



Digitale Vereinbarkeit

Home-Office und mobiles Arbeiten – eine
Toolbox für Unternehmen und Beschäftigte
mit Familienaufgaben



Inhalt

I.	Einführung	3
II.	Digitale Vereinbarkeitsangebote	6
2.1	Home-Office	6
2.2	Mobiles Arbeiten	8
III.	Empfehlungen für die Einführung von Home-Office und mobilem Arbeiten	10
3.1	Planung	10
3.2	Einführung	11
3.3	Regelbetrieb	14
3.4	Auswertung nach einem Jahr	17
IV.	Anhang	19
4.1	Weiterführende Quellen des BMFSFJ	19
4.2	Checkliste Betriebsvereinbarung	19
4.3	Checkliste zur Home-Office-Eignung des Arbeitsplatzes	21
4.4	Antrag auf Home-Office	22
4.5	Mobiles und flexibles Arbeiten im Bundesfamilienministerium	24

I.

Einführung

Die Digitalisierung verändert viele Bereiche des täglichen Lebens: die Arbeitswelt, die Freizeit sowie die Kommunikation mit Freunden und Verwandten. Der umfassende digitale Wandel eröffnet auch Chancen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. So kann die Digitalisierung Müttern und Vätern dabei helfen, den Wunsch nach partnerschaftlicher Aufgabenteilung zu erfüllen, weil sich Abläufe effizienter gestalten lassen und die Präsenz am Arbeitsplatz in vielen Branchen immer weniger notwendig wird. 95 Prozent der Unternehmen haben erkannt, welche Chancen zum Beispiel Home-Office-Angebote für ihre Arbeitgeberattraktivität auf dem Bewerbermarkt bieten.¹ Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels sind Maßnahmen zur Vereinbarkeit eine gute Möglichkeit, sich von anderen Unternehmen abzugrenzen – viele Bewerberinnen und Bewerber wissen es zu schätzen, wenn es ihnen ermöglicht wird, auch von zu Hause aus zu arbeiten. Dies wird bereits in den Bewerbungsgesprächen deutlich: Bewerberinnen und Bewerber fragen gezielt nach Vereinbarkeitsangeboten und legen hierauf ein hohes Gewicht bei ihrer Entscheidung für einen Arbeitgeber.

Die Digitalisierung schafft neue Möglichkeiten

Digitale Vereinbarkeitslösungen wie Home-Office und mobiles Arbeiten zahlen sich aus. Unternehmen können durch optimierte Abläufe und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Effizienz und Produktivität steigern. Beschäftigte sparen Zeit, die sie für die Familie oder andere private Verpflichtungen jenseits des Berufs nutzen können. Wegezeiten entfallen zum Beispiel, wenn Aufgaben auch online statt ausschließlich am Arbeitsplatz erfüllt werden. Der Zeitgewinn ist nicht nur spürbar, sondern auch messbar: 4,4 Stunden spart ein Beschäftigter im Durchschnitt pro Woche, wenn er mobile Arbeitsformen nutzt.²

Bereits heute verwenden die meisten Personen die zusätzliche freie Zeit zu 80 Prozent für die Familie, was nicht nur den Kindern, sondern auch dem Partner oder der Partnerin zugutekommt. 40 Prozent der Väter geben an, dass sie dank der (teilweisen) Arbeit im Home-Office ihre berufstätige Partnerin entlasten können. 93 Prozent der Nutzerinnen und Nutzer von Home-Office-Angeboten erleben eine leichtere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Möglichkeiten sind aus Sicht der Beschäftigten längst noch nicht ausgeschöpft. 50 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer würden gerne mobil arbeiten, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern.³

1 BMFSFJ: Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf, 2015; BMFSFJ: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016

2/3 BMFSFJ: Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf, 2015

Trotz aller Vorteile von digitalen Arbeitsformen gibt es Grenzen und auch Risiken, die berücksichtigt werden müssen. Längst nicht bei allen Tätigkeiten ist mobiles Arbeiten möglich. Neben der Identifikation geeigneter Aufgaben(teile) am jeweiligen Arbeitsplatz bedarf es eines passenden Rahmens. Die technischen Voraussetzungen (Endgeräte, Zugriffsmöglichkeiten auf Daten) müssen genauso wie die Anforderungen an Arbeits- und Datenschutz erfüllt sein, um eine entsprechende Arbeit zu ermöglichen. Und nicht für alle Beschäftigten ist mobiles Arbeiten aufgrund ihrer persönlichen Voraussetzungen bzw. ihrer Arbeitsweise gleichermaßen geeignet. Das Arbeiten im Home-Office kann eine fehlende Betreuung für Kinder oder zu pflegende Angehörige nicht ersetzen. Professionelle Arbeitsbedingungen müssen erfüllt sein, unabhängig davon, ob Beschäftigte im Büro, zu Hause oder mobil arbeiten.

Die Möglichkeit, im Home-Office zu arbeiten, kann darüber hinaus zu steigenden Erwartungen an die Erreichbarkeit und Verfügbarkeit von Beschäftigten führen. Wenn Unternehmen die Möglichkeiten der Digitalisierung jedoch verantwortungsbewusst und geplant nutzen, können diese Risiken vermieden werden – mit der Folge, dass sich die Vereinbarkeit der Beschäftigten verbessert.

Hierbei hilft diese Toolbox. Sie ist eine praxisorientierte Handreichung, welche die Vorteile und Chancen mobiler Arbeitsformen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf aufzeigt und bei der Umsetzung wertvolle Unterstützung leistet. Auch Beschäftigte mit Familienaufgaben sollen motiviert und inspiriert werden, die neuen Möglichkeiten der digitalen Arbeitswelt für sich zu nutzen.

Die hier vorgestellten Ansätze und Empfehlungen basieren vor allem auf den Ergebnissen eines sogenannten Dialogkreises mit Unternehmen verschiedener Größen und Branchen, der im Rahmen des Unternehmensprogramms "Erfolgsfaktor Familie" des Bundesfamilienministeriums durchgeführt wurde. In der Runde wurden Erfahrungen ausgetauscht und neue Ideen diskutiert. Die Toolbox bündelt die besten Maßnahmen und Vorgehensweisen – sie alle sind bereits in der Praxis erprobt und von Unternehmensführung und Beschäftigten für gut befunden worden. Klar ist: Da jedes Unternehmen anders ist, muss es eigene Lösungen für seine neue digitale Arbeitsorganisation finden, damit Beschäftigte mit Familienaufgaben davon profitieren können. Die Toolbox skizziert das breite Feld der Möglichkeiten, um mehr digitale Vereinbarkeit zu erreichen.

„Natürlich profitieren wir davon, dass Vodafone seinen Mitarbeitern als Telekommunikationsunternehmen sehr gute technische Möglichkeiten zum flexiblen Arbeiten bieten kann. Das darf man bei dem Thema nicht vergessen. Dennoch muss auch die Einstellung des Arbeitgebers passen. Und hier ist es wirklich akzeptiert, dass man zu Hause arbeitet – und das nicht nur, weil das Kind krank ist oder die Kita streikt.“

Johannes Fischer, Abteilungsleiter, Strategic Channel Management, Vodafone



Der Flugzeughersteller **Airbus** bietet ein Bündel von Angeboten, die von unterschiedlichen Altersgruppen genutzt werden können. Für junge Beschäftigte haben die Instrumente Teilzeit und Home-Office einen anderen Nutzen als für Familien. Die Interessen der Zielgruppe wie Ausbildung oder Studium, Reisen und Sport werden direkt angesprochen und mit Angeboten bedient. Für Jüngere ist "Care for Life" – ein Jahr Auszeit mit festem Gehalt – eine Chance für ein Projekt oder das Studium. Ältere Beschäftigte bauen ein Haus oder machen eine große Reise. Auch für die Pflege ist "Care for Life" eine Option.

„ Das moderne Vodafone-Arbeitsplatzkonzept ermöglicht mir mit der Nutzung von Home-Office ein flexibleres Arbeiten hinsichtlich Ort und Zeit. In Abstimmung mit meiner Führungskraft kann ich bis zu 50 Prozent meiner Arbeitszeit von zu Hause aus arbeiten und spare mir damit zum Beispiel den Arbeitsweg ins Büro. Den Zeitgewinn nutze ich für meine Familie. “

Juliana Boye, Referentin Property/Strategische Projekte, Programm-Management, Vodafone

Die Rahmenbedingungen sind entscheidend

Die betrieblichen Rahmenbedingungen haben maßgeblichen Einfluss darauf, in welcher Form Unternehmen durch die Digitalisierung eine bessere Vereinbarkeit schaffen können. Dies ist vor allem abhängig von der Branche und dem konkret betrachteten Arbeitsplatz. Insbesondere bei personenbezogenen Dienstleistungen und in Teilen der Produktion ist es oft schwierig sicherzustellen, dass Beschäftigte von den Vorteilen mobiler Arbeitsplätze profitieren können. Doch auch in diesen Bereichen gibt es Möglichkeiten. So können mit technischen Lösungen Kundenkontakte mobil bzw. außerhalb des Büros wahrgenommen werden – Anrufe sind dann auch von zu Hause möglich. Es kann auch eine Alternative sein, Serviceanfragen aufzuteilen – in telefonische Anfragen, die von Beschäftigten aus dem Büro bearbeitet werden, und in E-Mail-Anfragen, um die sich Beschäftigte aus dem Home-Office kümmern. Selbst in der Produktion gibt es vereinzelt Möglichkeiten, mobil zu arbeiten. So können Produktionsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter z.B. Weiterbildungsangebote in Form von E-Learning örtlich und zeitlich flexibel nutzen.

Digitale Vereinbarkeitsangebote haben den Vorteil, dass sie die Arbeitgeberattraktivität für alle Altersgruppen steigern – junge Beschäftigte empfinden entsprechende Angebote inzwischen als ganz selbstverständlich, Eltern sind auf sie angewiesen, für ältere Beschäftigte gewinnt das Thema Pflege von Angehörigen an Bedeutung. Für letztere Gruppe können digitale Lösungen erheblich dazu beitragen, die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf zu verbessern.

II. Digitale Vereinbarkeitsangebote

2.1 Home-Office

Was heißt Home-Office?

Home-Office ist eine der zentralen Möglichkeiten, die Digitalisierung für eine bessere Vereinbarkeit zu nutzen. Manchmal wird Home-Office als Begriff verwendet, der jegliche Arbeit bezeichnet, die nicht vor Ort beim Arbeitgeber stattfindet. In dieser Publikation steht der Begriff Home-Office jedoch ausschließlich für eine Arbeit, die von Beschäftigten von ihrem eigenen Zuhause aus erledigt wird – klassisch ist dies auch als Telearbeit bekannt. Das Arbeiten von unterwegs oder anderen Orten wird im nächsten Abschnitt separat als mobiles Arbeiten behandelt.

Früher auch häufig als "alternierende Telearbeit" bezeichnet, wechseln sich Tage im Büro mit Tagen ab, in denen im Home-Office gearbeitet wird. Für die bessere Planbarkeit werden in der Regel bestimmte Wochentage als Home-Office-Tage deklariert. Alternativ ist es aber auch möglich, Home-Office-Tage ad hoc mit dem Chef oder der Chefin abzuklären, wenn besonderer Bedarf besteht – weil zum Beispiel ein Kind krank ist.

Welche Vorteile bringt Home-Office?

Die Erfahrung zeigt: Home-Office wirkt sich oft positiv auf die Unternehmenskultur aus. In Unternehmen, die traditionell eine starke Präsenzkultur leben, kann sich durch die Verbreitung von Home-Office-Angeboten eine Ergebniskultur entwickeln, in der bloße Anwesenheit nicht mehr als Zeichen von Leistung verstanden wird und in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Mut haben, ihre Wünsche und Bedürfnisse zu artikulieren.

„ Durch die Möglichkeit, die Abteilung in Teilzeit zu leiten und flexible, spontane Home-Office-Tage zu machen, schaffe ich es, meinem Arbeits- und Privatleben gleichermaßen gerecht zu werden. “

Janice Kwiatkowski, Leiterin der technischen Kundenbetreuung, Projektron

Der besondere Vorteil von Home-Office liegt darin, dass alle Beschäftigtengruppen hiervon profitieren können – unabhängig von Geschlecht, Position oder Lebensphase. In vielen Unternehmen richten sich digitale Vereinbarkeitsangebote daher nicht nur an Mütter, sondern auch

explizit an Väter, die darin unterstützt werden, ihre Wünsche nach einer partnerschaftlichen Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erfüllen. Auch die Hierarchieebene muss kein Hindernis für die Nutzung sein – selbst Führungskräfte können auf das Home-Office als vereinbarkeitsfördernde Maßnahme zurückgreifen. In Verbindung mit Doppelspitzen funktionieren digitale Vereinbarkeitsangebote für Führungskräfte sogar besonders gut. Ebenso sind ältere Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen neben Eltern mit kleinen Kindern eine sinnvolle Zielgruppe.



Bei **Projektron**, einem Berliner Software-Unternehmen mit etwa 90 Beschäftigten, richten sich die Vereinbarkeitsangebote an alle Beschäftigten – Mütter, Väter, Pflegende und alle, die eine entsprechende Unterstützung in ihrer aktuellen Lebensphase benötigen. Bausteine dieser Strategie sind flexible Arbeitszeitmodelle oder Home-Office. Nach Absprache können Beschäftigte, die beispielsweise wegen Kindern nicht 40 Stunden pro Woche im Büro anwesend sein können, somit auch von zu Hause aus arbeiten.

Welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen sind zu erfüllen?

Es gibt einige technische Voraussetzungen, die erfüllt werden müssen, damit Home-Office in einem Unternehmen funktionieren kann. Häufig geht die Einführung entsprechender Angebote mit Veränderungen der Arbeitsplatzgestaltung im Unternehmen einher.

Die Umstellung auf ein weitgehend papierloses Büro ist zwar keine Voraussetzung, sie begünstigt allerdings die Einführung des Home-Office. In einem papierlosen Büro werden, soweit dies möglich ist, alle Dokumente und Unterlagen digitalisiert, die für die tägliche Arbeit benötigt werden. Beschäftigte können so von überall auf Informationen zugreifen.

Die Erfahrungen der Dialogkreis-Teilnehmer zeigen: Vor allem der Personalbereich und die Buchhaltung werden häufig papierlos geführt. Weiterhin ist es bei der Einführung von Home-Office sinnvoll, Konferenzräume im Unternehmen mit Bildschirmen und Kameras für Videokonferenzen auszustatten – so können sich Beschäftigte aus dem Home-Office zu Meetings im Büro dazuschalten.



Bei der Bremer Wohnungsbaugesellschaft **GEWOBA** wurde festgestellt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahrungsgemäß sehr zuverlässig im Home-Office arbeiten, weil sie das in sie gesetzte Vertrauen erfüllen wollen. Durch ein Zeiterfassungssystem, das auch für die Home-Offices freigeschaltet ist, werden die gesetzlichen Arbeitszeitregelungen eingehalten. Klare Absprachen und eine abteilungsinterne Abstimmung der Aufgaben ermöglichen hier eine gute Vereinbarkeit von familiären Verpflichtungen.

Damit das Konzept Home-Office funktionieren kann, müssen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die das neue Arbeitsmodell nutzen wollen, mit Laptops oder heimischen Desktop-PCs, Handys und unterstützender Software für die Online-Zusammenarbeit (wie Lync oder Yammer)⁴ ausgestattet werden – und sie müssen über einen Zugang zum Intranet und Internet verfügen. Derart ausgerüstet können die Beschäftigten auch von verschiedenen Orten effizient miteinander kommunizieren.

Es kann erforderlich sein, Lösungen zu finden, wie die mobil erbrachte Arbeitszeit dokumentiert wird. Die Modelle reichen von reiner Vertrauensarbeitszeit bis hin zu einer expliziten Zeiterfassung, die an den Login gekoppelt ist. Durch letztere Lösung gewinnen beide Seiten – Unternehmen und Beschäftigte – mehr Sicherheit darüber, dass die Zeitanteile von Arbeit und Freizeit den Verabredungen entsprechen.

2.2 Mobiles Arbeiten

Was heißt mobiles Arbeiten?

Mobiles Arbeiten ist eine Weiterentwicklung des Home-Office-Konzepts: Beschäftigte sind hier weder an einen Arbeitsplatz im Büro noch an den Arbeitsplatz zu Hause gebunden, sondern tatsächlich frei, von verschiedenen Orten aus arbeiten zu können. Diese Lösung bietet sich insbesondere dann an, wenn Beschäftigte häufig auf Reisen sind und unterschiedliche Aufenthaltsorte haben. Hierbei sind Aspekte wie Datensicherheit und Erreichbarkeit besonders zu berücksichtigen.

Welche Unterschiede bestehen zwischen mobilem Arbeiten und Home-Office?

Ein Home-Office ist ein fest installierter und vom Arbeitgeber eingerichteter Arbeitsplatz zu Hause, der regelmäßig genutzt wird. Viele Unternehmen setzen dafür einen Mindestumfang (z.B. zwei Tage in der Woche) an.

Mobiles Arbeiten ist eher für fallweise dezentrale Aufgabenerledigung gedacht und ist auch möglich, wenn sich die Wohnung nicht zur festen Einrichtung eines Home-Office-Arbeitsplatzes eignet. Beschäftigte können auf Reisen oder von beliebigen Orten aus arbeiten – besonders, wer viel unterwegs ist oder lange Pendelzeiten hat, kann hiervon profitieren. Dabei sind flexible Arbeitszeitmodelle eine wichtige Ergänzungs- und Unterstützungsmaßnahme für mobile Arbeitsformen. Auch Führungspositionen erfordern nicht in allen Fällen automatisch eine Vollzeitpräsenz vor Ort.

⁴ Lync ist eine Software, mit deren Hilfe Beschäftigte online kommunizieren können; auf Yammer lässt sich eine Online-Community für ein Unternehmen anlegen.

Bei der technischen Ausstattung kann es zwischen Home-Office und mobilem Arbeiten Unterschiede geben: Während im Home-Office auch ein fester Desktop-Computer verwendet werden kann, ist für mobiles Arbeiten ein Laptop eine besser geeignete Alternative. Für Unternehmen gibt es verschiedene Möglichkeiten, die Beschäftigten mit technischen Endgeräten auszustatten:

| Laptop-Pool: Der Laptop muss nicht immer mitgenommen werden, sondern Beschäftigte können ihn für einzelne Tage ausleihen. Das soll verhindern, dass sie den Druck verspüren, immer erreichbar sein zu müssen.

| Beschäftigte, für die mobiles Arbeiten infrage kommt, werden dauerhaft mit eigenen technischen Geräten ausgestattet.

| Vereinzelt lassen sich auch private Geräte für die mobile Arbeit nutzen. Hierbei muss jedoch der Datenschutz berücksichtigt werden, damit dienstliche Dateien auch auf einem Privatgerät gesichert sind. Gleichzeitig sollte diese Option auf Freiwilligkeit beruhen bzw. durch finanzielle Unterstützung des Arbeitgebers sichergestellt werden, dass den Beschäftigten hierfür keine privaten Kosten entstehen.

Bei steigender Nutzung von Home-Office und mobilem Arbeiten kann es für das Unternehmen – da nicht mehr alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeden Tag vor Ort sind – sinnvoll sein, für die eigenen Büroflächen flexible Raumlösungen zu finden. Dies kann Raumressourcen sparen und die Kommunikation innerhalb der Organisation verbessern.



Bei **Airbus** soll mobiles Arbeiten für jeden, also auch für Beschäftigte in der Produktion, eingeführt werden. Mobiles Arbeiten erfordert nicht zwangsläufig, dass online gearbeitet wird. Offline kann die Arbeit mit Papierdokumenten erledigt werden. Schulungen können als E-Learning angeboten werden und das Programmieren von Maschinen muss auch nicht in der Halle erfolgen. Der große Vorteil von E-Learning ist außerdem, dass Beschäftigte das Programm absolvieren können, wann es ihnen am besten passt.

III.

Empfehlungen für die Einführung von Home-Office und mobilem Arbeiten

Der Austausch mit Unternehmen, die bisher erfolgreich Home-Office und mobiles Arbeiten eingeführt haben, zeigt: Die Erfolgsmodelle vor Ort haben trotz individueller Unterschiede viele Gemeinsamkeiten, die im Folgenden vorgestellt werden. Das Gelingen hängt auch davon ab, dass die Unternehmen in den verschiedenen Phasen schrittweise richtig agieren – von der Planung über die Einführung und den Regelbetrieb bis hin zur Evaluation. Gute digitale Vereinbarkeit ist also ein Prozess. Die Toolbox bietet deshalb nicht nur eine Hilfestellung für Unternehmen, die Vereinbarkeitslösungen einführen wollen, sondern auch für jene, die ihr bestehendes Angebot ausweiten beziehungsweise optimieren wollen.

3.1 Planung

Welche Ziele werden mit der Einführung mobiler Arbeitsmöglichkeiten verfolgt?

Sollen bestimmte Gruppen in dem Unternehmen besonders angesprochen werden, wie etwa Eltern oder Beschäftigte mit Pflegeaufgaben? Soll die Attraktivität des Unternehmens erhöht werden? Oder liegt ein Fokus auf der Optimierung bestehender Arbeitsprozesse? Die Zielsetzung beeinflusst die Kommunikation der Maßnahme und die Evaluation. Daher ist es wichtig, sich von Anfang an klarzumachen, welche Absichten mit der Einführung von Angeboten wie Home-Office oder mobilem Arbeiten verfolgt werden.

Zentrale Fragen:

- Welche Ziele sollen durch die Maßnahme erreicht werden?
- Sind die Ziele spezifisch sowie realistisch und gibt es hierfür einen klaren Zeithorizont?
- Sollen bestimmte Zielgruppen besonders angesprochen werden? Wenn ja, welche?

Wie soll die Umsetzung organisiert werden?

Sobald die Ziele neuer Vereinbarkeitsangebote definiert sind, sollte geklärt werden, welche Maßnahme in welchem Bereich Anwendung finden soll. In der Regel ist nicht an allen Arbeitsplätzen im Unternehmen mobiles Arbeiten in der gleichen Form möglich. Daher können Pilotprojekte oder auf bestimmte Funktionen beziehungsweise Abteilungen zugeschnittene Ansätze ein Einstieg sein. Ebenfalls zu beachten ist, dass mobile Arbeitsformen bestehenden Arbeitsschutzvorschriften genügen müssen. Weitere Informationen finden Sie hier:

<http://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsschutz/erklaerung-arbeitsschutz.html>

Auch Regelungen zu Versicherungsschutz und Arbeitszeiterfassung müssen getroffen werden. Zu letzterem Aspekt kann ein "Verhaltenskodex" helfen, der beispielsweise Erreichbarkeiten, erwartete Antwortzeiten und den Informationsaustausch festlegt. Die Checkliste im Anhang dieser Publikation bietet eine praktische Hilfe, um zu überprüfen, ob ein Arbeitsplatz als Home-Office geeignet ist.

Zentrale Fragen:

- Gibt es Abteilungen, die besonders von den geplanten Maßnahmen betroffen sind?
- Haben Sie sich mit den gesetzlichen Bestimmungen, insbesondere zum Home-Office, auseinandergesetzt?

3.2 Einführung

Sollten Home-Office und mobiles Arbeiten vorher getestet werden?

Ausprobieren einzelner Maßnahmen im Kleinen kann eine gute Möglichkeit sein, neue Herangehensweisen und Lösungen zu erproben und Beschäftigte wie Führungskräfte gleichermaßen von dem Nutzen zu überzeugen. Eine testphasenartige Implementierung kann auch dabei helfen, eventuelle Probleme frühzeitig zu erkennen und zu adressieren. Beim späteren großflächigen Rollout der neuen Angebote ist dann nicht nur ein reibungsloserer Betrieb zu erwarten, sondern auch eine erhöhte Akzeptanz bei den Beschäftigten.

Wie kann Führungspersonal für Home-Office und mobiles Arbeiten gewonnen werden?

Ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Implementierung von Home-Office und mobilem Arbeiten ist die Einstellung der Führungskräfte. Hier kann es helfen, wenn sich Führungskräfte bereits aktiv in die Konzeptionierung und Einführung von Home-Office-Angeboten einbringen. Aber auch anschließend kann beispielsweise die Personalabteilung den Umgang mit den neuen Herausforderungen unterstützend begleiten. Ziel ist es, das Management für ein neues Selbstverständnis im Sinne der "Führung auf Distanz" zu sensibilisieren. Nur dann können Führungskräfte die Beschäftigten glaubhaft dazu ermutigen, bestehende Angebote auch tatsächlich zu nutzen. Um Anreize für diesen Prozess zu schaffen, sollte darüber nachgedacht werden, Vereinbarkeit zu einem Teil des Leitbildes für Führungskräfte zu machen.



Es bleibt eine große Herausforderung, das Vorurteil abzubauen, dass die Beschäftigten zu Hause nicht produktiv und effizient arbeiten. Viele Führungskräfte – vor allem der älteren Generationen – sind zunächst skeptisch gegenüber den neuen Arbeitsformen eingestellt. Eine Tochtergesellschaft der **Daimler AG** hat deswegen ein halbes Jahr Führungskräfte von zu Hause arbeiten lassen. Sie konnten selbst erleben, dass im Home-Office die Leistung und die Ergebnisse stimmen. So wurde das Vertrauen in die eigenen Beschäftigten gestärkt.



Eine Veränderung des Arbeitsmodells kann auf Vorbehalte bei Beschäftigten und Führungskräften stoßen. **Vodafone** führte daher vor der Umwandlung der Büroräume in Open-Space-Büros am Standort in Düsseldorf eine Pilotfläche ein, mit der das neue Bürokonzzept getestet werden konnte. Diese Pilotfläche wurde von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern intensiv genutzt und trug maßgeblich zum Abbau der Vorbehalte bei.

Wie sollten Arbeitsinhalte und Arbeitszeiten definiert werden?

Für den Erfolg von Home-Office und mobilem Arbeiten ist es wichtig, Präsenzzeiten und Arbeitsinhalte abzustimmen. Hierfür ist eine klare Kommunikation zwischen Beschäftigten und Führungskräften erforderlich. Dafür kann eine Checkliste für Beschäftigte und Führungskräfte hilfreich sein, mit der die Verabredungen transparent festgehalten werden. Folgende Themen sollten dabei angesprochen werden:

- | Aufgabeninhalte und Ergebnisse
- | Arbeitszeit und Arbeitszeitnachweise
- | Erreichbarkeit und Präsenzzeiten
- | Abstimmung mit den Kolleginnen und Kollegen
- | Erforderliches zusätzliches technisches Equipment
- | Datenschutz und Vertraulichkeit von Arbeitsinhalten

Auch eine transparente Zeiterfassung kann hilfreich sein. Damit kann ein Unternehmen der Gefahr begegnen, dass Beschäftigte im Home-Office zu viel arbeiten, um das vermeintliche Manko der Heimarbeit auszugleichen. Die gegenteilige Befürchtung – nämlich, dass Beschäftigte aus dem Home-Office weniger oder gar nicht arbeiten – hat sich in der Praxis als unbegründet herausgestellt. Denn: Ständige Anwesenheit im Büro bedeutet mehr Meetings und oft auch mehr Ablenkung durch Kolleginnen und Kollegen.



Bei der **Daimler AG** wurde bereits 1996 die erste Betriebsvereinbarung für Telearbeit geschlossen. Am 1.12.2016 trat die neueste Betriebsvereinbarung zum Thema mobiles Arbeiten in Kraft. Sie wurde von einer umfangreichen Kommunikationskampagne begleitet. Zunächst ermittelte eine Befragung mit 30.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern die allgemeinen Arbeitswünsche der Beschäftigten: Eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf stand hier an dritter Stelle.

Anschließend wurden 40 Workshops zur weiteren Diskussion der Befragungsergebnisse abgehalten – hiervon mindestens einer pro Standort, oft sogar mehr. In den Workshops wurden in Gesprächen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Ergebnisse aus der Befragung vertieft. Darauf aufbauend wurden Eckpunkte der Betriebsvereinbarung formuliert.

Anschließend kommunizierte der Vorstand die Einführung der neuen Gesamtbetriebsvereinbarung an die Beschäftigten. Seit der Einführung gibt es nun auch Erklärfilme, die den mit der Betriebsvereinbarung einhergehenden Kulturwandel weg von der Präsenzkultur weiter unterstützen sollen.

” Ich habe drei Kinder, arbeite 20 Stunden pro Woche, davon einen Tag von zu Hause. Es war für mich ein wichtiger Aspekt meiner Bewerbung bei Projektron, dass Arbeiten in Teilzeit und Home-Office möglich sind. Ich habe mich deswegen hier gezielt beworben. Mein Arbeitszeitmodell kann ich bei Bedarf ändern und die Wochenarbeitszeit aufstocken. “

Stefanie Senf, Anwenderberaterin, Projektron



Die Einführung von Home-Office-Angeboten bei **Projektron** geht auf den Wunsch einiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurück, temporär oder regelmäßig von zu Hause aus zu arbeiten. Die Geschäftsführung zeigte sich offen für neue Wege – und auch von den anderen Beschäftigten gab es positive Resonanz. Entsprechende Angebote wurden daraufhin entwickelt und schrittweise erweitert. Die Personalabteilung spricht den Beschäftigten das Angebot aus: "Gemeinsam mit jedem Mitarbeiter finden wir ein individuell zugeschnittenes Arbeitsmodell, das auch die unternehmerischen Bedürfnisse mitberücksichtigt."

Wie werden neue Angebote am besten kommuniziert?

Angebote können nur dann ihre Vorteile entfalten, wenn sie der Belegschaft auch bekannt sind. Dies klingt zunächst banal, jedoch zeigt die Erfahrung aus der Praxis, dass die Beschäftigten über die existierenden Möglichkeiten mobiler Arbeit oftmals nicht informiert sind oder zu wenig über Voraussetzungen und Bedingungen wissen. Eine Kommunikation über verschiedene betriebliche Kanäle hinweg sorgt dafür, dass Home-Office und mobiles Arbeiten von Beschäftigten mit familienbedingten Flexibilitätsbedarfen und deren Vorgesetzten als Möglichkeit für eine bessere Vereinbarkeit wahrgenommen und verantwortungsvoll genutzt werden.

Dass mobiles Arbeiten im Betrieb nicht nur möglich ist, sondern auch von dem Unternehmen unterstützt wird, sollte sowohl auf internen Veranstaltungen wie Betriebsversammlungen thematisiert werden als auch (je nach Verfügbarkeit) im Intranet, in der Firmenzeitung und Infobroschüren Erwähnung finden. Es ist wichtig, nicht nur auf die Möglichkeit von Home-Office und mobilem Arbeiten aufmerksam zu machen, sondern diese aktiv zu bewerben und Beschäftigte dazu zu ermutigen, sie in Anspruch zu nehmen. Diese offensive Herangehensweise ist von besonderer Bedeutung, da Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Nutzung von Home-Office und mobilem Arbeiten oft einen Karriereknick befürchten. Solchen Zweifeln sollte von vornherein begegnet werden. Der Dialog mit Unternehmen, die bereits Home-Office nutzen, zeigt, dass sich die Mühe lohnt. Selbst wenn es anfänglich Vorbehalte bei Beschäftigten gegenüber digitalen Vereinbarkeitsangeboten gibt, wissen diese die Angebote nach einer erfolgreichen Einführung gewöhnlich zu schätzen.

Eine offene Kommunikation zum Thema Home-Office und mobiles Arbeiten kann außerdem zur positiven familienfreundlichen Außenwahrnehmung des Unternehmens beitragen und potenzielle Bewerberinnen und Bewerber anlocken.

Leicht zugängliche Informationen zur Ausstattung des Home-Office-Arbeitsplatzes, eine Checkliste zur Selbsteinschätzung, ob der eigene Arbeitsplatz dafür geeignet ist, verständliche Darstellungen zum Datenschutz und zu der Frage, was genau zur Arbeitszeit zählt, können Transparenz für Beschäftigte schaffen. Die Checkliste in Kapitel 4.2 kann Beschäftigten bei der Einschätzung helfen, ob der eigene Arbeitsplatz für eine Home-Office-Tätigkeit geeignet ist.

Welche Hilfestellung benötigen Nutzerinnen und Nutzer von Home-Office und mobilem Arbeiten?

Für einen reibungslosen Ablauf sollte die Einführung durch ein entsprechendes Unterstützungsprogramm begleitet werden. Seminare und Coaching-Angebote können zur Stärkung der Eigenverantwortlichkeit und Selbstachtsamkeit der Beschäftigten beitragen. Aber auch Schulungen zu technischen Aspekten am heimischen Arbeitsplatz sollten geboten werden, um Ausfallzeiten und Rückfragen zu minimieren – seien es Trainings zu "Virtuellen Privaten Netzwerken" (VPN) oder Kommunikationsassistenten wie Skype oder Lync. Dabei sollten die Trainings zugleich ein Bewusstsein für die Sicherheit von Daten und unternehmensinternen Informationen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schaffen.

Zentrale Fragen zur Einführung:

- Ist es sinnvoll, Home-Office und mobiles Arbeiten als Pilotprojekt im Kleinen zu testen?
- Gibt es eine akzeptierte Methode zur Zeiterfassung – oder eine bewusste Entscheidung, hierauf zu verzichten?
- Existiert ein klares Kommunikationskonzept, um Home-Office und mobiles Arbeiten über verschiedene interne Kanäle in der Belegschaft bekannt zu machen?
- Wird in dem Kommunikationskonzept rund um die Einführung der neuen Maßnahme darauf geachtet, die Vorteile klar herauszustellen und etwaige Vorbehalte zu adressieren?
- Haben Beschäftigte leicht Zugang zu Informationen sowie Checklisten und finden Sie leicht Antworten auf Ihre Fragen zum Thema Home-Office und mobiles Arbeiten?
- Erhalten Nutzerinnen und Nutzer von Home-Office und mobilem Arbeiten praktische Hilfestellungen und Unterstützung, zum Beispiel in Form von Seminaren oder Trainings?

3.3 Regelbetrieb

Wann muss und wann kann eine Betriebsvereinbarung zum Home-Office und mobilen Arbeiten abgeschlossen werden und worauf ist hierbei zu achten?

Betriebsvereinbarungen stellen eine Möglichkeit dar, Verabredungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern explizit festzuhalten. Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) regelt in Deutschland relevante Aspekte zur Einführung von Betriebsvereinbarungen – im öffentlichen Dienst gelten jedoch besondere Regelungen. Betriebsvereinbarungen können sich grundsätzlich mit allen Themen und Fragen beschäftigen, bei denen der Betriebsrat ein gesetzliches



In den Anfangsjahren von **Projektron** wünschte sich eine Mitarbeiterin einen schrittweisen Wiedereinstieg nach der Elternzeit. Daraus ist das personalpolitische Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf entstanden und gewachsen. Da die Wünsche nach flexiblen Arbeitsbedingungen immer aus der Mitte der Belegschaft kamen und kommen, entwickeln sich Regelungen dynamisch. Im Intranet sind Hinweise und Angebote transparent für alle. Auf dieser Basis werden im Austausch zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten individuelle Vereinbarungen getroffen. Das setzt besonderes Vertrauen und eine entsprechende Unternehmenskultur voraus.

Mitbestimmungsrecht hat. Die in § 87 des Betriebsverfassungsgesetzes definierten Mitbestimmungsrechte betreffen die Vereinbarkeitsangebote mobiles Arbeiten und Home-Office aber nur entfernt, sodass es oft je nach Unternehmen eine sehr individuelle Frage ist, ob eine Betriebsvereinbarung für diese Maßnahmen notwendig ist. Nichtsdestotrotz kann es sinnvoll sein, mithilfe einer Betriebsvereinbarung die Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten beziehungsweise das Home-Office zu regeln. Hiervon können sowohl Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber profitieren, da eine entsprechende Betriebsvereinbarung zu Transparenz und Rechtssicherheit beitragen kann.

Darüber hinaus bietet eine Betriebsvereinbarung eine Verhandlungsbasis, auf der weitere individuelle Absprachen mit den Beschäftigten aufbauen können. Entsprechend nutzen in der Praxis viele Unternehmen eine Betriebsvereinbarung zu Home-Office oder mobilem Arbeiten. Allerdings ist gerade bei kleineren Unternehmen die Arbeit aus dem Home-Office nicht immer in Form einer Betriebsvereinbarung geregelt. Grund hierfür ist, dass Vereinbarungen bilateral unter Berücksichtigung individueller Umstände mit den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern getroffen werden. Der Verzicht auf eine Betriebsvereinbarung kann also dazu führen, dass Modelle zu Home-Office oder mobilem Arbeiten einzeln abgesprachen und auf die individuellen Bedürfnisse von Beschäftigten zugeschnitten werden. Durch eine Betriebsvereinbarung lassen sich jedoch rahmengebende Eckpunkte setzen und verlässliche, allgemeingültige Regelungen treffen.

Die Übersicht im Anhang gibt Hinweise darauf, wie eine Betriebsvereinbarung zu mobilen Arbeitsformen aufgebaut sein kann.



Wie familienfreundlich schätzen Sie die Kultur in Ihrem Unternehmen ein? Dazu bietet das Unternehmensprogramm "Erfolgsfaktor Familie" einen Online-Check an. (<https://www.erfolgsfaktor-familie.de/kulturcheck.html>) Anhand der Auswertung eines kurzen Fragebogens erhalten Sie eine Einschätzung zu Ihrer Unternehmenskultur. Dabei werden fünf Dimensionen betrachtet: Unternehmensziele/grundlegende Werte, interne und externe Kommunikation, familienfreundliche Arbeitsbedingungen, Zielgruppen-/ Lebensphasenorientierung und Führungsverhalten/Management. Wenn Sie den Kulturcheck durchgeführt haben, erhalten Sie eine Auswertung dazu, ob Ihre intuitive Ersteinschätzung der Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen mit einer nach konkreten Maßnahmen aufgeschlüsselten Detailbetrachtung übereinstimmt. Zusätzlich erhalten Sie auch Hinweise und Informationen dazu, wie Sie Ihre Unternehmenskultur familienfreundlicher gestalten können.

Können Beschäftigte aus dem Home-Office an informeller Kommunikation teilhaben?

Durch geschickte Planung ist es möglich, potenzielle Schwächen mobiler Arbeitsformen in Stärken zu verwandeln. Beschäftigte haben oft Bedenken, dass häufige Arbeit im Home-Office dazu führt, dass sie von informeller Kommunikation ausgeschlossen werden – wie sie im Unternehmen etwa in der Teeküche oder beim Mittagessen in der Kantine stattfindet. Doch dies muss nicht sein: Digitale Kommunikationsinstrumente wie Lync oder Yammer können auch für die informelle Kommunikation unter Kolleginnen und Kollegen genutzt werden. Als Ersatz für den Small Talk am Kaffeeautomaten im Büro können sich Beschäftigte gezielt über entsprechende Dienste austauschen und den Kaffeepausch virtuell per Webcam halten. So werden auch Beschäftigte aus dem Home-Office in den Informationsfluss im Unternehmen und in den kollegialen Austausch miteinbezogen – teilweise sogar besser, als wenn sie im Unternehmen vor Ort wären.

Wie lässt sich die weitverbreitete Präsenzkultur in Unternehmen zu einer Ergebniskultur weiterentwickeln, bei der Resultate statt Anwesenheit zählen?

Home-Office und mobiles Arbeiten gehen oftmals mit einer Veränderung der Unternehmenskultur einher oder setzen diese voraus. Diese muss sich von einer Präsenzkultur hin zu einer Ergebniskultur entwickeln. Eine Unternehmenskultur wird durch verschiedene Faktoren geprägt: Kommunikation, Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation sowie Führungsverhalten und Führungsstruktur haben einen entscheidenden Einfluss. Die Erfahrung aus der Praxis zeigt, dass für die Entwicklung einer Ergebniskultur insbesondere der letzte Aspekt – also das Agieren der Führungskräfte – eine besonders wichtige Rolle spielt. Wenn Führungskräfte eine Vorbildfunktion einnehmen, selbst aus dem Home-Office oder mobil arbeiten und Beschäftigte dazu ermutigen, dies ebenfalls zu tun, entwickelt sich die Unternehmenskultur positiv: Home-Office und mobiles Arbeiten werden stärker genutzt.

Zentrale Fragen zum Regelbetrieb:

- Ist eine kollektive Regelung beziehungsweise eine Betriebsvereinbarung zu Home-Office oder mobilem Arbeiten getroffen worden – oder wurde bewusst darauf verzichtet?
- Ist sichergestellt, dass Beschäftigte auch aus dem Home-Office an informeller Kommunikation teilhaben können, zum Beispiel durch Online-Kommunikationslösungen wie Videochats?
- Wird die Möglichkeit von Home-Office und mobilem Arbeiten auch weiterhin über verschiedene interne Informationskanäle an Beschäftigte kommuniziert?
- Erhalten Beschäftigte auch weiterhin Unterstützung und Trainings zum Thema Home-Office und mobiles Arbeiten?
- Ermutigen Führungskräfte Beschäftigte dazu, Home-Office und mobiles Arbeiten auch tatsächlich in Anspruch zu nehmen, und gehen sie selbst mit gutem Beispiel voran?
- Wird Home-Office von den Beschäftigten mehrheitlich akzeptiert?

3.4 Auswertung nach einem Jahr

Wie lässt sich feststellen, ob die Einführung gelungen ist?

In einem ersten Schritt sollte der Einfluss von Home-Office und mobilem Arbeiten auf die bestehenden Arbeitsabläufe betrachtet werden: Hat sich etwas für die Kundinnen und Kunden des Unternehmens verändert? Sind die Führungskräfte mit dem neuen Angebot zufrieden? Anschließend sollte nachvollzogen werden, ob die neuen Möglichkeiten positiv und vor allem im erwarteten Umfang angenommen wurden. Haben sich Nutzerinnen und Nutzer nach einem Testlauf des Home-Office womöglich wieder dazu entschlossen, vom Büro aus zu arbeiten – und wenn ja, warum?

Besonders wichtig ist es auch, zu überprüfen, ob Home-Office und mobiles Arbeiten tatsächlich einen Beitrag dazu leisten konnten, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern. Unternehmen sollten sich all diese Fragen stellen, um mögliche Barrieren für die Wirkung und Nutzung von Home-Office und mobilem Arbeiten zu identifizieren und die Angebote entsprechend anzupassen.

Zentrale Fragen:

- Wurden bestehende Arbeitsabläufe oder Kundenkontakte durch Home-Office und mobiles Arbeiten beeinflusst? Wenn ja, was hat sich geändert? Besteht Anpassungsbedarf?
- Wurde die Maßnahme innerhalb des Unternehmens angenommen und auch von den Führungskräften akzeptiert?
- Wurde im Nachgang eine (optionale) Mitarbeiterbefragung durchgeführt?
- Wurden die Erwartungen an die Maßnahme erfüllt? Wenn nein: Warum nicht? Was ist zu ändern?

Wie lassen sich Angebote zum Home-Office und zum mobilen Arbeiten weiterentwickeln?

Viele Unternehmen starten mobile Arbeitsformen mit einer Beschränkung der Zielgruppe, indem sie zum Beispiel nur Eltern kleiner Kinder ansprechen. In der Praxis zeigt sich oft, dass dies zu kurz gesprungen ist. Denn die Befürchtungen, dass die Arbeitsabläufe empfindlich gestört werden, sind oftmals nicht eingetreten – und Beschäftigte mit anderen familiären Konstellationen fühlen sich zurückgesetzt.

Insgesamt führen sogenannte soziale Kriterien bei der Adressierung von Angeboten oftmals zu Schwierigkeiten in der Abwägung, da Führungskräfte gezwungen werden, sozusagen zwischen Schicksalen zu unterscheiden. Ein sinnvoller Schritt kann daher eine Ausweitung des Angebots auf alle infrage kommenden Zielgruppen und Arbeitsplätze sein.

Um bestehende Angebote für Home-Office und mobiles Arbeiten weiterzuentwickeln, ist oftmals auch technische Unterstützung für Führungskräfte wie Beschäftigte notwendig. Hierfür sind insbesondere drei Aspekte zentral: Erstens ist es wichtig, die notwendigen technischen Endgeräte und Infrastrukturen zur Verfügung zu stellen. Zweitens müssen Beschäftigte im Umgang mit den neuen Geräten und der eingesetzten Software geschult werden. Drittens sollten auch Regeln beziehungsweise Rituale im Umgang mit den neuen Lösungen entwickelt werden – hierzu zählt beispielsweise, dass neue Möglichkeiten zur informellen Kommunikation auch tatsächlich genutzt werden.

Unternehmen können ihre Angestellten dabei unterstützen, ihre persönliche Lebensgestaltung flexibler weiterzuentwickeln. Denn in der Praxis zeigt sich, dass mit steigender Zufriedenheit der Beschäftigten auch deren Verbundenheit mit dem Unternehmen wächst.

Zentrale Fragen:

- Werden regelmäßige Evaluationen der angebotenen Maßnahmen durchgeführt?
- Werden regelmäßige Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, um sicherzugehen, dass vorhandene Angebote noch auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugeschnitten sind?

IV. Anhang

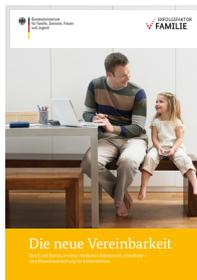
4.1 Weiterführende Quellen des BMFSFJ



Nur das Ergebnis zählt!
Leitfaden für mobiles
Arbeiten in Betrieben



**Familienbewusste
Arbeitszeiten**
Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexi-
blen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen



Die neue Vereinbarkeit
Beruf und Familie in einer modernen
Arbeitswelt vereinbaren – eine Praxis-
handreichung für Unternehmen



Digitalisierung
Chancen und Herausforderungen
für die partnerschaftliche Verein-
barkeit von Familie und Beruf

Download- und Bestellmöglichkeit unter:

www.erfolgsfaktor-familie.de oder www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen

Beispiel-Betriebsvereinbarung zu Home-Office und mobilem Arbeiten von GEWOBA:

www.erfolgsfaktor-familie.de/Wissensplattform/GEWOBA.pdf

4.2 Checkliste Betriebsvereinbarung

Die Tabelle auf der nächsten Seite gibt eine Übersicht über Aspekte, die in einer Betriebsvereinbarung zu Home-Office oder mobilem Arbeiten adressiert werden können. Nicht alle der aufgeführten Fragen müssen zwangsläufig beantwortet werden – sie skizzieren allerdings die wesentlichen Regelungsinhalte.

Modul	Regelungsinhalte
Gegenstand/Präambel	Was ist der thematische Inhalt der Vereinbarung?
Geltungsbereich/ Anspruch	Wer kann Home-Office/mobiles Arbeiten nutzen, auf wen bezieht sich die Betriebsvereinbarung?
Begriffsklärung	Was wird im Folgenden unter Home-Office/mobilem Arbeiten verstanden?
Voraussetzungen für Home-Office/mobiles Arbeiten (Arbeitsplatzge- staltung, Arbeitsform ...)	Welche räumlichen Gegebenheiten müssen erfüllt werden? Welche Tätigkeiten können von zu Hause/mobil erledigt werden?
Technische Ausstattung (Umfang)	Mit welchen Geräten muss der Home-Office-Arbeitsplatz ausgestattet sein?
Technische Ausstattung (Kostenübernahme)	Wer trägt die Kosten für die Ausstattung des Home-Office-Arbeitsplatzes?
Wartung, Unterstützung, Benutzerservice	Wer ist für die Installation der Geräte zuständig? Wer ist für die Wartung der Geräte zuständig? Wie oft findet eine Wartung statt? An wen hat sich der Nutzer bei technischen Problemen zu wenden?
Rechtsstellung des Beschäftigten	Welche Rechte und Verpflichtungen stehen dem Nutzer weiterhin zu? Welche Rechte und Verpflichtungen ändern sich? Gibt es ein Benachteiligungsverbot gegenüber Mitarbeitern, die im Betrieb arbeiten?
Kontakt zum Betrieb	Wie wird der Informationsfluss zwischen Nutzer und Betrieb hergestellt? Wie ist der Kontakt insbesondere zum Betriebsrat geregelt?
Aufgabeninhalt	Welche Aufgaben hat der Nutzer aus dem Home-Office zu erfüllen? Welche Aufgaben dürfen nicht am Heimarbeitsplatz erledigt werden?
Arbeitszeitregelung	Was gilt als Arbeitszeit? Dürfen Überstunden geleistet werden? Wie werden Überstunden protokolliert? Wie werden Fahrzeiten zwischen betrieblicher und häuslicher Arbeitsstätte behandelt? Wie werden Leistungen zu ungünstigen Arbeitszeiten (z.B. sonn- und feiertags) ausgeglichen?
Verhaltens-/ Leistungskontrolle	Wird der Leistungsumfang des Nutzers am Home-Office-Arbeitsplatz maschinell gemessen? (i.d.R. nicht) Wie soll der Leistungsumfang gemessen werden?
Aufwands- entschädigungen	Wie wird der Nutzer für zusätzliche häusliche Stromnutzung, Miete etc. entschädigt?
Datenschutz/ Informationssicherung	Welche datenschutzrechtlichen Bestimmungen muss der Nutzer einhalten? Wie werden Informationen außerhalb des Betriebes geschützt? Wie darf der Nutzer mit welchen Informationen umgehen? Welche Form des Schutzes muss vom Arbeitgeber gegeben sein und welche Form vom Nutzer?
Versicherung der Ausstattung/Haftung	Wer haftet für Schäden an der Ausstattung am Home-Office-Arbeitsplatz? Wie sind versicherungstechnische Aspekte geregelt? (u.a. Unfälle)
Zugang zur häuslichen Arbeitsstätte	Wann darf der Arbeitgeber den Home-Office-Arbeitsplatz inspizieren bzw. begutachten? Wie früh muss der Arbeitgeber den Nutzer über einen Besuch informieren?
Geltungsdauer/ Inkrafttreten	Wann tritt die Vereinbarung in Kraft? Für welchen Zeitraum gilt die Vereinbarung?
Aufkündigung/Rückkehr	Wer kann die Vereinbarung aufkündigen? Unter welchen Umständen kann sie aufgekündigt werden? Unter welchen Bedingungen kann der Nutzer zurück in die betriebliche Arbeitsform wechseln?
Konfliktsituationen	Wie wird in Konfliktsituationen zwischen dem Nutzer und dem Arbeitgeber verfahren? Wer moderiert den Konflikt? Welche Regelungen gelten?

4.3 Checkliste zur Home-Office-Eignung des Arbeitsplatzes

Nicht jeder Arbeitsplatz und nicht jede Tätigkeit lässt sich in ein Home-Office-Konzept übertragen. Die folgende Checkliste soll dazu dienen, eine Einschätzung zu gewinnen, ob Beschäftigte auch von zu Hause aus arbeiten können. Je mehr Fragen Sie mit "Ja" beantworten, desto eher lässt sich eine Tätigkeit aus dem Home-Office erledigen. Als grober Richtwert lässt sich sagen: Bei weniger als sechsmal "Ja" ist das Home-Office-Konzept nicht geeignet; zwischen sechs- und achtmal könnte die Arbeit aus dem Home-Office bedingt infrage kommen; bei neun oder mehr "Ja"-Antworten lässt sich eine Tätigkeit gut aus dem Home-Office erledigen.

Nummer	Kriterien	Ja	Nein
1	Ich bearbeite auf meinem Arbeitsplatz keine personenbezogenen Daten und keine Informationen, die ihrer Natur nach besonders vertraulich zu behandeln sind (z.B. Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse). In Zweifelsfällen ist eine Stellungnahme des Datenschutzbeauftragten einzuholen.		
2	Die Aufgaben meines Arbeitsplatzes lassen sich zeitlich und inhaltlich planen.		
3	An meinem Arbeitsplatz fallen nur selten Aufgaben oder Termine an, welche die kurzfristige Anwesenheit im Betrieb erfordern.		
4	Arbeitsmittel, die zu Hause nicht verfügbar sind, wie z.B. Kopierer, Gesetzestexte oder Akten, benötige ich nur selten.		
5	Meine Arbeitsergebnisse lassen sich kontrollieren.		
6	Mein Aufgabengebiet erfordert wenig spontane persönliche Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen sowie Kundinnen und Kunden. Die persönliche Kommunikation kann auf die festen Bürotage verschoben werden.		
7	Die Aufgabenerledigung erfordert nur eingeschränkten Abstimmungsbedarf im Team.		
8	Außentermine fallen selten an.		
9	Die erforderlichen Kontakte mit Kolleginnen und Kollegen sowie Kundinnen und Kunden lassen sich auch per Telefon, Fax oder Computer erledigen.		
10	Die erforderlichen Unterlagen und Informationen können elektronisch nach Hause geleitet werden. Die technischen Voraussetzungen für die Umwandlung des Arbeitsplatzes in einen Home-Office-Arbeitsplatz liegen vor und sind mit der IT-Abteilung abgestimmt.		
11	Arbeitende im Home-Office und das übrige Team verfügen an ihren Arbeitsplätzen über eine gleichwertige Technikausstattung.		

4.4 Antrag auf Home-Office

Der folgende Muster-Antrag kann von Beschäftigten verwendet werden, die gerne aus dem Home-Office arbeiten würden und dies offiziell in ihrem Unternehmen beantragen möchten. In einem zweiten und dritten Schritt können die zuständige Führungskraft und die Fachbereichsleitung hierzu Stellung nehmen und über den Antrag entscheiden.

Antrag Beschäftigte

Name, Vorname:	
Anschritt:	
Telefon Dienst:	Telefon privat:
Organisationseinheit:	
Dort tätig seit:	Ausübung der aktuellen Tätigkeit seit:
Wöchentliche Arbeitszeit in Stunden:	Verteilt auf wie viele Arbeitstage:
Verteilt auf folgende Wochentage:	
Geplanter Beginn der Telearbeit:	Geplante Dauer:
Bürotage:	
Feste Kommunikationszeiten im Home-Office:	
Erforderliche Hardware/Software:	
Begründung für Ihre Bewerbung – persönliche Situation – (Angabe freiwillig!):	
<input type="checkbox"/> Betreuungsbedürftige Kinder	<input type="checkbox"/> Pflege von Angehörigen
<input type="checkbox"/> Schwerbehinderung	<input type="checkbox"/>
Beschreibung des Aufgabengebietes:	
Folgende Tätigkeiten kann ich im Rahmen der mobilen Arbeit zu Hause erledigen (Zeitanteil an der Gesamttätigkeit):	
Die Selbsteinschätzung des Arbeitsplatzes habe ich der Bewerbung beigelegt.	
Datum:	Unterschrift:

Stellungnahme der Führungskraft

Name, Vorname: _____

Organisationseinheit: _____

Telefon: _____

Stellungnahme zur Bewerbung:

Die Bewerbung wird von mir unterstützt (evtl. mit kurzer Begründung).

Die Teilnahme an alternierender Home-Office-Arbeit wird von mir aus folgenden Gründen **nicht** befürwortet:

Die Einführung von Home-Offices in dem vorher genannten Aufgabengebiet wurde im Team erörtert.

Datum: _____ Unterschrift: _____

Stellungnahme der Fachbereichsleitung

Name, Vorname: _____

Organisationseinheit: _____

Telefon: _____

Stellungnahme zur Bewerbung:

Die Teilnahme an alternierender Home-Office-Arbeit wird von mir befürwortet (evtl. mit kurzer Begründung).

Der Teilnahme an alternierender Home-Office-Arbeit kann ich aus folgenden Gründen **nicht** zustimmen:

Datum: _____ Unterschrift: _____

4.5 Mobiles und flexibles Arbeiten im Bundesfamilienministerium

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) hat sich zum Ziel gesetzt, die Rahmenbedingungen für eine möglichst optimale Vereinbarkeit von Familie und Beruf, aber auch für eine gute "Work-Life-Balance" zukunftsorientiert zu gestalten. Ein zentraler Baustein ist dabei das mobile und flexible Arbeiten.

Mit einer entsprechenden Rahmendienstvereinbarung für den gesamten Geschäftsbereich wurde am 28. September 2016 die Basis für den Auf- und Ausbau der mobilen und flexiblen Arbeit im BMFSFJ sowie seinen Geschäftsbereichsbehörden gelegt.

Mit neuen, spezifisch für das BMFSFJ geltenden Dienstvereinbarungen wurde seit dem 9. Mai 2017 grundsätzlich für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des BMFSFJ ein Anspruch etabliert, ihre Arbeitszeiten flexibler zu gestalten und die Angebote mobilen Arbeitens zu nutzen.

Seit dem Start im Jahr 2008 mit einem auf 50 teilnehmende Beschäftigte beschränkten Modellprojekt zur mobilen Arbeit ist die Zahl der mobil arbeitenden Beschäftigten im BMFSFJ über die Jahre stetig angewachsen. Von den aktuell (Sommer 2017) gut 700 Beschäftigten des BMFSFJ arbeitet mehr als die Hälfte bereits mobil.

Mit den neuen Dienstvereinbarungen wurde ein umfassendes Regelwerk zum weiteren Ausbau des Angebotes geschaffen, mit dem nun grundsätzlich allen interessierten Beschäftigten eine Teilnahmemöglichkeit gegeben wird.

Ziel der neuen Dienstvereinbarungen ist es, die Potenziale der mobilen und flexiblen Arbeit gerade auch für die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben weiter auszubauen, aber auch die Resilienz der Beschäftigten nachhaltig zu stärken. Notwendige Voraussetzungen dafür sind eine Vertrauenskultur, klare und transparente Rahmenbedingungen sowie die Stärkung von Führungsverantwortung und Eigenverantwortung der Beschäftigten. Dabei sollen die Möglichkeiten der mobilen und flexiblen Arbeit insbesondere für Beschäftigte mit Betreuungs- und Pflegeaufgaben, aber auch in anderen Lebenssituationen noch besser genutzt und erweitert werden.

Das BMFSFJ kommt mit diesem Regelwerk seiner Verantwortung als moderner, familienfreundlicher Arbeitgeber nach. Dem Wunsch der Beschäftigten nach flexibleren und mobilen Arbeitsmodellen zu entsprechen und sie so in bestimmten Lebensphasen zu unterstützen, ist auch ein wichtiger Baustein, um als Beschäftigungsbehörde nachhaltig attraktiv zu bleiben.

Dieses PDF ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;
es wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Herausgeber:

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



Für weitere Fragen nutzen Sie unser
Servicetelefon: 030 20 17 91 30
Montag–Donnerstag von 9–18 Uhr
Fax: 030 185 55 - 44 00
E-Mail: info@bmfsfj-service.bund.de

Einheitliche Behördennummer: 115 *
Zugang zum 115-Gebärdentelefon: 115@gebaerdentelefon.d115.de

Stand: August 2017

Redaktion und Gestaltung: Bundesfamilienministerium, Roland Berger GmbH

Bildnachweis: Azaze11o / GettyImages (Titel)

* Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche
Behördenrufnummer 115 von Montag bis Freitag zwischen 8.00 und 18.00 Uhr zur Verfügung.
Diese erreichen Sie zurzeit in ausgesuchten Modellregionen wie Berlin, Hamburg, Hessen,
Nordrhein-Westfalen u. a. Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.115.de.

Das Unternehmensprogramm "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.

