Impulspapier

ARBEITEN ZWISCHEN HOME & OFFICE

wird gefördert von

Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur

ARBEITEN ZWISCHEN HOME & OFFICE

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Inhalt

Impressum

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Lehrstuhl Personal und Organisation
Prof. Dr. Thomas Breisig thomas.breisig@uol.de
Hiltraud Grzech-Sukalo hiltraud.grzech-sukalo@uol.de
http://uol.de/orgpers

Kooperationsstelle Hochschule – Gewerkschaften
Dr. Uwe Kröcher uwe.kroecher@uol.de
Dr.in Claudia Czycholl claudia.czycholl@uol.de
http://uol.de/kooperationsstelle

Projektinformationen:
https://uol.de/kooperationsstelle/homeoffice

Gestaltung:
Gerlinde Domininghaus - formsache

Oldenburg, Juli 2022

1. Vorwort

Der Zukunftsdiskurs „Arbeiten zwischen Home und Office“ widmete sich der Gestaltung von Homeoffice-Arbeit. Seit Ausbruch der COVID-19-Pandemie und den damit verbundenen Maßgaben zur physischen Distanzierung prägt das Arbeiten im Homeoffice den Alltag vieler Beschäftigter. Auch nach der Pandemie wird Homeoffice eine bedeutende Rolle in der Arbeitswelt spielen. Viele Betriebe und Einrichtungen standen und stehen daher vor der Aufgabe, die pandemiebedingten „Notregelungen“ für das Arbeiten im Homeoffice weiterzuentwickeln und verbindliche Reglungen festzulegen. Zudem stellt sich die Frage, welcher Fort- und Weiterbildungen es bedarf, um soziale und gesundheitliche Belastungen im Homeoffice zu reduzieren und zugleich eine effektive Arbeitsgestaltung zu fördern.

Zu Beginn des Zukunftsdiskurses wurden im Sommer zwei Online-Befragungen zu Erfahrungen mit Homeoffice-Arbeit durchgeführt. Richtete sich die eine Befragung an Beschäftigte, adressierte die andere Vertreter*innen (Management, Betriebs- und Personalräte) von Betrieben und Institutionen. Anschließend wurden in verschiedenen Online-Veranstaltungen zentrale Regelungsaspekte von Homeoffice-Arbeit genauer unter die Lupe genommen, Strategien für Aushandlungsprozesse diskutiert und sich mit betrieblichen Fort- und Weiterbildungen für die Arbeit im Homeoffice auseinandergesetzt. Überdies wurden als Anregungen für die Gestaltung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen kommentierte Auszüge aus Vereinbarungen verschiedener Branchen zu mobiler Arbeit, Homeoffice und Telearbeit zusammengestellt sowie Interviews mit Akteur*innen aus der Arbeitswelt zu Homeoffice-Arbeit geführt und als Podcasts veröffentlicht.

Das von März 2021 bis Juli 2022 laufende Praxis-Projekt „Arbeiten zwischen Home und Office“ wurde aus Mitteln des Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur im Rahmen der Ausschreibung „Zukunftsdiskurse“ finanziell gefördert. Beteiligt an der Umsetzung durch die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg waren der Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre (Organisation und Personal) und die Kooperationsstelle Hochschule-Gewerkschaften. Das Projekt-Team konnte direkt an die Befunde des vorherigen Zukunftsdiskurses „Digital – Mobil“ und des Forschungsprojekts „prentimo“ (präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit) anknüpfen.

Auf den folgenden Seiten wollen wir wesentliche Ergebnisse von „Arbeiten zwischen Home und Office“ vorstellen. Ein besonderer Fokus liegt auf den durchgeführten Online-Befragungen zu Erfahrungen mit Homeoffice-Arbeit. Überdies möchten wir mit dem vorliegenden Impulspapier Anregungen für ein gesundheitsorientiertes, sozialverträgliches, gutes Arbeiten im Homeoffice geben.

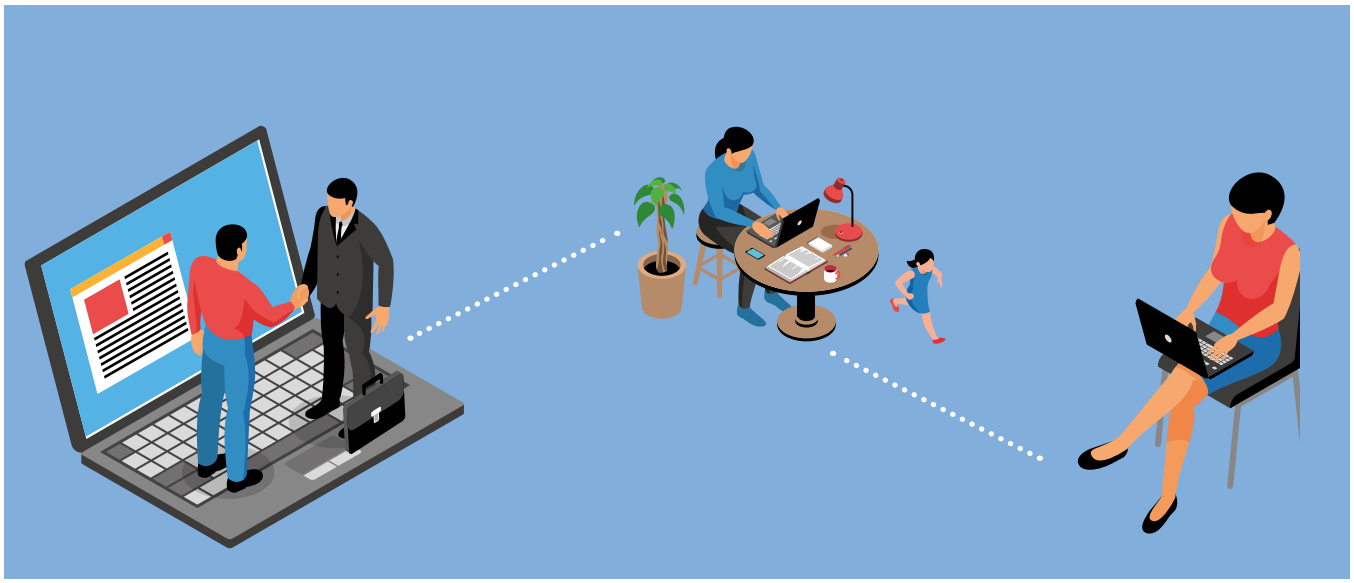
Prof. Dr. Thomas Breisig, Hiltraud Grzech-Sukalo,
Dr. Uwe Kröcher und Dr.in Claudia Czycholl

2. Zukunftsdiskurs „Arbeiten zwischen Home und Hoffice“

Mit der Covid-19-Pandemie hat sich der Arbeitsalltag für einen signifikanten Teil der Beschäftigten nachhaltig verändert. Mobile Arbeit und Homeoffice sind fester Bestandteil der Arbeitskultur geworden - zumindest für einen Großteil der Bürotätigkeiten.

Als betriebliche Infektionsschutzmaßnahme vor dem Virus SARS-CoV-2 wurden für das Homeoffice geeignete Tätigkeiten in erheblichem Umfang in den Privatbereich der Beschäftigten verlagert (vgl. Bonin et al. 2020; Ahlers et al. 2021). Klare Regelungen für die Arbeit im Homeoffice fehlten dabei in vielen Betrieben und Einrichtungen. Die Erfahrungen der letzten zwei Jahre verdeutlichen die Potentiale der Arbeit von zu Hause, aber auch die damit verbundenen Herausforderungen und Risiken. So hat sich gezeigt, dass die Mehrheit der Beschäftigten mit ihrer Arbeitssituation im Homeoffice zufrieden war (vgl. Frodermann et al. 2021; Grzech-Sukalo/Czycholl 2021). Weitere Vorteile, die Beschäftigte in der Arbeit von zu Hause aus sehen, sind u.a.: Eine höhere Selbstbestimmtheit und Gestaltungsautonomie, der Wegfall von Pendelzeiten, eine ausgewogene Work-Life-Balance, eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, die Möglichkeit zur flexiblen und autonomen Arbeitszeitgestaltung sowie ein effektiveres Arbeiten im Homeoffice als im Büro (vgl. Bonin et. al. 2020; DAK-Sonderanalyse 2020; Emmler/Kohlrausch 2021). Auf Seiten der Unternehmensleitungen und Führungskräfte haben die Erfahrungen zur Reduktion bislang gängiger Vorbehalte gegen Homeoffice-Tätigkeiten wie Kontrollverlust, mangelhafte Bindung an den Betrieb oder eine geringere Produktivität der Beschäftigten geführt (vgl. Kapitel 5, auch Hofmann et al. 2020).

Den Potentialen und Vorteilen der Arbeit von Homeoffice für Beschäftigte stehen jedoch eine Reihe Risiken und negativer Auswirkungen gegenüber. Für viele steigt das Überlastungsrisiko, das vor allem mit Entgrenzungsphänomenen von Arbeit und Arbeitsverdichtungsprozessen zusammenhängt. Überdies sind teilweise permanente Erreichbarkeitsanforderungen seitens der Arbeitgeber zu beobachten. Gleichzeitig fällt es Beschäftigten häufig schwer, klare Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu ziehen und diese gegenüber anderen sowie sich selbst zu legitimieren (vgl. NEPS-Nationale Educational Panel Study, Befragung Mai/Juni 2020; Czycholl/Grzech-Sukalo 2021; Böckler Impuls 15/2020). Die negativen Begleiterscheinungen entgrenzten Arbeitens sind auch im Zusammenhang neuer Managementmethoden wie der „indirekten Steuerung“ zu betrachten. Dabei werden unternehmerische Erfolgskriterien an die Arbeit unselbstständig Beschäftigter angelegt und von diesen in viel stärkerem Maße internalisiert als in früheren Arbeitsregimen der direkten Steuerung. Daraus erwachsen Phänomene, die unter dem Stichwort „interessierte Selbstgefährdung“ diskutiert werden (vgl. Peters 2011; Laimer et al. 2019). Diese zeigen sich in einem Präsentismus sowie gesundheitsgefährdendem Verhalten bei der Arbeit und können negative Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit und das Privatleben haben. Um die negativen Auswirkungen entgrenzten Arbeitens zu vermeiden, sind neben der Stärkung von Selbststeuerungskom-



petenzen auch individuelle und kollektive Reflexionen zur Gestaltung von Verfügbarkeitsanforderungen notwendig (vgl. Breisig 2020; Laimer et al. 2019).

Fast zwei Jahre nach Ausbruch der Pandemie haben viele Betriebe und Einrichtungen den Notfallmodus wieder verlassen. Fragt sich, was aus der Arbeit im Homeoffice wird. Ein großer Anteil der Beschäftigten wird auch weiterhin teilweise von zu Hause aus arbeiten. Gänzlich verzichten werden jedoch die wenigsten Betriebe und Einrichtungen auf die Arbeit vor Ort. So plädieren sowohl zahlreiche Beschäftigte als auch Arbeitgeber für eine hybride Arbeitsform aus Homeoffice und Präsenzarbeit (vgl. Holst et al. 2020; Emmler/Kohlrausch 2021). Dabei geht aus verschiedenen empirischen Erhebungen im Kontext der Corona-Pandemie hervor, dass sich Beschäftigte im Rahmen einer 5-Tage-Woche am häufigsten wünschen, 2 bis 3 Tage im Homeoffice zu arbeiten (vgl. Abb. 13, auch: Kunze et al. 2020). Wichtig ist dabei aus Sicht des Arbeitsschutzes, sowohl im Büro als auch zu Hause die gesetzlichen Vorgaben einzuhalten, um grundsätzlich ein gesundheitsverträgliches Arbeiten zu gewährleisten (vgl. Backhaus et al. 2021).

Arbeitgeber*innen und Betriebs- und Personalrät*innen stehen somit vor der gemeinsamen Aufgabe, die in der Corona-Pandemie getroffenen „Notregelungen“ für die Arbeit im Homeoffice in Richtung regulärer Dienst- oder Betriebsvereinbarungen weiterzuentwickeln. Im Rahmen des Zukunftsdiskurses „Arbeiten zwischen Home und Office“ (03.2021-07.2022) wurden zentrale Inhalte von Dienst- und Betriebsvereinbarungen zum Arbeiten im Homeoffice und damit einhergehende Herausforderungen in den Blick genommen und konkrete Regelungsaspekte diskutiert. Hierzu zählen Entscheidungsprozesse über das Arbeiten im Homeoffice, Fragen der (gesundheitsverträglichen) Ausgestaltung der Büro- und Homeoffice-Arbeitsplätze und der dafür aufzubringenden Kosten sowie Aspekte des Datenschutzes, der Haftungs- und Versicherungsregelungen oder Arbeitszeitregelungen. Zudem ging es auch um die Frage, welcher spezifischen Fort- und Weiterbildungen es (noch) bedarf, um ein sozial- und gesundheitsverträgliches Arbeiten im Homeoffice zu gewährleisten. In den verschiedenen Veranstaltungen konnten die Teilnehmenden ihre spezifischen Fragen einbringen und in Arbeitsgruppen sowie mit eingeladenen Expert*innen diskutieren. Der Teilnehmendenkreis setzte sich aus Beschäftigten, Interessenvertretungen, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden, Weiterbildungseinrichtungen sowie kommunalen Vertreter*innen aus Arbeits-, Familien-, Gleichstellungs-, Gesundheits- und Wirtschaftspolitik zusammen.

3. Veranstaltungen im Rahmen des Zukunftsdiskurses

Im Rahmen des Projekts wurden vier halbtägige Workshops sowie zwei öffentliche Abendveranstaltungen („Zukunftsdialoge“) zum Auftakt und zum Abschluss des Zukunftsdiskurses durchgeführt. Alle Veranstaltungen fanden pandemiebedingt als Online-Formate statt.

Bei der Abendveranstaltung am 23. Juni 2021 ging die Referentin Dr. Elke Ahlers auf Chancen, Risiken und Gestaltungsmöglichkeiten von Homeoffice-Arbeit für Beschäftigte im Dienstleistungssektor ein (Homeoffice im Dienstleistungssektor – Chancen, Risiken und Gestaltungsmöglichkeiten). Dabei bezog sie sich insbesondere auf die Erwerbspersonenbefragung der Hans-Böckler-Stiftung aus dem Zeitraum 2020/2021. In einem zweiten Vortrag berichteten Christoph Oltmann und Niklas Mosch von den Erfahrungen mit Homeoffice während der letzten Monate beim Oldenburgisch-Ostfriesischen Wasserverband. Im Zentrum der Abschlussveranstaltung ein Jahr später stand die Präsentation der Befunde des Arbeitswelt-Monitors „Arbeiten in der Corona-Krise“ bezogen auf die Arbeit im Homeoffice durch den Referenten Prof. Dr. Hajo Holst. Die durch Mehrfachbefragungen gewonnenen Ergebnisse verdeutlichen die verschiedenen Gestaltungsbedarfe für ein zukünftig gutes Arbeiten im Homeoffice.

Ein besonderer Schwerpunkt der vierstündigen Workshops lag auf der Ausgestaltung von betrieblichen und institutionellen Vereinbarungen und Leitlinien zum Arbeiten im Homeoffice. Aufgrund der großen Nachfrage wurde der Einführungsworkshop hierzu zweimal durchgeführt. Dabei konnten die Teilnehmenden maßgeblich von den Erfahrungen der Personalratsarbeit bezüglich der Homeoffice-Regelungen bei der Landwirtschaftskammer Niedersachsen profitieren. Am 24. September 2021 stellte Thorsten Borm („Homeoffice“ bei der Landwirtschaftskammer Niedersachsen) und am 3. November Lina Völz (Mobiles Arbeiten

und Telearbeit bei der Landwirtschaftskammer Niedersachsen) die Dienstvereinbarung zu Telearbeit/mobile Arbeit der Landwirtschaftskammer vor. Im daran anknüpfenden Vertiefungsworkshop am 07. Dezember 2021 wurden wesentliche Inhalte von Dienst- und Betriebsvereinbarungen genauer unter die Lupe genommen und Strategien für Aushandlungsprozesse diskutiert. Hierfür erläuterte Prof. Dr. Wolfgang Däubler arbeitsrechtliche Hintergründe zu den verschiedenen Regelungsaspekten von Telearbeit und Homeoffice bzw. mobiler Arbeit. Im Anschluss wurden gemeinsam konkrete Umsetzungsmöglichkeiten u.a. zu den Aspekten Berechtigung bzw. Zugang zu Homeoffice, (gesundheitsverträgliche) Ausgestaltung der Büro- und Homeoffice-Arbeitsplätze, Kostenverteilung und Arbeitszeit/Erreichbarkeit ausgelotet. In einem weiteren Workshop am 17. März 2022 ging es im ersten Teil allgemein um betriebliche Fort- und Weiterbildungen für Beschäftigte, Führungskräfte und Interessenvertretungen, die für ein gesundheitsverträgliches und effizientes Arbeiten im Homeoffice sinnvoll und notwendig sind. Im zweiten Teil der Veranstaltung wurden dann durch Prof. Dr. Jan Dettmers die Themenfelder entgrenztes Arbeiten und indirekte Steuerung mit den Teilnehmenden diskutiert (Materialien und Vortragsfolien).

4. Gestaltung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Die Ausgestaltung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Arbeiten im Homeoffice ist ein weites Feld. Dabei lassen sich die verschiedenen Regelungsaspekte im Wesentlichen den in Abbildung 1 identifizierten Themenfeldern zuordnen.

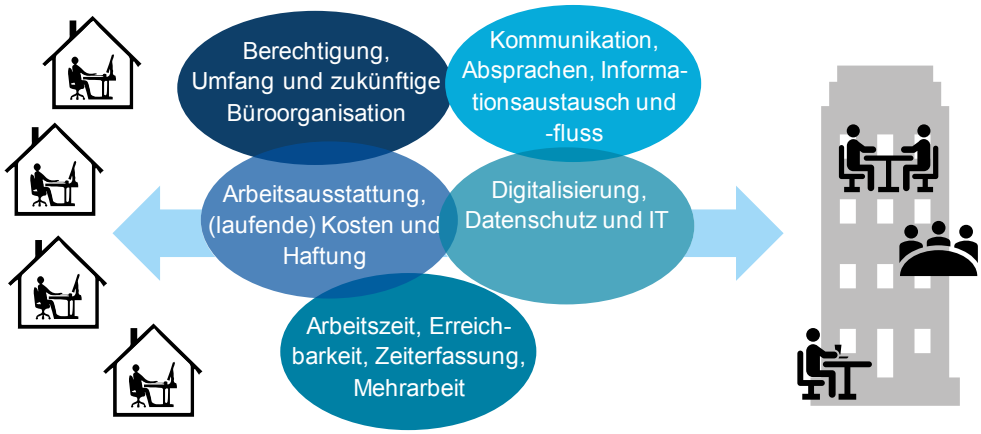


Abb. 1: Regelungsaspekte von Betriebs- und Dienstvereinbarungen, (eigene Darstellung)

Ein zentraler Regelungspunkt ist die Berechtigung zur und der Umfang von Homeoffice-Arbeit: Welche Beschäftigten können im Homeoffice arbeiten, was sind die Voraussetzungen hierfür und an wie vielen Tagen pro Woche, Monat oder im Jahr ist die Arbeit von zu Hause aus möglich? In diesem Zusammenhang ist es u.a. sinnvoll zu klären, ob den Beschäftigten mit Homeoffice-Anteilen noch ihr Büroplatz zur alleinigen Nutzung zur Verfügung steht oder sich mehrere Personen einen Arbeitsplatz (Desksharing-Modelle) teilen sollten. Hierzu finden sich Regelungen in Vereinbarungen wieder, wie das folgende Beispiel zeigt: *„Der bisherige Arbeitsplatz in der Dienststelle bleibt während des [...] erhalten, kann jedoch nach Absprache durch weitere Beschäftigte genutzt werden.“* (Wissenschaft und Forschung 2022; Projekt „Arbeiten zwischen Home und Office“)

Ein weiterer nicht unwesentlicher Regelungsaspekt ist die Festlegung der Arbeitszeit im Homeoffice: Wann und wie lange sollen bzw. dürfen Beschäftigte am Tag oder in der Woche von zu Hause aus arbeiten? Für wen müssen Beschäftigte wann erreichbar sein? Um Entgrenzungsphänomenen von Arbeit gegenzusteuern, sind insbesondere Führungskräfte gefragt, Erreichbarkeits- bzw. Kommunikationsregeln mit ihrem Team festzulegen, wie dies in der folgenden Dienstvereinbarung gemacht wurde: *„Führungskräfte sind dazu angehalten, den Beschäftigten nach Dienstschluss, am Wochenende und im Urlaub keine Emails mit der Bitte um Bearbeitung zu schicken, insbesondere Beschäftigte nicht im Urlaub anzurufen.“* (Land- und Ernährungswirtschaft 2021; Projekt „Arbeiten zwischen Home und Office“) Aber auch die Arbeitsplatzgestaltung im Homeoffice ist für die Beschäftigen zentral. Wichtige Fragen, bei denen es sinnvoll ist, sie in Vereinbarungen verbindlich zu klären sind hier: Wird die technische und/oder mobiliare Ausstattung vom Arbeitgeber gestellt, wer trägt

die laufenden Kosten für Heizung, Strom und Verbrauchsmaterialien? In einer Betriebsvereinbarung wurde 2020 hierzu festgelegt: „*Sämtliche erforderliche Kosten und Gebühren, verursacht durch das mobile Arbeiten, übernimmt das Unternehmen gegen Nachweis. Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin hat auf die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu achten.*“ (Medien und Kommunikation 2020; Projekt „Arbeiten zwischen Home und Office“)
Zudem kann es von Vorteil sein, Regelungen zum Umgang miteinander festzuhalten, d.h. zur Kommunikation mit Kolleg*innen, Kund*innen oder Vorgesetzten. Und schließlich sollte bei der Gestaltung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen ein weiteres Augenmerk auf den Inhalten des Datenschutzes und der IT-Sicherheit liegen. Ein Beispiel für Datenschutz-Regelungen bei mobiler Arbeit: „*Die datenschutzrechtlichen Bestimmungen (insbesondere EU-DGSVO, BDSG, NDSG) sind von der*dem Vorgesetzten und Beschäftigten zu beachten und werden bei sämtlichen hinsichtlich mobilen Arbeitens zu treffenden technischen und organisatorischen Maßnahmen berücksichtigt.*“ (Wissenschaft und Forschung 2020; Projekt „Arbeiten zwischen Home und Office“)

Dies sind nur wenige Beispiele von Regelungsaspekten zum Arbeiten im Homeoffice. Als Anregung bzw. als Gestaltungsunterstützung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen haben wir eine kommentierte Zusammenstellung von Auszügen aus bereits vorhandenen Vereinbarungen verschiedener Branchen zu mobiler Arbeit, Homeoffice und Telearbeit vorgenommen. Die Inhalte der Handreichung sind in kommentierte Themenfelder gegliedert, von „Präambel“ über „Erreichbarkeit“ bis hin zu „Mitbestimmung“. Diese enthalten jeweils spezifische Beispielformulierungen aus Betriebs- und Dienstvereinbarungen.
Weitere Anregungen für die Gestaltung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen erhalten Interessierte zudem durch die Podcastreihe „Talk aus der Praxis“. Aus den geführten Interviews mit der Business Technology Consulting AG (BTC), der Landwirtschaftskammer Niedersachsen und dem Landkreis Oldenburg sind 4 Podcast-Folgen entstanden. Dabei geht es in den Gesprächen sowohl um besondere Herausforderungen und Schwierigkeiten aber auch um positive Erfahrungen und Tipps bei der Ausgestaltung von Homeoffice.

5. Online-Befragungen zum Arbeiten im Homeoffice

Vom 23. Juni bis 08. August 2021 wurden zwei Online-Befragungen zu Erfahrungen mit Homeoffice-Arbeit durchgeführt. Befragung 1 richtete sich an Beschäftigte, Befragung 2 an Vertreter*innen (Leitungen sowie Betriebs- und Personalrät*innen) von Betrieben und Institutionen. Die zentralen Ergebnisse der Befragungen werden im Folgenden dargestellt.

Eckdaten: Beschäftigtenbefragung

Anzahl auswertbarer Bögen:	801
Hauptbranchen:	jeweils ca. 35% Dienstleistungen (öffentliche Einrichtungen, Bildung Kultur) sowie Ver- und Entsorgung
Betriebsgröße:	zumeist 250 Beschäftigte und mehr (über 75%)
Position:	zumeist ohne Personalverantwortung (über 75%)
Betriebs- bzw. Personalrat vorhanden:	bei über 95%
Gewerkschaftszugehörigkeit:	größtenteils keine (über 75%)
Alter:	zwischen 25 und 44 Jahren (über 47%) sowie 45 und 59 Jahren (fast 43%)
Geschlecht:	überwiegend Frauen (60%)
Stellenumfang:	überwiegend Vollzeit (über 75%)

Eckdaten: Befragung von Betrieben und Institutionen

Anzahl auswertbarer Bögen:	112
Hauptbranchen:	fast 50% Dienstleistungen (öffentliche Einrichtungen, Bildung Kultur)
Betriebsgröße:	zumeist 250 Beschäftigte und mehr (fast 65%)
Position:	ca. 22% Leitung oder Management, über 28% mit Personalverantwortung, über 37% Betriebs- oder Personalrät*innen
Betriebs- bzw. Personalrat vorhanden:	bei über 93%

Die Zusammenfassung der Ergebnisse wird mit Häufigkeitsverteilungen dargestellt. Dabei kann die Zahl der vorliegenden Antworten (als „N“ bezeichnet) variieren, da bestimmte Fragen nur von einem Teil der Teilnehmenden beantwortet wurden bzw. beantwortet werden konnten.

Umfang von Homeoffice-Arbeit

Vor der COVID-19-Pandemie arbeitete der Großteil (67%) der befragten Beschäftigten noch gar nicht im Homeoffice. Lediglich 30% der Befragten gingen ihrer Tätigkeit teilweise von zu Hause aus nach (s. Abb. 2). Dabei ergab die Befragung, dass die geringe Homeoffice-Nutzung mehrheitlich auf die nicht vorhandene Möglichkeit bzw. das Angebot zu Homeoffice-Arbeit seitens des Arbeitgebers zurückzuführen ist (bei 68%). Nur 9% der Antwortenden gaben an, dass ihre Tätigkeiten nicht für das Homeoffice geeignet waren.
Mit Ausbruch der Pandemie nahm die Arbeit im Homeoffice zu. Aus Gründen des Gesundheitsschutzes wurde der eigene Privatbereich quasi über Nacht für viele Beschäftigte zum zentralen Arbeitsort. Besonders hoch war der Homeoffice-Anteil während der verschiedenen Lockdowns und der sog. Homeoffice-Pflicht, die am 30. Juni 2021 endete und sich mit dem Befragungszeitraum überschnitt. Zum Zeitpunkt der Befragung im Sommer 2021 arbeitete fast ein Drittel der Befragten ausschließlich im Homeoffice (29%), während ein Fünftel (20%) nicht im Homeoffice arbeitete. Die restlichen ca. 50% der Beschäftigten waren zu etwa gleichen Teilen überwiegend oder teilweise im Homeoffice tätig (s. Abb. 3).

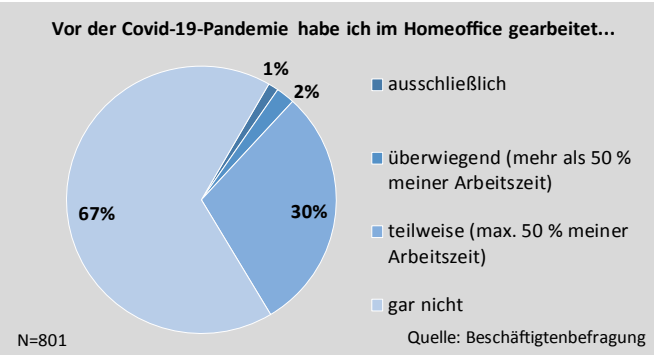


Abb. 2: Arbeit im Homeoffice vor der Corona-Pandemie

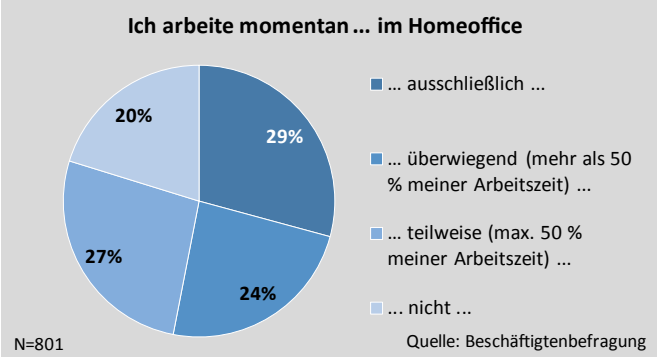


Abb. 3: Arbeit im Homeoffice im Sommer 2021

Erfahrungen und Rahmenbedingungen

Im Folgenden werden Antworten von Beschäftigten sowie punktuell von Vertreter*innen (Leitung und Interessenvertretung) zu Erfahrungen und Rahmenbedingungen mit der Arbeit im Homeoffice nach Themenfeldern dargestellt. Dies beinhaltet sowohl die Situation im Homeoffice zum Zeitpunkt der Befragung als auch einen Vergleich zu Phasen, als Homeoffice-Tätigkeiten weniger den Arbeitsalltag der Beschäftigten prägten. Generell kann festgehalten werden, dass die Mehrheit der Beschäftigten zufrieden ist mit ihrer Arbeitssituation im Homeoffice (s. Abb. 5). Zudem gaben über 80% der Befragten an, dass ihre Arbeitszufriedenheit gestiegen ist, seitdem sie überhaupt oder mehr im Homeoffice arbeiten (s. Abb. 6).
Überdies hat sich im Zuge des pandemiebedingten vermehrten Arbeitens von zu Hause aus die Sichtweise auf Homeoffice-Arbeit verändert. 81% der befragten betrieblichen und institutionellen Vertreter*innen gaben an, dass die Einstellung zum Arbeiten im Homeoffice in ihrem Betrieb bzw. ihrer Einrichtung positiver geworden ist. Diese Einschätzung fällt bei Management und Personal- und Betriebsrät*innen ähnlich aus. Lediglich bei 6% der Befragten gab es eine Veränderung zum Negativen (s. Abb. 4).

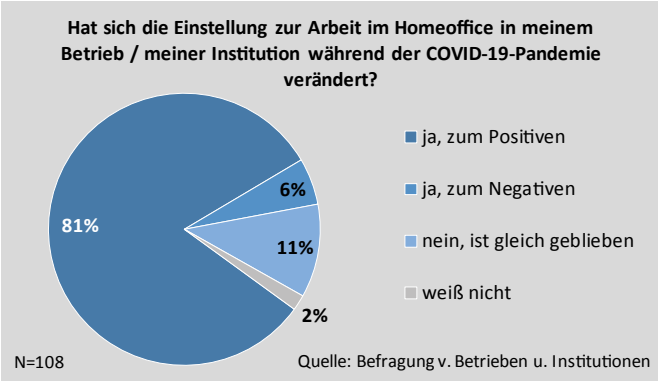


Abb. 4: Veränderung der Einstellung zum Homeoffice

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie entgrenztes Arbeiten

Während Homeoffice einerseits häufig die Vereinbarkeit von Beruf und privaten Care-Aufgaben erleichtert, kommt es andererseits vielfach zu einer Entgrenzung von Arbeit. Die Arbeit im Homeoffice ermöglicht Beschäftigten häufig eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

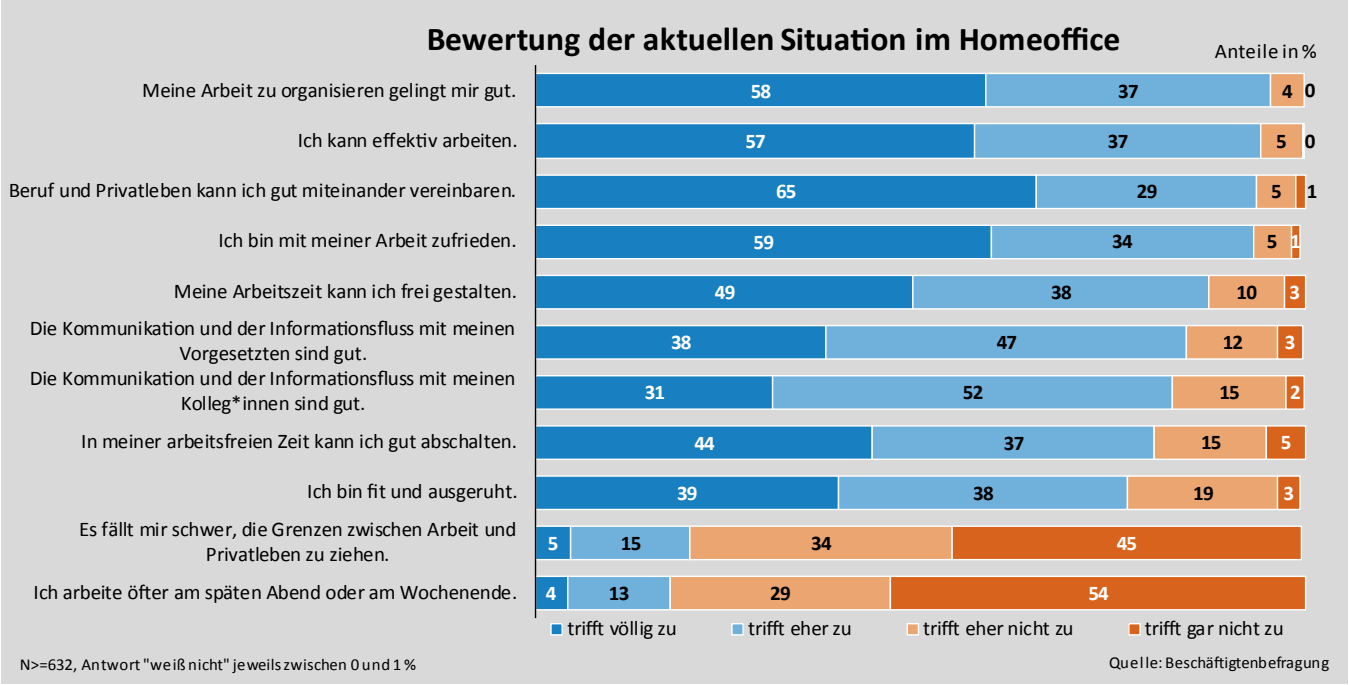


Abb. 5: Bewertung der aktuellen Situation im Homeoffice

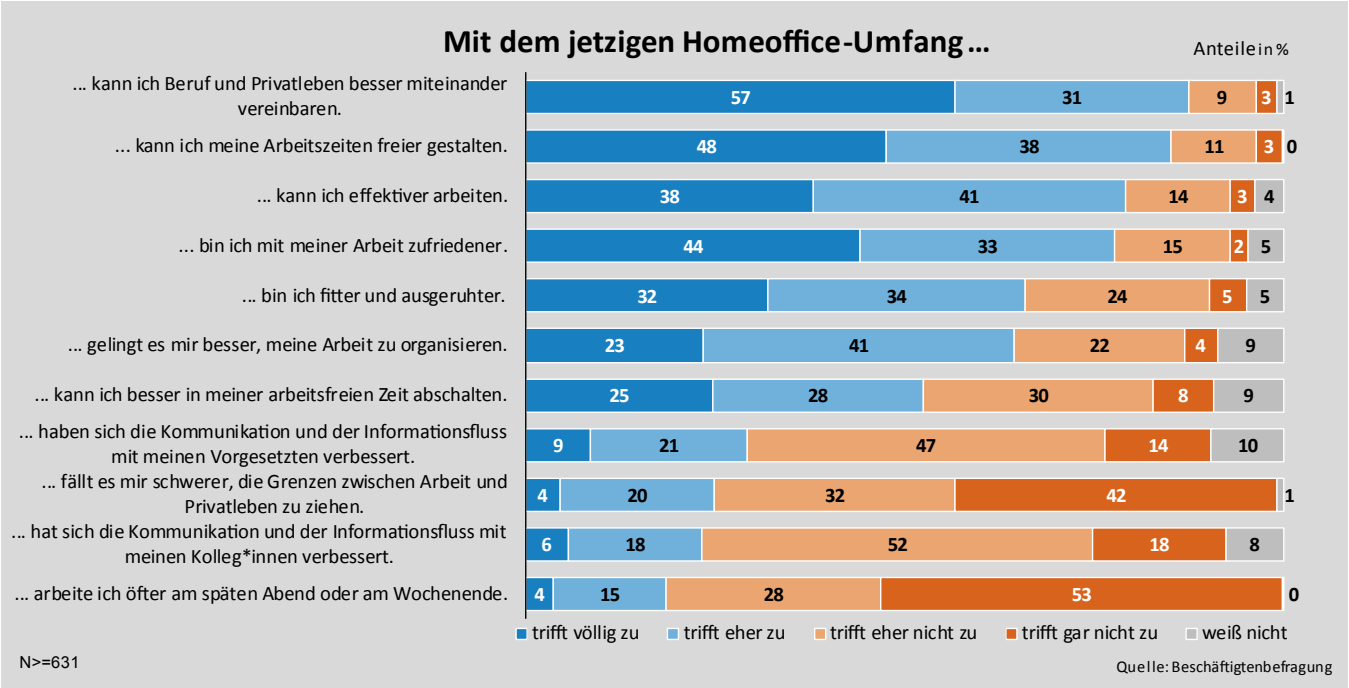


Abb. 6: Vergleich der Situation im Homeoffice mit früheren Arbeitsphasen, als die Befragten nicht oder weniger im Homeoffice gearbeitet haben, mit der aktuellen Situation im Sommer 2022

Dies ist ein maßgeblicher Grund dafür, weshalb viele Beschäftigte (auch) im Homeoffice arbeiten wollen und der Arbeitgeber die Möglichkeit hierzu anbietet. Zum Zeitpunkt der Befragung antworteten bis zu 94% der Beschäftigten, dass sie Beruf und Privatleben völlig oder eher gut miteinander vereinbaren können (s. Abb. 5). Ein Unterschied bei der Bewertung durch Frauen und Männern ließ sich dabei nicht feststellen. 88% der Befragten antworteten zudem, dass die Vereinbarkeit besonders gut sei, seitdem sie mehr oder ausschließlich im Homeoffice arbeiteten im Vergleich zu vorausgegangenen Arbeitsphasen, als dies weniger oder gar nicht der Fall war (s. Abb. 6).

Während Homeoffice häufig die Vereinbarkeit von Beruf und privaten Care-Aufgaben zu erleichtern scheint, kommt es vielfach zu einer Entgrenzung von Arbeit. Gut ein Fünftel der Beschäftigten mit Homeoffice-Nutzung antworteten, dass es ihnen schwerfällt, Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu ziehen – 21% stimmen dem völlig oder

eher zu (s. Abb. 5). Verglichen mit früheren Arbeitsphasen, als die Befragten nicht oder weniger im Homeoffice gearbeitet haben, sind es sogar 25% (s. Abb. 6).

Arbeitszeit und Erreichbarkeit

Die Teilnehmenden der Beschäftigten-Befragung sind mit ihrer Arbeit im Homeoffice mehrheitlich zufrieden. Ein maßgeblicher Grund für die hohe Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten im Homeoffice ist die flexible und autonome Arbeitszeitgestaltung. 87% der Befragten stimmen völlig oder eher zu, ihre Arbeitszeit im Homeoffice frei gestalten zu können (s. Abb. 5). Was die eigene Einschätzung der Produktivität seitens der Beschäftigten betrifft, stimmen 94% zu, effektiv im Homeoffice arbeiten zu können (s. Abb. 5). 82% geben an, aktuell sogar effektiver im Homeoffice arbeiten zu können gegenüber Arbeitsphasen, als sie weniger oder noch nicht von zu Hause aus gearbeitet haben (s. Abb. 6).

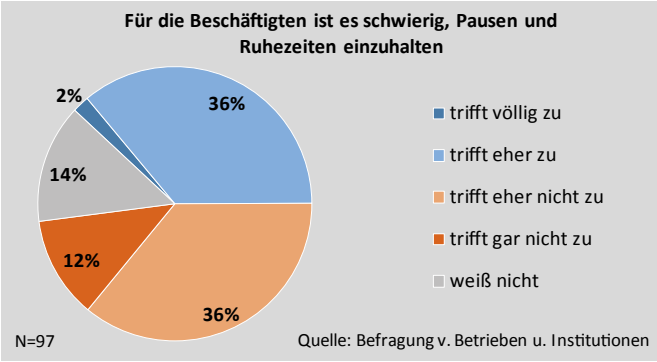


Abbildung 7: Einhaltung von Pausen und Ruhezeiten

Die Erreichbarkeit im Homeoffice ist nach Angaben der Beschäftigten gut geregelt. So antworten 76% der Befragten, dass es hierfür klare Absprachen gibt. Dies schätzen Vertreter*innen der Leitungsebene und Betriebs- und Personalrät*innen in der Befragung für ihre Betriebe und Institutionen ähnlich ein (78%). Auch die Arbeitszeiterfassung ist laut beider Online-Befragungen gut geregelt. Bei über 80% der Beschäftigten findet eine geregelte Dokumentation der geleisteten Arbeitszeiten im Homeoffice statt. 70% der Vertreter*innen (Leitungen, Betriebs- und Personalräte) bestätigen dies für ihre Betriebe und Institutionen.

Zudem geben über 80% der Beschäftigten an, ausreichend Pausen und Ruhezeiten im Homeoffice nehmen zu können – Befragte des Managements sowie Betriebs- und Personalrät*innen schätzen dies für ihre Betriebe und Institutionen wiederum negativer ein. Sie gehen davon aus, dass es für fast die Hälfte der Beschäftigten schwierig ist, Pausen und Ruhezeiten einzuhalten (s. Abb. 7).

Kommunikation und Zusammenarbeit

Die große Mehrheit der Beschäftigten beurteilt die Kommunikation und den Informationsfluss mit den Kolleg*innen sowie den Vorgesetzen als positiv (s. Abb. 4), was über drei Viertel der Vertreter*innen für ihre Betriebe und Einrichtungen genauso einschätzen. Und für circa ein Drittel der Beschäftigten (32%) haben sich seit ihrer (vermehrten) Arbeit im Homeoffice die Kommunikation und der Informationsfluss mit ihren Vorgesetzten sogar verbessert (s. Abb. 6). Allerdings sehen die Beschäftigten auch Nachteile in der Homeoffice-Arbeit hinsichtlich der Zusammenarbeit mit ihren Kolleg*innen und Vorgesetzten. So antwortetet über die Hälfte der Befragten, dass ihnen der persönliche Kontakt und Austausch in der Betriebsstätte fehlt.

Für die Arbeit im Homeoffice spielt eine Vertrauenskultur in den unterschiedlichen Betrieben und Einrichtungen eine wichtige Rolle. Über 85% der befragten Vertreter*innen des Managements und Betriebs- und Personalrät*innen stimmen für ihre Betriebe und Institutionen (86%) völlig oder eher zu, dass die Arbeit im Homeoffice auf Vertrauen basiert und dass die Beschäftigten effizient arbeiten (81%). Wiederum 13% gaben an, dass sie hier keine Einschätzung vornehmen können (s. Abb. 8). Dabei gab es bei der Einschätzung keinen gravierenden Unterschied zwischen Leitungsebene und Interessenvertretung. Überdies gaben sowohl Leitungen als auch Betriebs- und Personalrät*innen gleichermaßen an, dass sich fast 70% der Führungskräfte positiv über die Arbeit ihres Teams im Homeoffice äußerten (s. Abb. 8).

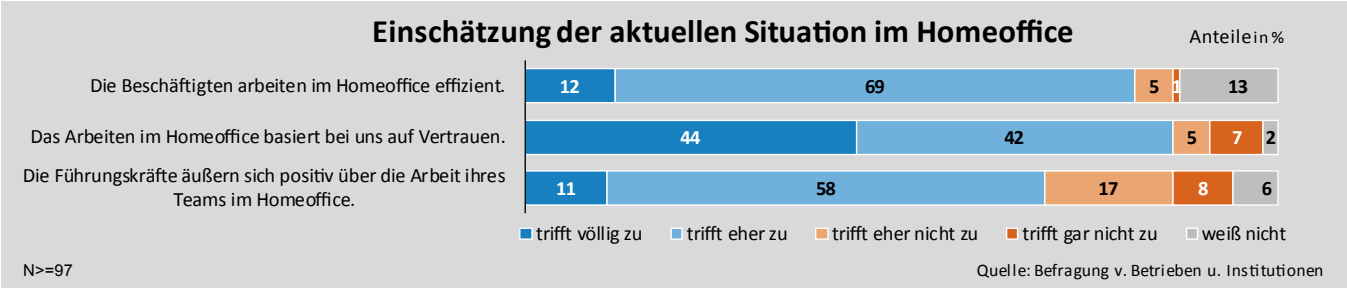


Abb. 8: Einschätzung der aktuellen Situation im Homeoffice

Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheit

Die Gestaltung des Arbeitsplatzes im eigenen Privatbereich unter gesundheitsrelevanten Aspekten ist von hoher Relevanz für ein gutes Arbeiten im Homeoffice. 60% der Beschäftigten antworteten, dass ihr Arbeitsplatz zu Hause (völlig oder eher) ergonomisch gestaltet sei. Dabei nutzt die überwiegende Mehrheit der Befragten ihr eigenes Mobiliar. Wiederum gestellt vom Arbeitgeber werden für die Homeoffice-Arbeit mehrheitlich Computer, Tablets und/oder Notebooks. Ein eigenes Arbeitszimmer steht 64% der Beschäftigten in ihrem zu Hause zur Verfügung und lediglich 15% haben überhaupt keinen festen Arbeitsplatz im Homeoffice (s. Abb. 9).

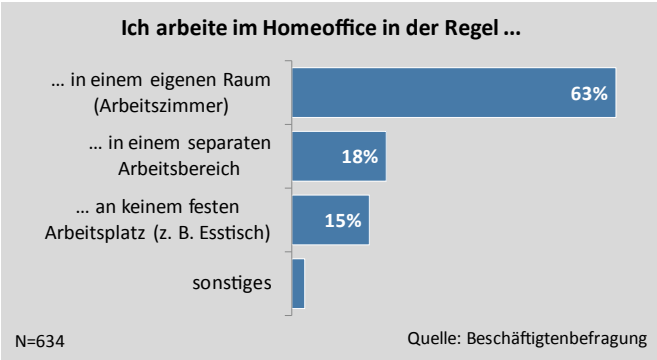


Abb. 9: Arbeitsplatz-Gestaltung im Homeoffice

Was die Finanzierung des ergonomischen Arbeitsplatzes betrifft, wird diese nur bei einem geringen Prozentsatz („trifft völlig zu“ 2% und „trifft eher zu“ 9%) der an der Befragung teilgenommenen Betriebe und Institutionen seitens des Arbeitgebers finanziert (s. Abb. 10).

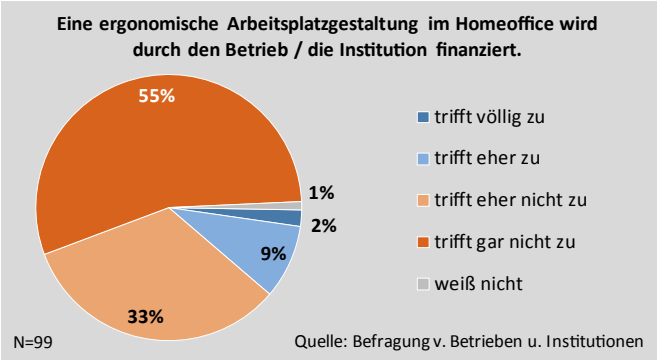


Abb. 10: Finanzierung der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung

Ferner wirkt sich das Arbeiten im Homeoffice positiv auf das Wohlbefinden von Beschäftigten aus. So gaben 70% der Befragten an, dass sie sich fitter und ausgeruhter fühlen im Vergleich zu früheren Arbeitsphasen, als sie weniger oder gar nicht im Homeoffice gearbeitet haben (s. Abb. 6). Zudem gelingt es 58% der Beschäftigten besser, als vor der (vermehrten) Arbeit im Homeoffice in ihrer arbeitsfreien Zeit gut abzuschalten (s. Abb. 6).

Betriebliche Regelungen sowie Fort- und Weiterbildungen

Mit Beginn der COVID-19-Pandemie haben viele Betriebe und Einrichtungen ohne Regelungen mit der Arbeit im Homeoffice begonnen. Der unerwartete Wechsel von der Betriebsstätte ins Homeoffice stellt(e) Beschäftigte, Arbeitgeber und Interessenvertretungen vor große Herausforderungen. Dies spiegelt sich auch in beiden Befragungen hinsichtlich der vielen freien Antworten zu den Fragen wider, welche Aspekte von Homeoffice-Arbeit im Sommer 2021 gut, weniger gut oder noch gar noch gar nicht geregelt waren.

Über 60% der befragten Vertreter*innen von Betrieben und Institutionen gaben an, dass sie Regelungen zur Arbeit im Homeoffice haben, während ein Viertel dies verneinte. Wenn Vereinbarungen bzw. Regelungen zur Homeoffice-Arbeit vorliegen, betreffen diese vorrangig Arbeitszeiten, aber auch die Berechtigung zum Arbeiten im Homeoffice sowie die bürotechnische Ausstattung.

Besonders gut geregelt ist nach Angaben der Beschäftigten die technische Ausstattung, gefolgt von den Arbeitszeiten sowie der Kommunikation mit Kolleg*innen und Vorgesetzten. Zu einer ähnlichen Einschätzung kommen die befragten Betriebs- und Personalrät*innen und Vertreter*innen der Leitungsebene. Gleichzeitig merkten jedoch viele Beschäftigte sowie Vertreter*innen von Betrieben und Institutionen an, dass sowohl die technische als auch die mobiliare Ausstattung ihres Homeoffice-Arbeitsplatzes gar nicht gut geregelt sei.

Hervorzuheben hinsichtlich vorliegender Regelungen von Homeoffice-Arbeit ist zudem, dass diese zum Befragungszeitpunkt bei fast der Hälfte der Befragten Betriebe und Institutionen nicht in Gefährdungsbeurteilungen berücksichtigt wurde (s. Abb. 11).

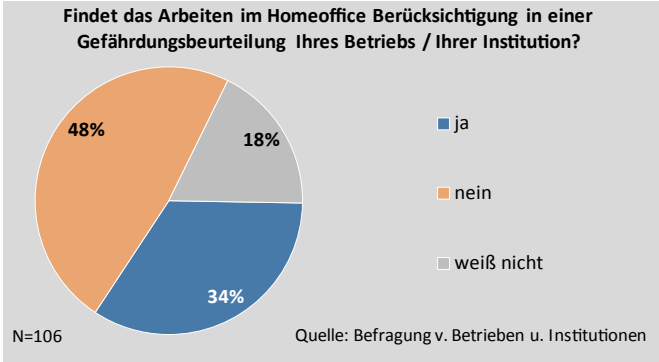


Abb. 11: Homeoffice und Gefährdungsbeurteilungen

Um im Homeoffice gut arbeiten zu können, sind bestimmte Kompetenzen notwendig. Auf die offene Frage, welche Weiterbildungen zum Arbeiten im Homeoffice die Beschäftigten als besonders positiv/sinnvoll/wichtig erachten, wurden an erster Stelle Weiterbildungsangebote zu digitalen Kompetenzen genannt. An zweiter Stelle standen Schulungen zum (individuellen) Zeitmanagement, gefolgt von Weiterbildungsangeboten zu gesundheitlichen und sozialen Aspekten. Hierzu zählt die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung ebenso und wie eine gute Work-Life-Balance (s. Abb. 12). Fragen nach Weiterbildungsangeboten ergaben jedoch, dass etwa ein Drittel der befragten Betriebe und Institutionen (29%) keine eigenen speziell auf das Arbeiten im Homeoffice zugeschnittenen Weiterbildungen für Beschäftigte und Führungskräfte anbieten.

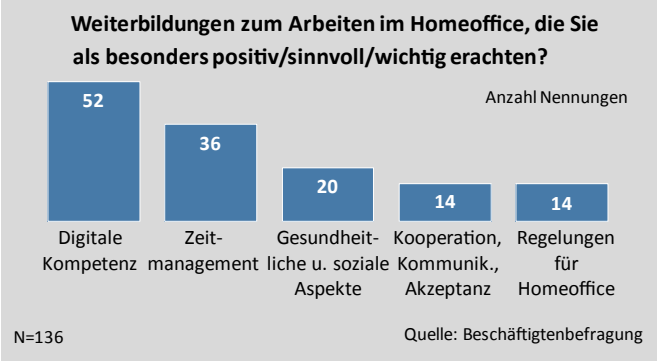


Abb. 12: Weiterbildungen zum Arbeiten im Homeoffice

„Zwischen Home und Office“: Gutes Arbeiten in der Zukunft

Auch nach der COVID-19-Pandemie wird das Arbeiten im Homeoffice eine bedeutende Rolle in der Arbeitswelt spielen. Dabei ergab die Beschäftigten-Befragung, dass fast alle Teilnehmenden auch nach der Pandemie anteilig weiterhin im Homeoffice arbeiten wollen. Gänzlich verzichten möchten jedoch die wenigsten auf die Arbeit vor Ort in der Betriebsstätte, lediglich 12% möchten zukünftig zu 100% von zu Hause aus arbeiten. Präferiert wird von der Mehrheit der Beschäftigten ein Arbeitsumfang von bis zu 75% sowie bis zu 50% (s. Abb. 13).

Ein ähnliches Bild zeigt sich mit Blick auf die Einschätzung der Vertreter*innen (Leitungen sowie Betriebs- und Personalrät*innen) von Betrieben und Institutionen. Diese antworteten, dass zukünftig 41% der Beschäftigten zwischen 25% und 50% und 33% bis zu 25% ihrer Arbeitszeit im Homeoffice tätig sein möchten. Allerdings gehen sie darüber hinaus davon aus, dass 22% der Beschäftigten in ihrem Betrieb bzw. Institution mehr als 50% bis 75% im Homeoffice arbeiten wollen (s. Abb. 14).

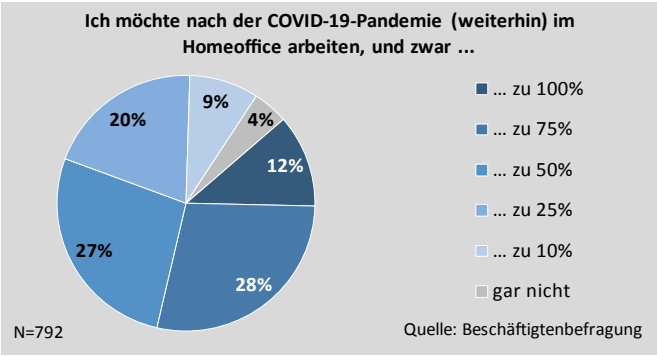


Abbildung 13: Zukünftiges Arbeiten im Homeoffice

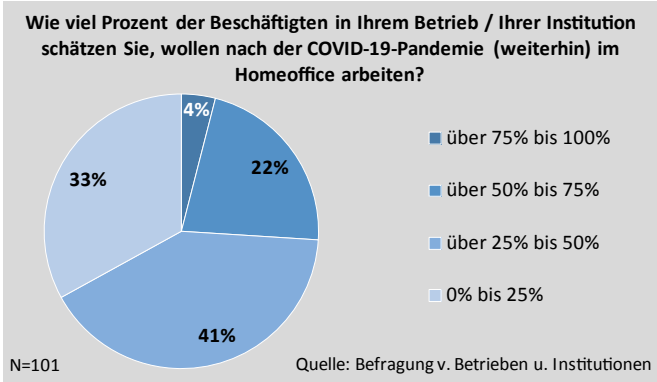


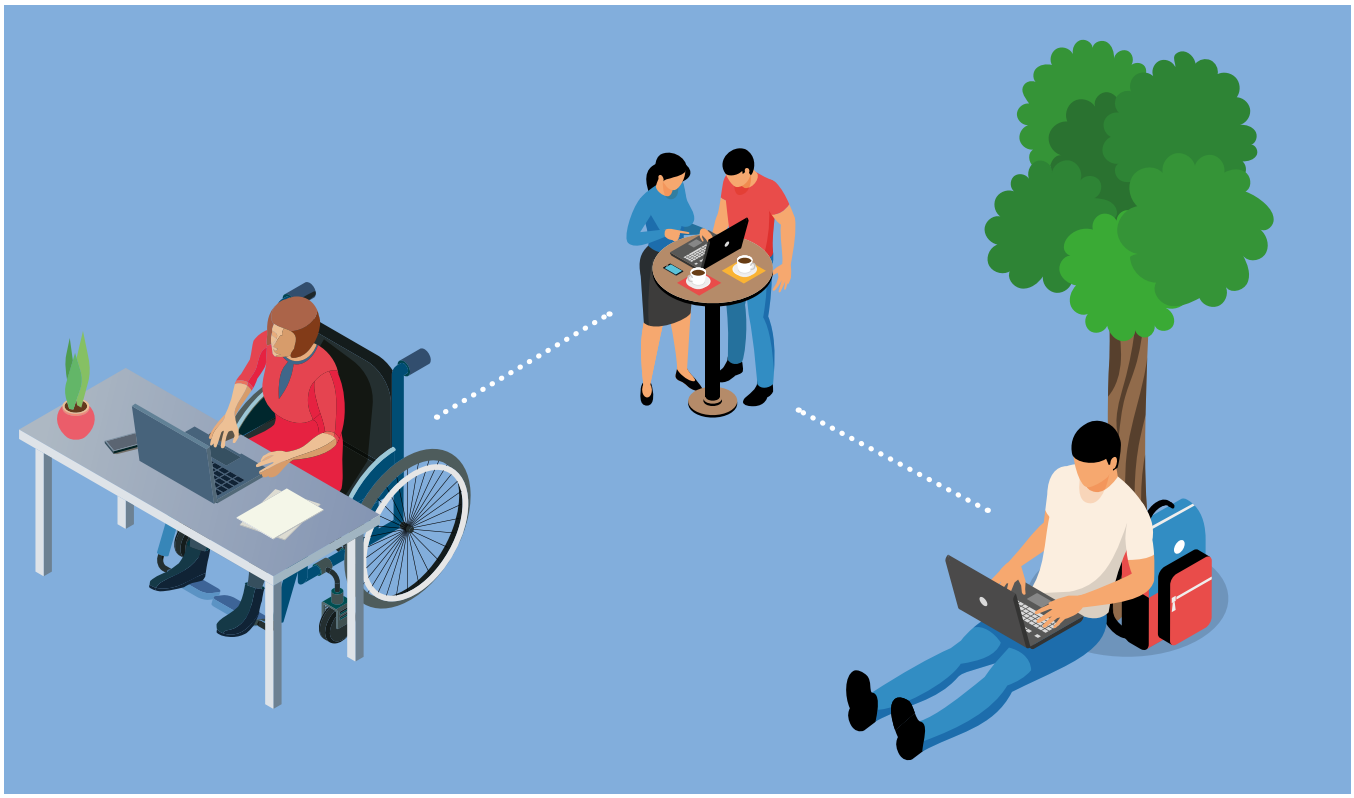
Abbildung 14: Zukünftiges Arbeiten im Homeoffice

Wie die Online-Befragung gezeigt hat, waren die Beschäftigten im Sommer 2021 mehrheitlich zufrieden mit ihrer Situation im Homeoffice und gaben an, auch weiterhin anteilig von zu Hause aus arbeiten zu wollen. Auch befragte Vertreter*innen aus Leitung sowie Betriebs- und Personalrät*innen machten überwiegend positive Erfahrungen mit der (vermehrten) Homeoffice-Nutzung in ihren Betrieben und Einrichtungen. Gleichzeitig verdeutlichen die Antworten aber auch, dass es noch einer Verbesserung der Rahmenbedingungen (z.B. bessere technische Ausstattung durch den Arbeitgeber), spezifische Weiterbildungsangebote (z.B. Selbst- und Zeitmanagement) und verbindliche Homeoffice-Regelungen in Betriebs- und Dienstvereinbarungen bedarf, damit (auch) zukünftig ein gutes Arbeiten im Homeoffice gewährleistet ist.

6. Ausblick

Die letzten fast zweieinhalb Jahre haben gezeigt, dass das Arbeiten im Homeoffice für viele Beschäftigte eine ambivalente Erfahrung ist. Während Homeoffice einerseits die Vereinbarkeit von Beruf und privaten Care-Aufgaben zu erleichtern scheint, kommt es vielfach zu einer Entgrenzung von Arbeit und Privatleben und einem zunehmenden Belastungsrisiko durch Arbeitsverdichtungsprozesse. Überdies fehlt der direkte Kontakt zu Kolleg*innen sowie Vorgesetzen. Dabei kommt formellen Regelungen innerhalb von Betrieben und Institutionen eine besondere Bedeutung zu. So zeigen die Ergebnisse der Sonderauswertung des *DGB-Index Gute Arbeit (2022)*, dass klare Regelungen von Homeoffice-Arbeit in Betriebs- und Dienstvereinbarungen, die von Interessenvertretungen und unter Beteiligung der Belegschaften vereinbart werden, z.B. besser vor gesundheitsschädlichen Arbeitszeiten schützen. Betriebe und Einrichtungen benötigen grundsätzlich ein umfassendes Konzept für ein gutes Arbeiten im Homeoffice, weshalb auch das betriebliche Gesundheitsmanagement darauf ausgeweitet werden muss.

Wenngleich derzeit noch ungewiss ist, wann die COVID-19-Pandemie überwunden sein wird, ist klar, dass ein großer Anteil der Beschäftigten auch weiterhin teilweise von zu Hause aus arbeiten wird. Das ausschließliche Arbeiten im Büro gehört der Vergangenheit an. Aus den Diskussionen im Rahmen des Zukunftsdiskurses „Arbeiten zwischen Home und Office“ können zwei wesentliche Herausforderungen festgehalten werden: Erstens rücken bei der Etablierung von Homeoffice-Arbeit das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Arbeitskulturen stärker ins Zentrum, die vor allem von Führungskräften und Leitungsebenen artikuliert werden. Führungskräfte, die sich mit der neuen Homeoffice-Realität gut arrangiert haben, treffen auf Führungskräfte, die eine Rückkehr zur Präsenzkultur favorisieren. Daraus resultierende mögliche Konflikte gilt es bei der Gestaltung von Homeoffice-Arbeit seitens der verschiedenen Akteur*innen in Betrieben und Einrichtungen im Blick zu haben. Zweitens sind hybride Arbeitsplätze die Arbeitsmodelle der Zukunft, bei der sich Präsenzarbeit in der Betriebsstätte mit der Arbeit im Homeoffice und an anderen Orten ergänzen. Dabei geht die Etablierung hybrider Arbeitsplatzmodelle mit neuen Anforderungen an Arbeitsplatzkonzepte (z.B. Einsparung von Büroflächen), Arbeitsorganisation (z.B. Führen auf Distanz) und Digitalisierung (z.B. Datensicherheit) einher. Die damit verbundenen Herausforderungen für Betriebe und Einrichtungen werden in dem Zukunftsdiskurs „Hybride Arbeitsplätze – die Normalität von morgen“ (01.08.2022-31.10.2023) aus unterschiedlichen Perspektiven analysiert und diskutiert.



7. Literatur und Materialien

Relevante Gesetze für die Arbeit im Homeoffice

Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV), 20. März 1975, zuletzt geändert am 19. Juni 2020

Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG), 7. August 1996, zuletzt geändert am 19. Juni 2020

Arbeitszeitgesetz (ArbZG), 06. Juni 1994, zuletzt geändert am 27. März 2020

Heimarbeitsgesetz (HAG), 22. April 1951, zuletzt geändert am 20. Mai 2020

Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), 19. Januar 1972, zuletzt geändert am 10. Dezember 2021

Betriebsrätemodernisierungsgesetz (BRModG), 14. Juni 2021

Ausgewählte Literatur

Ahlers, Elke et al. (2021): HOMEOFFICE. Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können; Zugriff 05.052022

Backhaus, Nils et al. (2021): Telearbeit, Homeoffice und Mobiles Arbeiten: Chancen, Herausforderungen und Gestaltungsaspekte aus Sicht des Arbeitsschutzes. baua Fokus Mai 2021; Zugriff am 15.10.2021

Bonin, Holger et al. (2020): Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice, BMAS, Forschungsbericht 549; Zugriff am 23.11.2021

Breisig, Thomas (2020): Führung auf Distanz und gesunde Führung bei mobiler Arbeit, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 74. Jg., 4, S. 188-94

Böckler Impuls 15/2020; Zugriff am 12.06.2022

Czycholl, Claudia/Grzech-Sukalo, Hiltraud (2021): Homeoffice in Zeiten der Pandemie. In: Arens, Uwe (Hrsg.): Betrieblicher Infektionsschutz, Hanser-Verlag. S. 83-97

DAK-Sonderanalyse (2020): Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise; Zugriff am 03.02.2022

DGB (2022): DGB-Index. Gute Arbeit, Sonderauswertung, Arbeit der Zukunft im „Neuen Normal"?; Zugriff am 22.06.2022

Emmler, Helge/Kohlrausch, Bettina (2021): Homeoffice – Potentiale und Nutzung, Policy Brief WSI Nr. 52, 3, 20; Zugriff am 18.03.2022

Frodermann, Corinna et al. (2021): Homeoffice in Zeiten von Corona Nutzung, Hindernisse und Zukunftswünsche. IAB-Kurzbericht 5/2021; Zugriff am 10.06.2021

Grzech-Sukalo, Hiltraud/Czycholl, Claudia (2021): Mobil in Zeit und Raum? Ergebnisse des Praxisprojekts „Digital – Mobil". In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V., Dortmund (Hrsg.), Frühjahrskongress 2021 in Bochum: Arbeit HUMAINE gestalten, Beitrag C.2.4.

Hofmann, Josephine et al. (2020): Arbeiten in der Corona Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal. Studie des Frauenhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e. V.; Zugriff am 19.10.2021

Holst, Hajo et al. (2020): Covid-19 und die Arbeitswelt. Berufliche Ungleichheiten im Arbeitserleben in der Pandemie. Ergebnisbericht zur ersten Befragungswelle (April/Mai 2020); Zugriff am 15.10.2021

Kunze, Florian et al. (2020): Homeoffice in der Corona-Krise – eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt?, Policy Paper 16. Juli 2020, Universität Konstanz; Zugriff am 06.08.2021

Laimer, Jürgen et al. (2019): Mobile Arbeit im Spannungsfeld zwischen indirekter Steuerung und interessierter Selbstgefährdung. In: Breisig, Thomas/Vogl, Gerlinde (Hrsg.) Mobile Arbeit gesund gestalten – ein Praxishandbuch; Zugriff am 20.10.2021.

NEPS-Nationale Educational Panel Study, Befragung Mai/Juni 2020; Zugriff am 13.06.2022

Peters, Klaus (2011): Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Kratzer, Nick et al. (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt, edition sigma. S. 105-122.

Materialien aus dem Zukunftsdiskurs „Arbeiten zwischen Home und Office“

Homeoffice im Dienstleistungssektor – Chancen, Risiken und Gestaltungsmöglichkeiten, Vortrag von Dr. Elke Ahlers, WSI der Hans-Böckler-Stiftung, 23. Juni 2021: https://uol.de/fileadmin/user_upload/koopera/Praesentation_Ahlers_23Juni21.pdf

Arbeiten im Homeoffice. Was kann, was sollte geregelt werden?, Einführung in das Thema durch das Projekt-Team Prof. Dr. Thomas Breisig, Hiltraud Grzech-Sukalo, Dr. Uwe Kröcher, Dr.in Claudia Czycholl, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, 24. September und 03. November 2021: https://uol.de/fileadmin/user_upload/koopera/2021/Praesentation_24.09.2021_3.11.2021_Input.pdf

Homeoffice bei der Landwirtschaftskammer Niedersachsen, Vortrag von Thorsten Borm, Vorsitzender des Personalrats der LWK, 24. September 2021: https://uol.de/fileadmin/user_upload/koopera/2021/Homeoffice_LWK_24.09.pdf

Mobiles Arbeiten und Telearbeit bei der Landwirtschaftskammer Niedersachsen, Vortrag von Lina Völz, Vorsitzende des Gesamtpersonalrats der LWK, 09. November 2021: https://uol.de/fileadmin/user_upload/koopera/2021/Homeoffice_LWK_03_11.pdf

Präsentation des Vertiefungsworkshops zur Gestaltung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu Arbeiten im Homeoffice/Mobiler Arbeit, Projekt-Team Prof. Dr. Thomas Breisig, Hiltraud Grzech-Sukalo, Dr. Uwe Kröcher, Dr.in Claudia Czycholl, Universität der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, 07. Dezember 2021: https://uol.de/fileadmin/user_upload/koopera/2022/Praesentation_07-12-2021_Verschickung.pdf

Präsentation des Workshops „Entgrenztes Arbeiten im Homeoffice – Wie gegensteuern?“, Projekt-Team Prof. Dr. Thomas Breisig, Hiltraud Grzech-Sukalo, Dr. Uwe Kröcher, Dr.in Claudia Czycholl, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg und Prof. Dr. Jan Dettmers, FernUniverstät in Hagen, Arbeits- und Organisationspsychologie, 17. März 2022: https://uol.de/fileadmin/user_upload/koopera/2022/Folien_Workshop_17_03_2022.pdf

Homeoffice in der Pandemie. Befunde des Arbeitsweltmonitors „Arbeiten in der Corona-Krise“, Vortrag von Prof. Dr. Hajo Holst, Universität Osnabrück, Wirtschaftssoziologie, 11. Juli 2022: https://uol.de/kooperationsstelle/homeoffice/dokumentation#c440958

Kommentierte Auszüge aus Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu Mobiler Arbeit, Homeoffice, Telearbeit und mobiler Arbeit (bearbeitet von Claudia Czycholl, Hiltraud Grzech-Sukalo, Uwe Kröcher), Juli 2022.; https://uol.de/kooperationsstelle/homeoffice/dokumentation