



**zeppelin universität**

zwischen  
Wirtschaft Kultur Politik

## Ortsflexible Arbeit: Strategien, Potenziale und Handlungsbedarfe

**VenAMo: Regionaler Dialog II**  
*Wirtschaftsförderung Region Stuttgart*  
10. Mai 2023  
Online-Workshop

GEFÖRDERT VOM



## Warum ortsflexible Arbeit? Potenzielle strategische Vorteile für Unternehmen

### **Personaleinsatz**

- | Zufriedenheit und Motivation durch mehr Autonomie -> potenzieller Fringe Benefit
- | Tendenziell höhere Produktivität und höherer Arbeitseinsatz

### **Employer Branding:**

- | Zunehmend Erwartung von Bewerbern
- | räumliche Erweiterung des relevanten Bewerberangebots

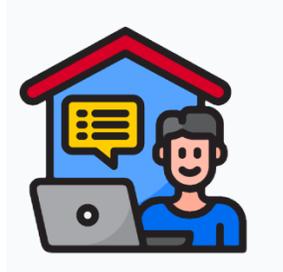
### **Betriebswirtschaftlich:**

- | Potenzielle Einspareffekte bei Büroräumen, Parkflächen und Dienstwagen

### **Ökologische Nachhaltigkeit:**

- | Verringerung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks und weitere

## Die Vielfalt orts- und zeitflexibler Arbeit



### Teleheimarbeit (Homeoffice)

Mitarbeiter\*innen  
arbeiten  
*ausschließlich* von zu  
Hause aus



### Alternierende Telearbeit

Mitarbeiter\*innen  
arbeiten *zeitweise*  
im Büro *oder* zu  
Hause



### Mobile Arbeit

Mitarbeiter\*innen  
arbeiten unterwegs,  
beim Kunden, im  
Zug, zu Hause

- | Teleheimarbeit: Arbeit an fest installiertem Arbeitsplatz zu Hause (Bonin et al. 2020; Deutscher Bundestag 2017)
- | Alternierende Telearbeit: Wechsel zwischen Arbeitsplatz im Büro und zu Hause (Krasilnikova 2021; Deutscher Bundestag 2017)
- | Mobile Arbeit: Arbeit von unterwegs (z.B. Bahn) und an einem selbstbestimmten Ort (Bonin et al. 2020)

## Unternehmensfallstudien: Ergebnisse

- | Raum-zeitliche Flexibilisierung scheint bei informationsbasierter Arbeit grundsätzlich möglich zu sein.
  - | Allerdings: Einrichtung ortsflexibler Arbeit in unterschiedlichem Maße aufwendig (IT-Infrastruktur, Datenschutz, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Kommunikationsformen, etc.)
  - | Mit „Alternierende Telearbeit“ und „mobiler Arbeit“ gehen mit unterschiedlichen Implementierungsanforderungen einher: diskursive Institutionalisierung vs. institutionelle Diskursivität
  - | Die Gleichzeitigkeit von (1.) lokal gebundener Arbeit, (2.) alternierender Telearbeit und (3.) mobiler Arbeit stellt häufig ein Problem dar
  - | Werden Möglichkeiten zum ortsflexiblen Arbeiten ohne nachvollziehbare Gründe verweigert, hat dies häufig sehr demotivierende Wirkung.
- > Raum-zeitliche Flexibilisierung von informationsbasierten Tätigkeiten ist häufig aufwändig und konfliktreich.
- > Verweigerung ohne nachvollziehbare Gründe ist demotivierend und raubt strategische Chancen.

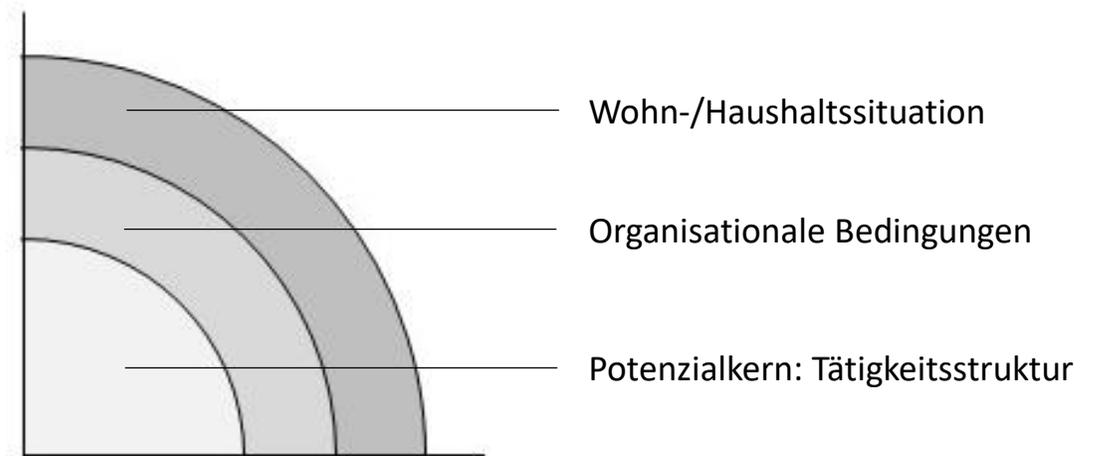
## Potenzialanalyse: Untersuchungsfragen

- | Welche *Potenzialformen* für ortsflexibles Arbeiten liegen in den untersuchten Unternehmen vor?
- | Welche Tätigkeitsmerkmale sind wichtig, um Arbeitsplätze hinsichtlich ihres Homeoffice-Potenzials zu beurteilen?
- | Welche Herausforderungen ergeben sich für Unternehmen und Beschäftigte, um diese Potenziale nutzbar zu machen?

## Potenziale ortsflexibler Arbeit:

Das Ausmaß, in dem Beschäftigte angesichts **a)** ihrer Tätigkeit, **b)** der Betriebsorganisation, **c)** psychosozialer Bedürfnisse und **d)** familiärer/ wohnlicher Verhältnisse autonom über die raum-zeitliche Lage ihrer Arbeit entscheiden können.

## Ebenen von HO-Potenzialen:



## Tätigkeits- und organisationsbezogenes HO-Potenzial: Determinanten ortsflexibler Arbeit

### Beispiel I: Tätigkeiten mit starker räumlicher Bindung

- starke materielle Bindung
- starke personelle Bindung
- geringe/keine Informatisierung
- wenig zeitliche Autonomie

⇒ HO-Potenzial: nicht vorhanden / kaum vorhanden

- | Beispielfälle in den untersuchten Unternehmen: Erzieher, Köche, Hausmeister, Lehrer, Angestellte in der Produktion etc.
- | stellvertretend für Erwerbspersonen aus: Gastronomie, Pflege, Einzelhandel (stationär), Gesundheitsdienstleistungen u.v.m.

### Beispiel II: Tätigkeiten mit keinerlei räumlicher Bindung

- keine materielle Bindung
- keine personelle Bindung
- sehr hohe Informatisierung
- volle Autonomie (zeitl., räuml.)

⇒ HO-Potenzial: 100 Prozent, wird nahezu in vollem Umfang abgerufen

- | Beispielfall: Social-Media-Experte, Industriemanager (Sensorenhersteller)
- | Büro lediglich als „Notarbeitsplatz“
- | Online-Arbeit wird als deutlich effizienter eingeschätzt
- | Gestaltungsbedarf: nicht vorhanden

= potenzialfördernd für HO

= potenzialhemmend für HO

Folie 6

## Tätigkeits- und organisationsbezogenes HO-Potenzial: Determinanten ortsflexibler Arbeit

### Beispiel III: Traditionell-präsenzorientierte Führungskultur

- ✓ teils geringe Materialität
- ✓ hohe Informatisierung
- ✓ keine Führungsfunktion
- ✗ präsenzorientierte Vorgesetzte

- ⇒ HO-Potenzial: in unterschiedlichem Ausmaß vorhanden, wird aber nicht abgerufen
- | Beispielfall: Assistenz der Geschäftsführung (Bildungsdienstleister)
  - | Explizite oder latente Verfügbarkeitserwartungen
  - | an physischer Anwesenheit orientierte Karrierenormen
  - | Gestaltungsbedarf: Wandel zu hybrider Führung

### Beispiel IV: Mangelnde IT-Infrastruktur

- ✓ geringe Materialität
- ✓ ausgeprägte Informatisierung
- ✓ keine Führungsfunktion
- ✗ schlechte IT-Ausstattung

- ⇒ HO-Potenzial: teils hoch, allerdings nicht abrufbar
- | Beispielfälle: Stadtverwaltung, Krankenversicherung
  - | teils massive Verteilungskonflikte
  - | insbesondere in öffentlicher Verwaltung und kleinen Unternehmen
  - | Gestaltungsbedarf: IT-Investitionen:

✓ = potenzialfördernd für HO

✗ = potenzialhemmend für HO

Folie 7

## Tätigkeits- und organisationsbezogenes HO-Potenzial: Determinanten ortsflexibler Arbeit

### Beispiel V: HO-Potenziale abhängig davon, wie betriebl. Präsenzzeiten koordiniert und betriebl. Arbeitsorte organisiert werden

- ✓ geringe Materialität
- ✓ ausgeprägte Informatisierung
- ✗ Bedarf an kreativen Austausch
- ✗ Bedarf an Coaching

- ⇒ HO-Potenzial: sehr hoch, aber ineffektive Präsenzzeiten bei langen Anfahrtswegen
- | Beispielfälle: Beratungsunternehmen (insbes. Trainees), Sensorhersteller
  - | Hoher Bedarf an diskursiven Problemlösen, kreativem Austausch, gegenseitigem Coaching, persönlichem Kennenlernen etc. (Sinnstiftung!)
  - | Gestaltungsbedarf: Betriebl. Präsenzzeiten-Management, ganzheitliche Raumkonzepte

### Beispiel VI: Hohe Datenschutzerfordernissen

- ✓ geringe Materialität
- ✓ ausgeprägte Informatisierung
- ✓ BV, die Homeoffice erlaubt
- ✗ hohes Datenschutzniveau

- ⇒ HO-Potenzial: teils hoch, aber Hürde hoher Datenschutzerfordernissen
- | Beispielfälle: HRM (Beratungsunternehmen), Kundenbetreuer (Krankenversicherung)
  - | Kundenbetreuer: Hohe Kosten für datenschutzkonformen Arbeitsplatz im HO
  - | HRM: autonomer Zugriff auf persönlichen Arbeitsplatz (keine SharedDesk-Lösungen)
  - | Gestaltungsbedarf: Investitionen in datenschutzkonforme IT-Lösungen

✓ = potenzialfördernd für HO

✗ = potenzialhemmend für HO

Folie 8

## Tätigkeits- und organisationsbezogenes HO-Potenzial: Determinanten ortsflexibler Arbeit

### Beispiel VII: Tätigkeitsbezogene HO-Potenziale hoch, aber wohnliche Voraussetzungen schwierig

- ✓ keine materielle Bindung
- ✓ keine personelle Bindung
- ✓ hohe Informatisierung
- ✗ Wohn-/Haushaltssituation

- ⇒ HO-Potenzial (tätigkeitsbezogen): **hoch**,
- ⇒ Jedoch angesichts der Wohnsituation: **Überbeanspruchung** des HO-Potenzials
  - | Beispielfälle: Sachbearbeiter:innen (KV), Personalreferent (Stadtverwaltung)
  - | Arbeit im heimischen Wohnzimmer bei gleichzeitiger Kinderbetreuung
  - | Entgrenzung von Arbeit & Privatem: Hohe Belastungen -> Nachhaltigkeit von Arbeit?

### Beispiel VIII: Betriebliche Gleichbehandlung und -berechtigung

- ⇒ HO-Potenzial: teils hoch, aber innerhalb der Organisation starke Heterogenität zwischen verschiedenen Tätigkeitsfeldern
  - | Beispielfälle: Bürgerservice (Stadtverwaltung), Kundenzentren vs. Kompetenzzentren (Krankenversicherung)
  - | Anforderungen an betriebliche Gleichbehandlung und -berechtigung stehen in Konflikt zur Verwirklichung individueller HO-Potenziale
  - | Es muss mit verschiedenen HO-Anspruchsgruppen verhandelt werden (einschließlich konkreter Angebote)
  - | Gestaltungsbedarf: Organisation von Ungleichheitsdiskurs

✓ = potenzialfördernd für HO

✗ = potenzialhemmend für HO

Folie 9

## Fazit

### | Neue Herausforderungen ortsflexibler Arbeit, z.B.:

- Privatisierung von Verantwortung (Datenschutz, Gesundheitsschutz etc.)
- Organisation von Anwesenheit bei ortsflexibler Arbeit (Anwesenheitsmanagement)
- Organisation des Informellen
- Hybride Führung u.v.m.

### | Unerwünschte Nebenfolgen ortsflexibler Arbeit, z.B.:

- soziale Isolation / Vereinsamung
- Ungerechtigkeitsempfinden & Konflikte
- abnehmender Zusammenhalt -> Qualität sozialer Beziehungen sinkt
- Verschlechterung des (informellen) Informationsflusses

## Was folgt daraus?

- | neue Strategien & Konzepte der räumlichen Arbeitsorganisation und der konkreten Arbeitsplatzgestaltung
- | das beinhaltet:
  - Diskursräume für neue Regeln, Standards & Praktiken hybrider Arbeit
  - neue Formen der Aufmerksamkeit für potenzielle Nebenfolgen ortsflexibler Arbeit („*Organisation von Achtsamkeit*“)
  - Instrumente zur Selbstbeobachtung & Selbstkritik hinsichtlich Anforderungen, Belastungen & Kompetenzen im Homeoffice

**zeppelin universität**

zwischen  
Wirtschaft Kultur Politik



**BALLUFF**

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



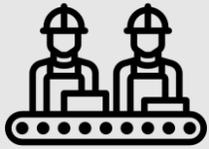
## Realitätscheck:

Haben Sie in Ihrer betrieblichen Praxis ähnliche Erfahrungen gemacht? Finden Sie sich darin wieder?

Haben Sie ähnliche (oder andere) Beispiele für Nebenfolgen ortsflexibler Arbeit?

Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen damit um?

## Appendix 1: Potenziale ortsflexibler Arbeit: Welche Merkmale wurden untersucht?



### Tätigkeitsstruktur

- | Informatisierung | Materialität | Interaktivität | Schnittstellenfunktion |
- | Führungsfunktion | Vor-Ort-Abrufbarkeit | Datenschutzerfordernungen
- | Autonomie Zeit | Autonomie Ort



### Organisationale Bedingungen

- | Unternehmensvorgaben (z.B. im Rahmen einer Betriebsvereinbarung)
- | Betrieblich-technische Ausstattung | Vorgaben durch Führungskraft |
- | Präsenzkultur



### Wohnsituation

- | Zimmeranzahl | Anzahl der Personen (einschließlich Erwerbsstatus)
- | Kinder (einschließlich Alter) | Art des HO-Arbeitsplatzes | Technische Ausstattung | HO-Konflikte (Entgrenzung, Sozialintegration etc.)