren. „Wir vereinbaren mit Elternzeitlern oft auch eine befristete Lösung, um die Rückkehr nach der Elternzeit zu vereinfachen.“ Worauf DATEV besonders achtet, ist eine genaue Aufgabeklä rung für die vereinbarte Arbeitszeit. Besprochen wird auch, welche Aufgaben mobil und welche vor Ort im

Büro erledigt werden sollten. Dies hängt mit den hohen Datenschutzstandards bei DATEV zusammen.

Für den Wiedereinstieg verwendet das Softwarehaus immer wieder Stufenmodelle, um ein langsames Herantasten mit gestaffelten Arbeitsstunden zu ermöglichen. Genutzt wird dies vor allem von Müttern mit Karriereplänen und -perspektiven. „Wir erkennen den Trend, dass ambitionierte Mütter viel schneller aus der Elternzeit wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren, wenn sie auch mobil arbeiten können“, so Lazai. „Dieses Angebot wird von Führungskräften, insbesondere von Teamleiterinnen, fast durchgängig genutzt.“ Sie beginnen beispielsweise mit 15 bis 20 Stunden und stocken dann sukzessive auf. Ihre Motivation: frühzeitig am Ball bleiben.



## Im Fokus: Coworking-Space als Alternative zum Homeoffice

### **Selbstversuch im Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“**

Anine Linder, Referentin im Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“, hat es ausprobiert: Seit der Geburt ihres ersten Kindes im Frühjahr 2013 lebt sie mit ihrer Familie in Frankfurt am Main. Nach einem Jahr Elternzeit ist sie wieder eingestiegen – von Frankfurt aus, während der Rest des Teams in Berlin arbeitet.

Ihr Fazit nach den ersten anderthalb Jahren: Es funktioniert. „Manches wird sogar besser, denn alle müssen zwangsläufig klarer in der Kommunikation sein“, so Anine Linder. Auch für die eigene Disziplin empfindet sie das mobile Arbeiten als

förderlich. „Ich arbeite fokussierter, wenn ich mir die Zeit komplett selbst einteile und mehr auf mich gestellt bin.“ Die junge Mutter arbeitet in Teilzeit (25 Stunden) und ist etwa alle sechs Wochen für mehrere Tage in Berlin, bei wichtigen Terminen oder Besprechungen auch öfter.

Nach den ersten Monaten erkannte sie jedoch: „Ausschließlich von zu Hause aus zu arbeiten liegt mir nicht. Ich brauche einen richtigen Arbeitsort, einen Platz, an dem ich konzentriert arbeiten kann, aber auch andere Menschen um mich herum habe.“ Linders Lösung: ein Arbeitsplatz in einem Coworking-Space. Dort teilt sie sich die Büroräume mit etwa 60 anderen Coworkern – Selbstständigen, Kreativen, aber auch Festangestellten, deren Arbeitsort in einer anderen Stadt liegt. Jeder teilt sich seine Zeit ein, wie er oder sie es braucht. Man kann sich austauschen, muss aber nicht. „Das hilft mir, die Arbeitszeit klarer einzugrenzen und nicht immer das Gefühl zu haben, ‚im Dienst‘ zu sein“, erklärt Linder.

Eine weitere Erfahrung der stellvertretenden Projektleiterin: Ohne regelmäßige Zeiten mit und im Team funktioniert es nicht, sonst verliert man den Anschluss. Anine Linder: „Die Tage in Berlin waren für mich immer sehr wichtig. Es erfordert schon mehr Kraft und Disziplin sowie Regeln für alle, um eine gute Kommunikation aufrechtzuerhalten, und an Präsenztagen läuft das eher von alleine.“

# IV.

## Führen von überall: Mobiles Arbeiten braucht klare Strukturen

Sie haben täglich mehrere Meetings, wenn möglich ein offenes Ohr für die Belange ihres Teams, das sie fachlich mit großem Einsatz steuern. Sie beantworten Mails ab 18 Uhr und sehen ihre Kinder oft nur zum Gute-Nacht-Sagen. Führungskräfte mit familiären Pflichten kommen immer wieder an ihre Grenzen, was die Vereinbarkeit von Beruf und Familie angeht, und entscheiden zugleich in aller Regel wesentlich mit, ob Beschäftigte Familie und Beruf gut vereinbaren können.

Laut der aktuellen Studie „Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ nutzen bisher erst sechs Prozent der Eltern in Deutschland Homeoffice-Angebote, 25 Prozent könnten es sich aber vorstellen. 40 Prozent der Unternehmen bieten heute Homeoffice an, meist aus Gründen der besseren Vereinbarkeit für die Beschäftigten. Doch wie können auch Führungskräfte von mobiler Arbeit profitieren und wie verändert die Arbeit im Homeoffice das Führungshandeln?

51 Prozent der Eltern, die vom Homeoffice aus arbeiten oder es potenziell könnten, sind laut Institut für Demoskopie Allensbach einfache Angestellte oder Beamte. Nur 20 Prozent haben eine leitende Position. Allerdings möchten 70 Prozent derjenigen, die von zu Hause aus arbeiten, beruflich etwas

erreichen. Es ist also keinesfalls so, dass die Entscheidung fürs Homeoffice eine Entscheidung gegen berufliche Ambitionen darstellt. Außerdem fällt auf, dass am häufigsten Beschäftigte aus Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Homeoffice arbeiten. Das heißt, eine informellere Unternehmenskultur begünstigt die Arbeit von zu Hause aus.

Wie Homeoffice betrieblich am besten umgesetzt und auch von Führungskräften genutzt werden kann und was konkret dabei die Herausforderungen sind – darum geht es im folgenden Kapitel.



Yvonne Hommes,  
Deutsche  
Telekom

### „Ich setze ein Zeichen im Team“

Yvonne Hommes leitet bei der Deutschen Telekom AG den Bereich Employment Conditions. Damit ist sie unter anderem für strategische Arbeitszeithemen, Abbauinstrumente und die Steuerung von Work-Life-Management verantwortlich. Die Mutter eines vier Monate alten Mädchens ist vor Kurzem in Vollzeit aus der Elternzeit zurückgekehrt. Ihr Rezept für mobiles Arbeiten: Ergebnisorientierung, „Strategietage“ im Homeoffice, klare Kommunikation und Grenzen setzen.

#### **Frau Hommes, warum müssen Führungskräfte Vorbilder bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sein?**

Ich denke, dass sich dieses Thema nur von oben nach unten in der Unternehmenskultur etablieren kann. Führungskräfte müssen dabei vorangehen. Für mich ist die Möglichkeit, mobiles Arbeiten vorzuleben und den Kollegen aus meinem Team zu ermöglichen, ein wichtiger Motivationsfaktor. Das

Führungskräfte  
müssen mobiles  
Arbeiten vorleben.

steigert die Leistungsbereitschaft und unterstützt die Vereinbarkeit. Ich setze damit ein Zeichen im Team. Außerdem ist mobiles Arbeiten angesichts der flexiblen neuen Arbeitsformen und der Digitalisierung ein Wettbewerbsvorteil, den Führungskräfte vermitteln müssen. Und dabei bedarf es Vorbilder und Botschafter, um Skeptiker zu überzeugen.

**Was ist für Sie persönlich der Vorteil von mobilem Arbeiten?**

Ich arbeite im Moment sehr strategisch und kann daher einen, manchmal auch zwei Tage von unterwegs oder zu Hause aus arbeiten. Dadurch spare ich die Wege nach Bonn in die Zentrale, was natürlich ein Gewinn ist. Aber auch qualitativ sehe ich Vorteile. Im Homeoffice kann ich mich oft besser konzentrieren als in der Zentrale, wo ein Termin den nächsten jagt. Ich nenne es übrigens lieber „Strategietage“, weil ich mich in ein Thema total vertiefen kann. Aber natürlich gibt es auch bei uns Führungspositionen, die eine Präsenz vor Ort erfordern.

Mobiles Arbeiten ist ein Wettbewerbsvorteil.

**Wie können Sie sich und andere davor schützen, im Homeoffice zu viel zu arbeiten?**

Ich achte darauf, dass mein Team eine gute Work-Life-Balance hat, aber die Grenzen muss jeder selbst ziehen. Zwar machen uns die modernen Kommunikationstechnologien heute in vielen Bereichen flexibler, effektiver und schneller. Aber es besteht die Gefahr, dass die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben immer mehr verwischen. Vor allem zwei Faktoren kosten sehr viel Zeit: Das sind die tägliche Flut an E-Mails und die vielen Meetings. Mails an mein Team versende ich prinzipiell erst montags, auch wenn ich am Wochenende arbeite. Denn das würde sonst Druck erzeugen, sofort zu antworten. Außerdem greife ich lieber kurz zum Telefon, als eine Mail zu schreiben. Zu den Meetings:

Jeder muss sich selbst schützen.

Wer regelmäßig im Homeoffice arbeitet, muss sich selbst davor schützen, unter Rechtfertigungsdruck zu geraten, weil sie oder er an manchen Meetings nicht persönlich teilnehmen kann. Hier sollten aber beispielsweise Web-Konferenzen oder telefonische Einwahl ermöglicht werden.

Regelmäßige  
Präsenztermine  
und zehn goldene  
Regeln sind die  
Grundlage.

**Wie gelingt es Ihnen, zuverlässig Zeiten zu vereinbaren, in denen Sie persönlich zu sprechen sind?**

Ich vereinbare mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern regelmäßige Präsenztermine, zum Beispiel für Gespräche, Feedback zu den Arbeitsergebnissen, gemeinsamen Informationsaustausch und Teammeetings. In meinem Team haben wir zehn goldene Regeln für die Arbeit im Homeoffice. Dazu gehören eine Erreichbarkeit für den Notfall von 8 bis 18 Uhr oder die Information an mich, wenn jemand zum Beispiel wegen eines Arzttermins länger nicht erreichbar ist. Ich selber bin bei Bedarf jederzeit erreichbar und habe, wenn ich in der Zentrale bin, immer eine offene Tür.

Die Lebens-  
qualität steigt  
durch eine  
bessere Verein-  
barkeit.

**Manche Führungskräfte befürchten, dass die Produktivität im Homeoffice leidet. Wie sind Ihre Erfahrungen?**

Wir haben Instrumente der mobilen Arbeit durch unsere Führungskräfte ein halbes Jahr lang testen lassen und die Ergebnisse gemeinsam mit der Universität zu Köln wissenschaftlich ausgewertet und evaluiert. Dabei kam heraus, dass die Produktivität nicht sinkt und die Lebensqualität durch eine bessere Vereinbarkeit steigt. Ich persönlich kann dies bestätigen: Ich schaffe an meinen „Strategietagen“ mehr. Und Leistung überzeugt.

## „Individuelle Eigenschaften sind wichtiger als Rahmenbedingungen“

Dass sich mobiles Arbeiten positiv auf die Leistungsfähigkeit von Führungskräften auswirkt und darüber hinaus die Kommunikation im Team verbessert, bestätigt auch Dr. Josephine Hofmann, Abteilungsleiterin am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Stuttgart. Sie ist Mitautorin der Studie „Die flexible Führungskraft“, für die sie 2500 Führungskräfte befragt hat. Ihre Untersuchungen zeigen: Mobil arbeitende Führungskräfte müssen langfristiger und klarer kommunizieren und sind besser ansprechbar als vor Ort im Büro.

### **Frau Hofmann, welche Bedeutung hat mobiles Arbeiten für Führungskräfte?**

Die Nutzung mobiler Arbeitsformen ist bei Führungskräften genauso wie bei allen anderen Beschäftigten Teil eines modernen Arbeitslebens. Führungskräfte arbeiten meist schon durch ihre Aufgaben mobil. Sie sind öfter unterwegs als ihre Teamkollegen, arbeiten aber eher mobil in der Bahn oder im Flugzeug als vom Homeoffice aus, was mehr Koordinierung verlangt. Dies führt interessanterweise zu einer besseren Ansprechbarkeit.

### **Wie gelingt es, viel unterwegs zu sein und gleichzeitig gut mit den Teams zu kommunizieren?**

Führungskräfte müssen mehr in Koordination und Planung investieren. Die Vielfalt und Intensität der Nutzung von technischen Geräten steigt erheblich. Dadurch können sie durchgängig und besser kommunizieren. Besser heißt hier: langfristiger und expliziter. Zwei Drittel der Führungskräfte bestätigen, dass sie mehr Zeit dafür einsetzen, ihren Mitar-



Dr. Josephine Hofmann, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation

Mobil arbeitende Führungskräfte sind besser ansprechbar.

Mobil arbeitende Führungskräfte geben ihrem Team mehr Rückmeldung.

beiterinnen und Mitarbeitern zeitnah eine Rückmeldung für geleistete Arbeit zu geben, wenn sie mobil arbeiten.

**Wie wirkt sich dieser Führungsstil auf die Beschäftigten aus?**

Führungskräfte berichten von einem hohen Maß an Motivation, Arbeitszufriedenheit und Loyalität zur Organisation, wenn sie flexible Arbeitsformen nutzen können. An nächster Stelle nennen sie eine Steigerung der individuellen Leistung und der Serviceorientierung.

Selbstorganisation ist wichtiger für den Erfolg als betriebliche Rahmenbedingungen.

**Was sind denn kurz zusammengefasst die Erfolgsfaktoren für gelingendes mobiles Führen?**

Unsere Studie hat ergeben, dass die individuellen Eigenschaften der mobil Arbeitenden wichtiger sind als strukturelle Gegebenheiten. Es sind vor allem die Fähigkeiten, sich selbst zu managen, aktiv zu kommunizieren und gut mit neuen Medien umzugehen. Erfolgsfaktoren sind aber auch unterstützende betriebliche Rahmenbedingungen wie ein geeignetes Zeiterfassungssystem, die passende IT- und Arbeitsplatzausstattung oder Anreizsysteme für Führungskräfte, Flexibilität für ihre Teams möglich zu machen.

### „Ein großes Thema bei uns ist das Loslassen“

Das Wissenschafts- und Technologieunternehmen Merck KGaA bietet seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein flexibles Arbeitsmodell an: „mywork@merck ermöglicht den Beschäftigten, ihre Arbeitszeiten und Arbeitsorte individuell festzulegen“, berichtet Katharina Ebrecht-Spahn, die bei Merck unter anderem für Arbeitsmodelle in Deutschland verantwortlich ist. Sogenannte Teamvereinbarungen helfen dabei, ein gemeinsames Verständnis von Freiräumen und Verantwortlichkeiten im Team zu schaffen. Inhalte sind beispielsweise der Arbeitszeitrahmen, Präsenzplichten, Funktionszeiten und Vertretungsregelungen.

Unabhängig davon, ob Teile des Teams oder Führungskräfte selbst mobil arbeiten, verändert die freie Wahl des Arbeitsortes das Führen grundsätzlich. „Ein großes Thema ist bei uns das Loslassen“, sagt Ebrecht-Spahn. Vorgesetzte müssten bereit sein, den mobil Arbeitenden den Freiraum zu geben, eigenständig zu entscheiden, wie sie ein bestimmtes Ergebnis erreichen, und entsprechendes Vertrauen in die Teamkolleginnen und -kollegen setzen. „Wir müssen mehr als zuvor klare Zielsetzungen vereinbaren und ein gleiches Verständnis hinsichtlich der Aufgaben und Erwartungen zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten schaffen“, so Ebrecht-Spahn. Darüber hinaus sollten Führungskräfte einen regelmäßigen Austausch im Team sicherstellen sowie für fest vereinbarte Anwesenheitszeiten aller Teammitglieder im Büro sorgen.

Bei Merck arbeitet zwar nach wie vor die große Mehrheit der Beschäftigten vor Ort. Doch die Möglichkeit,



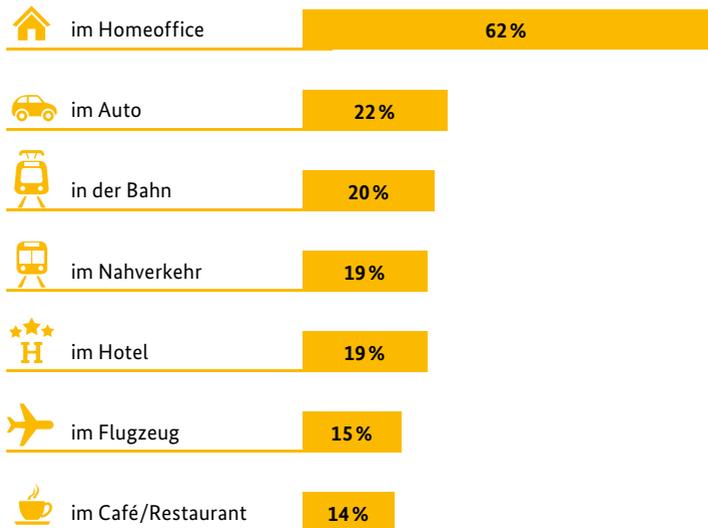
Katharina  
Ebrecht-Spahn,  
Merck KGaA

mobil zu arbeiten, ist den Kolleginnen und Kollegen extrem wichtig und wird sehr positiv aufgenommen. Die Beschäftigten nutzen mobiles Arbeiten, um Arbeit mit privaten Verpflichtungen oder Freizeitaktivitäten zu verbinden. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat sich verbessert und die Unterbrechungen bei der Arbeit wurden seit der Einführung von mywork@merck merklich reduziert.

## Im Fokus: Arbeiten von unterwegs aus

### Die Arbeit ist immer dabei

Wenn sie mobil arbeiten, nutzen Beschäftigte ihre elektronischen Geräte



Quelle: Bitkom, Mehrfachnennungen möglich

Drei Viertel der Beschäftigten, die bei ihrer Arbeit auch mobile Geräte nutzen, tun dies zumindest hin und wieder außerhalb des Büros. 62 Prozent nutzen Laptop, Tablet, Handy oder Smartphone zu Hause, doch auch unterwegs wird mobil gearbeitet. Etwa jeder Fünfte nutzt Reisezeiten entweder im Auto, im Fernzug oder in Bus und S-Bahn für berufliche Zwecke. Im Café widmen sich jedoch nur 14 Prozent der Befragten der Arbeit.



Wartezeiten auf Dienstreisen sind heute Arbeitszeiten

# V.

## Flexibel für Pflege: Mobiles Arbeiten auch in Präsenzberufen

Gab es laut Pflegestatistik von destatis 2011 noch 2,5 Millionen pflegebedürftige Menschen, so werden es 2020 schon 2,9 Millionen Menschen sein, die eine Pflegestufe haben. Nicht nur der Bedarf an Pflegefachkräften wird daher enorm steigen, auch die Angehörigen werden immer häufiger in die Situation kommen, sich plötzlich um ein pflegebedürftiges Familienmitglied kümmern zu müssen. Mobiles Arbeiten gilt daher als wichtiges Instrument der Vereinbarkeit von Beruf und Angehörigenpflege.

80 Prozent der Hauptpflegenden sind weiblich. Der Anteil von Frauen in sozialen Berufen ist ebenfalls sehr hoch. In der Regel sind Beschäftigte in sozialen Berufen jedoch zu 100 Prozent vor Ort. Dennoch können bestimmte administrative Tätigkeiten gut vom Homeoffice aus erledigt werden. Ein solches Angebot würde die Attraktivität von Arbeitgebern erheblich steigern. Wie es gelingen kann, mobiles Arbeiten auch in Präsenzberufen zu ermöglichen und Arbeitsanteile für pflegende Angehörige mobil zu gestalten, ist Thema des folgenden Kapitels.

## „Alternierende Telearbeit erleichtert den Pflegealltag“

Stefan Reuyß ist Gründungsmitglied von SowiTra, einem sozialwissenschaftlichen Forschungs- und Beratungsinstitut in Berlin. Der Soziologe, der außerdem ein Examen als Krankenpfleger hat, sieht mobiles Arbeiten als wichtiges Instrument der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege von Angehörigen. Allerdings gilt: Pflege ist nicht gleich Pflege, die Modelle mobiler Arbeit müssen individuell ausgehandelt werden.

### **Herr Reuyß, worauf müssen Unternehmen achten, wenn sie Beschäftigte mit zu pflegenden Angehörigen durch mobiles Arbeiten unterstützen wollen?**

Sie sollten eine offene Haltung gegenüber dem Thema Pflege einnehmen, das teilweise immer noch tabuisiert ist. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass Beschäftigte überhaupt ihre Bedarfe nennen. Das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege sollte als fester Bestandteil in das Mitarbeitergespräch aufgenommen werden. Wir empfehlen, auf pflegende Beschäftigte aktiv zuzugehen und individuelle, auf ihre jeweilige Pflegesituation abgestimmte Modelle mobiler Arbeit zu besprechen beziehungsweise sie zu fragen, ob die vereinbarten Regelungen noch greifen.

### **Wie kann mobiles Arbeiten denn gezielt in einer Pflegesituation eingesetzt werden?**

Eine Pflegesituation tritt meistens überraschend ein. Daher ist die Möglichkeit, auch spontan mobil zu arbeiten, ein sehr gutes Instrument zur Vereinbarkeit. Üblicherweise tritt dann eine Konsolidierungsphase ein, die oft mehrere Jahre andauern kann. In dieser Zeit ist planbare Flexibilität für den Pflegealltag wichtig. Alternierende Telearbeit mit ein



Stefan Reuyß,  
SowiTra

Aktiv auf  
pflegende  
Beschäftigte  
zugehen

oder zwei festen Tagen im Homeoffice ist dann sehr beliebt. Allerdings muss die Option vorhanden sein, auch spontan zwischen Büro und Homeoffice wechseln zu können. Wenn Pflegende zum Beispiel zu Arztterminen begleiten oder etwas von der Apotheke holen müssen, ist es oft einfacher, von zu Hause aus weiterzuarbeiten, als noch einmal den Weg ins Büro auf sich zu nehmen. Kommt es im weiteren Verlauf der Pflege zur Sterbebegleitung, so ist es oftmals nötig, jemanden für ein oder zwei Wochen am Stück im Homeoffice arbeiten zu lassen.

**Einen Angehörigen neben dem Berufsalltag zu pflegen ist extrem fordernd. Wäre es nicht angebracht, auch längere Homeoffice-Phasen zu gewähren?**

Von durchgängigem Homeoffice würde ich abraten. Das wird übrigens von den Pflegenden in der Regel gar nicht gewünscht. Sie sind oftmals froh, wenn sie im Büro arbeiten können, weil dies der einzige pflegefreie Ort ist und soziale Kontakte ermöglicht, die viele Pflegende völlig aufgegeben haben.

Arbeitsabläufe  
genau analysieren  
und mobile Tätig-  
keiten definieren

**80 Prozent der Hauptpflegenden sind weiblich. Der Anteil von Frauen in sozialen Berufen ist ebenfalls sehr hoch. Wie kann es gelingen, auch hier Arbeitsanteile für pflegende Angehörige mobil zu gestalten?**

Um herauszufinden, welche Tätigkeiten in sozialen Berufen von unterwegs oder von zu Hause aus erledigt werden können, bedarf es einer sehr genauen Analyse der Arbeitsabläufe. Schauen wir doch einmal auf die Pflegebranche selbst: Bei einem ambulanten Pflegedienst fallen ein bis zwei Tage pro Woche Tätigkeiten an, die nicht unbedingt vor Ort erledigt werden müssen, wie zum Beispiel das Verfassen von Berichten oder Materialbestellungen. Dafür könnten

Beschäftigte mit technischer Infrastruktur wie Tablets ausgerüstet werden.

**Bringt eine solche technische Ausrüstung nicht zu hohe Kosten mit sich?**

Die Unternehmen kommen meines Erachtens um diese Investitionen nicht herum, weil die Arbeit sich immer weiter vernetzen wird. Sie müssen sich für die Arbeit 4.0 öffnen. Man könnte auch die Arbeitszeiterfassung über das Tablet laufen lassen und gleich in die Lohnbuchhaltung einspeisen. Das spart dann wieder Kosten und wäre ein Beitrag zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege.

Investitionen  
in technische  
Infrastruktur sind  
unabdingbar.



Alles eine Frage der Organisation: Auch Beschäftigte in der Pflegebranche können mobil arbeiten



Christian Stockmann, Caritasverband Arnsberg-Sundern e. V.

### **Auch in Präsenzberufen ist mobiles Arbeiten möglich**

In sozialen Berufen sind Beschäftigte in der Regel zu 100 Prozent vor Ort. Dass mobiles Arbeiten auch in dieser Branche möglich ist, zeigt der Caritasverband Arnsberg-Sundern e. V. In der Altenhilfe, der ambulanten Pflege, der Behindertenhilfe und im Bereich Jugend, Soziales und Migration beschäftigt der Verband insgesamt 1270 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Allein in den vier Sozialstationen, bei denen die ambulante Pflege angesiedelt ist, arbeiten rund 250 Personen.

„Wir haben damit begonnen, mobiles Arbeiten zu ermöglichen, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Angehörigenpflege zu unterstützen“, sagt Sylvia Bussmann, Qualitätsbeauftragte im Verband. Bislang können Einrichtungsleitungen und Teamleitungen davon Gebrauch machen. Sie verlagern Tourenplanung und Dienstplanung ins Homeoffice, wo sie Zugriff auf den Unternehmensserver haben. Der Vorteil: Arbeitsphasen sind besser planbar und finden in Zeiträumen statt, die individuell am besten passen. „Langfristig werden diese Überlegungen zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf führen“, bestätigt Renate Brasse, Mitarbeitervertretung der ambulanten Pflege.

Auch andere Unternehmensbereiche, wie zum Beispiel die Caritas-Werkstätten für Menschen mit Behinderung mit 150 Beschäftigten, bauen Möglichkeiten des mobilen Arbeitens auf. Projektanträge und Förderplanung lassen sich in diesem Arbeitsbereich von überall her erledigen. Thomas Kellermann, verantwortlich für Personal und Organisationsentwicklung: „Administrative Arbeit muss nicht in der Kernarbeitszeit vor Ort in der Einrichtung

geleistet werden.“ In seinem Arbeitsbereich lassen sich Konzeptentwicklung, Projektanträge, Verwendungsnachweise und Leistungsabrechnungen von zu Hause aus bearbeiten.

„Zurzeit werden diese Angebote noch punktuell genutzt“, berichtet der Vorstandsvorsitzende Christian Stockmann. „Wir möchten die Möglichkeiten zum mobilen Arbeiten jedoch weiter ausbauen.“ Arbeitgeberattraktivität spiele eine große Rolle, aber auch der Blick auf die Altersstruktur der Belegschaft: „Der Altersdurchschnitt liegt bei zirka 48 Jahren. Angehörigenpflege wird uns in den kommenden Jahren zunehmend beschäftigen“, ist Stockmann überzeugt. Darauf möchte er seinen Verband bereits jetzt ausrichten. Die Beschäftigten zu schulen sei vergleichsweise einfach. Die Strukturen entsprechend umzustellen erfordere höheren Aufwand. Ein Beispiel: Die Dokumentation rund um pflegebedürftige Menschen erledigen Pflegefachkräfte zusammen mit den Hausärzten. Die Akte bleibt grundsätzlich beim Patienten. Elektronische Dokumentationen von zu Hause aus zu führen ist noch Zukunftsmusik.

In anderen Bereichen möchte Stockmann aber dafür sorgen, dass administrative Anteile von der Führungsebene auf die Mitarbeiterebene verlagert werden können und so Möglichkeiten entstehen, flexibler zu arbeiten.

Als Rat für potenzielle Nachahmer nennen Stockmann und Kellermann die wichtigsten Schritte:

- | Festlegung der Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel der Frage nach der Zeiterfassung
- | Klärung der Zeitvorgaben für administrative Tätigkeiten und damit der Abrechnungsmöglichkeiten
- | Mitarbeiterschulungen
- | Bereitstellung technischer Infrastruktur
- | Gewährleistung von Datensicherheit
- | Verabredung von Regeln für die Arbeit im Homeoffice
- | Eventuell Angebot von Onlineberatungen

„Mobiles und flexibles Arbeiten ist bei uns sicher eine größere Herausforderung als beispielsweise in anderen Dienstleistungsbereichen ohne den direkten Face-to-Face-Kontakt zu Patienten. Aber auch bei uns ist es letzten Endes eine Kulturfrage“, so Stockmann. Und die hat er mit seinem Team beantwortet.

## Im Fokus: Mobiles Arbeiten in sozialen Berufen

### **Das geht auch von zu Hause aus**

Soziale Berufe erfordern eine hohe Präsenz. Administrative Arbeiten können jedoch gut ins Homeoffice verlagert werden, zum Beispiel:

- 
- | Tourenplanung
  - | Verfassen von Berichten
  - | Verwendungsnachweise
  - | Arbeitszeiterfassung
  - | Dienstplanung
  - | Erstellung von Projektanträgen
  - | Förderplanung
  - | Konzeptentwicklung
  - | Leistungsabrechnungen
  - | Materialbestellungen



# VI.

## Regeln für die Freiheit

Sollen berufstätige Eltern, wann immer es ihnen zeitlich passt, von zu Hause aus weiterarbeiten können? Ist die Sorge berechtigt, dass dies einer Entgrenzung der Arbeit Vorschub leistet? Wer soll entscheiden dürfen, welche Beschäftigten im Homeoffice arbeiten können und welche nicht? Und was sind die Kriterien dafür? Wie sollen Unternehmen schließlich mit Neiddebatten in der Belegschaft umgehen oder wie können sie diese von vornherein vermeiden? Und was ist der Vorteil für Unternehmen, wenn sie dieses hohe Maß an zeitlicher und räumlicher Flexibilität gewähren?

Immer wieder stellen sich bei einer Beschäftigung mit mobilem Arbeiten diese und ähnliche Fragen. Dabei geht es auch um notwendige Vereinbarungen zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten, mit denen das mobile Arbeiten bestmöglich geregelt werden kann.

**„Mobiles Arbeiten verschafft Eltern mehr Zeit für die Familie“**



Petra Mackroth, Abteilungsleiterin im Bundesfamilienministerium

Petra Mackroth leitet die Abteilung Familie im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Mobiles Arbeiten bietet aus ihrer Sicht die Chance, nach der Elternzeit schneller und in größerem Umfang wieder in den Job einzusteigen.

**Frau Mackroth, sechs Prozent der Eltern mit minderjährigen Kindern arbeiten im Homeoffice, weitere 25 Prozent würden dies auch gerne tun. Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Argumente für Unternehmen und Beschäftigte, mobiles Arbeiten als Chance für eine gelungene Vereinbarkeit zu nutzen?**

Eltern können durch die Arbeit im Homeoffice, gerade nach der Elternzeit, einen raschen Wiedereinstieg und mehr Familienzeit unter einen Hut bringen. Vor allem Müttern bietet sich die Chance, nicht nur in geringer Teilzeit, sondern auch vollzeitnah zu arbeiten und trotzdem Zeit für die Familie zu haben. Denn junge Familien leben ja häufig nicht dort, wo sich ihre Arbeitsstellen befinden, und die Wege kosten enorm Zeit. Im Gegenzug können Väter die Chance ergreifen, mehr Verantwortung in der Familie zu übernehmen, indem sie durch regelmäßiges Arbeiten im Homeoffice die Wegezeiten zum Arbeitsplatz sparen und stattdessen zum Beispiel ihre Kinder zur Kita bringen. Aus Unternehmenssicht kann mobiles Arbeiten nach der Elternzeit einen schnelleren Wiedereinstieg attraktiv machen und damit zu einem positiven Standortfaktor werden. Es kann zudem Bindung und Loyalität stärken und die Zufriedenheit der Beschäftigten erhöhen.

Mehr Verantwortung für die Familie übernehmen

**Sie setzen sich für eine partnerschaftliche Aufgabenteilung bei der Vereinbarkeit ein. Wie kann mobiles Arbeiten die gewünschte Aufteilung von Berufs- und Familienarbeit zwischen Paaren fördern?**

Wenn Väter dank regelmäßiger Homeoffice-Tage mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen können, was ja dem Wunsch vieler Väter entspricht, dann wäre dies natürlich ein Baustein für mehr Partnerschaftlichkeit zwischen den Paaren. Die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort kann dabei einen wichtigen Beitrag leisten. Und: Wir wissen, dass viele Väter,

Im Homeoffice braucht es eindeutige Regeln zur Erreichbarkeit.

die heute schon Homeoffice nutzen, die gewonnene Zeit zur Unterstützung ihrer berufstätigen Partnerin einsetzen.

### **Flexibilität von Arbeitszeit und -ort in der digitalen Welt:**

#### **Braucht genau diese Freiheit auch Regeln und wenn ja, welche?**

Selbstverständlich sind Vereinbarungen über die Arbeit im Homeoffice für beide Seiten, also für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, nötig. Grundsätzlich sollten dabei Fragen der Datensicherheit, des Zugangs zu relevanten Informationen und der technischen Ausstattung geklärt sein – darin sind sich alle einig. Wenn Führungskräfte aus Gründen der Vereinbarkeit im Homeoffice arbeiten, braucht es eindeutige Regeln zur eigenen Erreichbarkeit und zu Zeitfenstern für schnelle Rückmeldungen ans Team. Selbstverständlich müssen auch Teamkolleginnen und Kollegen im Homeoffice feste Zeiten der Erreichbarkeit nennen sowie in der Lage sein, sich selbst gut zu organisieren. Klare Leitlinien der Unternehmen bestärken die Beschäftigten, die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu finden. Inzwischen gibt es dazu eine ganze Reihe von Betriebsvereinbarungen. Neiddebatten gilt es zu vermeiden. Voraussetzung dafür ist meines Erachtens eine stärkere Umsteuerung in Unternehmen von der Präsenz der Beschäftigten am Arbeitsplatz zu einer ergebnisorientierten Kultur.



## Im Fokus: Regeln für Arbeitgeber – Regeln für Beschäftigte

### **1. Klare Vereinbarungen treffen**

- | Flexible Arbeitsmodelle erfordern klare Regeln, damit Vertrauen entstehen kann.

### **2. Mitarbeiterleistung messen**

- | Leistungen sollten möglichst objektiv definiert und gemessen werden.
- | Zielerreichung geht vor Anwesenheit.

### **3. Moderne Technologien für Zusammenarbeit nutzen**

- | Flexible Arbeit sollte durch interne soziale Netzwerke, Blogs oder spezielle Collaboration Tools unterstützt werden.

### **4. Führung nicht vernachlässigen**

- | Trotz hoher Mobilität der Mitarbeiter darf Führung nicht vernachlässigt werden.

### **5. Unternehmenskultur überprüfen**

- | Neue Arbeitsmodelle müssen zur Kultur passen.
- | Veränderungen sorgfältig planen.

## Regeln für Beschäftigte

### 1. Sich selbst managen

- | Flexible Arbeitsmodelle verlangen ein hohes Maß an Selbstorganisation.
- | Effizientes Arbeiten und Verlässlichkeit sind unabdingbar.

### 2. Sich selber schützen

- | Flexible Arbeit darf nicht zur Selbstausbeutung führen.
- | Engagierte Mitarbeiter setzen Grenzen und halten diese ein.

### 3. Sichtbar bleiben

- | Wer selten im Büro ist, muss stärker darauf achten, dass seine Arbeitsergebnisse und seine Rolle als Teammitglied wahrgenommen werden.

### 4. Digitale Kommunikation aktiv und effektiv nutzen

- | Soziale Medien nutzen, um eigene Leistung und Kreativität darzustellen

Quelle: Bitkom

Unser Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ ist die zentrale Plattform für alle, die sich für das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie interessieren. Es vermittelt Unternehmen Basisinformationen zu familienbewusster Personalpolitik und schließt zugleich die Lücke zwischen interessierten Firmen und solchen Betrieben, die bereits Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf umgesetzt haben. Es bietet Unternehmen die Möglichkeit, sich breit zum Thema familienbewusste Personalpolitik auszutauschen und Kooperationen mit anderen Firmen zu knüpfen.

**I Bei uns erhalten interessierte Firmen einen Musterfragebogen des UnternehmensChecks „Erfolgsfaktor Familie“ für die Beschäftigtenbefragung.**

- I Auf Wunsch sprechen wir telefonisch mit Ihnen Ihre geplante Befragung durch.
- I Bei Bedarf bieten wir Ihnen auf der Basis des standardisierten Fragebogens und Ihrer anonymisierten Ergebnisse Vergleichsgrößen an.
- I Wir vermitteln fachlich geschulte **Kooperationspartner**, die Unterstützung bei der Durchführung und Auswertung bieten.

Zögern Sie bitte nicht, mit uns Kontakt aufzunehmen:

**Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“**

DIHK Service GmbH

Breite Straße 29

10178 Berlin

Tel. 030 20308-6101

netzwerkbüero@dihk.de

[www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk)

**Bildnachweise:** Titel: grapestock/ – S. 3: Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“, v.l.nr. Andreas Gebert (1), Heiko Adrian (2-4) – S. 6: Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“/Heiko Adrian – S. 9: IW Köln/Florian Lang – S. 11: Werner Eichhorst/Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit GmbH – S. 13: INOSOFT AG – S. 16: Volker Baisch – S. 18: Zukunftsinstitut Workshop GmbH – S. 20: neuland bremen GmbH – S. 21: shutterstock/ bikeriderlondon – S. 24: Rahild Neuburger – S. 26: pme Familienservice – S. 28: Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“/Heiko Adrian – S. 32: Deutsche Telekom AG – S. 35: Fraunhofer IAO – S. 37: Merck KGaA – S. 39: shutterstock/fizkes – S. 41: Stefan Reuyß – S. 43: shutterstock/Miriam Doerr Martin Frommherz – S. 44: Boris Golz – S. 48: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;  
sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

**Herausgeber:**

Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend  
Referat Öffentlichkeitsarbeit  
11018 Berlin  
www.bmfsfj.de



Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.  
www.dihk.de

**Bezugsstelle:**

Publikationsversand der Bundesregierung  
Postfach 48 10 09  
18132 Rostock  
Tel.: 030 182722721  
Fax: 030 18102722721  
Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de  
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de  
www.bmfsfj.de

Für weitere Fragen nutzen Sie bitte unser Servicetelefon: 030 20179130  
Montag–Donnerstag 9–18 Uhr  
Fax: 030 18555-4400  
E-Mail: info@bmfsfjservice.bund.de

**Redaktion:** Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“

**Artikelnummer:** 2BR173

**Stand:** September 2016, 1. Auflage

**Gestaltung:** www.wernerwerke.de

**Druck:** Silber Druck oHG

Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ wird im Rahmen des Programms „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten“ durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Ziel der Europäischen Union ist es, dass alle Menschen eine berufliche Perspektive erhalten. Der Europäische Sozialfonds (ESF) verbessert die Beschäftigungschancen, unterstützt die Menschen durch Ausbildung und Qualifizierung und trägt zum Abbau von Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt bei. Mehr zum ESF unter: [www.esf.de](http://www.esf.de).

