

Kein Selbstläufer, aber eine mögliche Option



VON STEFAN BLÜMER

Stefan Blümer ist Heilerziehungspfleger, Diplom-Heilpädagoge und Sozialinformatiker (M.A.). Er arbeitet im Ambulant Betreuten Wohnen bei der Sozialwerk St. Georg – Westfalen-Nord gGmbH. Sein Beitrag basiert auf einer Masterarbeit im Studiengang Sozialinformatik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt (Betreuer Prof. Helmut Kreidenweis). Das vollständige Analyseschema kann beim Autor angefordert werden. stefanbluemer@gmx.de

Bei der Entscheidung, ob Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben werden sollte, zeitweise zuhause zu arbeiten, sind zahlreiche Aspekte zu bedenken. Ein Analyse-Raster zur Nutzung von Telearbeit in sozialen Organisationen kann dabei hilfreich sein.

Die Möglichkeit, zumindest Teile der beruflichen Aufgaben auch im Home-Office erledigen zu können, klingt für viele Arbeitnehmer attraktiv, verheißt sie doch Vorteile wie eigene Zeitplanung, bessere Vereinbarung von Familie und Beruf oder die Einsparung von Wegezeiten. Will ein Anbieter sozialer Dienstleistungen im Wettbewerb um Fachkräfte als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden, kann es ein Mittel des Personalmanagements sein, die Entwicklung entsprechender Angebote voranzutreiben.

Doch ist dieses Vorhaben kein Selbstläufer. Daten aus der Privatwirtschaft zeigen: Bis zum Jahre 2008 war in Deutschland eine stetig steigende Tendenz zum Home-Office zu beobachten, danach war der Trend jedoch rückläufig (vgl. Henni, 2015).

Auf der anderen Seite gibt es aber viele Beispiele, in denen Home-Office »funktioniert« und erfolgreich weitergeführt wird. Folglich liegen die Gründe für den rückläufigen Trend nicht in der Idee selbst, sondern müssen in ihrer Umsetzung gesucht werden.

Um die erfolgreiche Realisierung zu unterstützen, liefert dieser Beitrag ein Analyseschema, das die Entscheidung unterstützt, ob im Einzelfall eine Erledigung spezifischer Arbeitsaufgaben im Home-Office erfolgversprechend erscheint. Berücksichtigt wird, dass aufwendig aufgesetzte Projekte mit hunderten von Konzeptseiten für viele, insbesondere kleinere Sozialträger oft nicht finanzierbar sind. Daraus resultiert das Bestreben, ein kompaktes, praktisches Werkzeug als Beurteilungshilfe zur Verfügung zu stellen. Wirtschaftliche

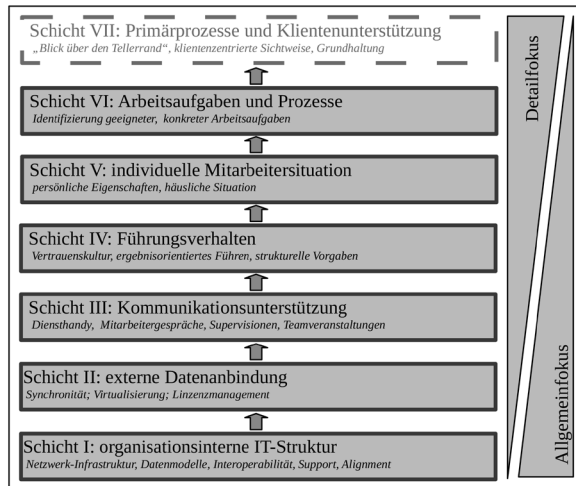
Betrachtungen, eine detaillierte Diskussion weiterer möglicher Vor- und Nachteile und die Frage, wie Mitarbeitervertretungen zu dem Vorhaben stehen könnten, werden dabei außen vor gelassen. Das Analyse-Schema setzt erst an, wenn diese Fragen bereits geklärt sind: Der Fokus liegt auf inhaltlicher Sinnhaftigkeit und organisatorischer Umsetzbarkeit.

Dazu wurden verschiedene Erfolgsfaktoren identifiziert, seien sie technischer, organisatorischer oder individuell-persönlicher Natur. Das Analyse-Raster soll die vielen unterschiedlichen Aspekte systematisieren und zueinander in Beziehung setzen.

Idealtypisch wird hierbei angenommen, dass für die erfolgreiche Realisierung von Home-Office-Angeboten erst auf einem Gebiet gewisse Grundvoraussetzungen erfüllt sein müssen, damit weitere Voraussetzungen auf einem anderen Gebiet überhaupt erst entstehen können – oder doch zumindest in Bezug auf Home-Office ihren Nutzen entfalten werden. Home-Office wird dabei mit Hilfe eines Schichtenmodells beschrieben, wobei die jeweils untere Schicht das Fundament für die darüber liegenden Schichten bildet. Die Schichten werden dabei gegebenenfalls in weitere Teilbereiche untergliedert (vgl. Grafik).

Die Schichten werden einzeln analysiert und bewertet: Sind die Voraussetzungen in der jeweils betrachteten Schicht in einem genügenden Maße erfüllt und kann demzufolge mit der Analyse der nächsten Schicht begonnen werden? Oder muss davon abgeraten werden?

Bei den Schichten I bis V erfolgt die Bewertung mittels eines Aussagenkataloges,



Bei der Entscheidung, ob die Einführung von Home-Office im jeweiligen Fall sinnvoll ist, sollten verschiedene Ebenen berücksichtigt werden.

- Haben die jeweiligen Angestellten ausreichend Erfahrung mit dem entsprechenden Prozess?
- Sind viele persönliche und reflektive Gespräche unabdingbar?
- Ist eine ruhige Arbeitsatmosphäre besonders förderlich?
- Ist ein hoher Kooperations- und Abstimmungsbedarf vorhanden?

Bestimmte numerische Zuweisungen und Scorings sind aus diesen Punkten aber nicht ableitbar: Der gesunde Menschenverstand soll entscheiden.

Schicht VII schließlich ist der Aufruf zur klientenzentrierten Sichtweise und Kreativität: Die Arbeit einer Non-Profit-Organisation stellt die betroffenen Klienten und Klientinnen in den Vordergrund, und so muss immer auch analysiert werden, welcher Klientennutzen aus neuen Entwicklungen und Möglichkeiten entstehen kann. Ein Sekundärnutzen durch »bessere Verwaltung« kann dabei angenommen werden.

Es gilt aber auch zu schauen, welcher Primärnutzen entstehen könnte: Denkbar wäre beispielsweise, das Home-Office zum Mobile-Office auszuweiten und etwa in den ambulanten Arbeitsbereichen direkt in der vertrauten Wohnumgebung und mit Zugriff auf den aktuellen Datenbestand mit betreuten Personen Arbeiten zu erledigen (Anträge, Briefe an Gläubiger, Online-Anmeldungen etc.), für die sie sonst hätten im Präsenzbüro erscheinen müssen. Das wäre ein Beispiel, wie ein direkter Mehrwert im Betreuungsprozess entstehen könnte.

Dabei darf aber nicht übersehen werden, dass Home-Office im Sozialbereich wohl nie eine dominierende Arbeitsform sein wird: Es kann jedoch eine sinnvolle Ergänzung der Regalarbeit darstellen und dabei seine positiven Wirkungen auf Organisationsentwicklung, Mitarbeiterpflege und Mehrwert in der Betreuungsleistung für Klienten und Klientinnen entfalten.

Fazit: Es lohnt sich auch für soziale Organisationen, sich mit dieser Thematik zu befassen. ■

der es ermöglicht, das Vorhandensein oder Nichtvorhandensein erfolgversprechender Voraussetzungen einzuschätzen. Einzelne Aussagen können mit »Ja«, »teilweise« oder »Nein« und jeweils zugeordneten numerischen Werten kommentiert werden, wobei der Wert 3 für die größtmögliche Home-Office-Unterstützung und der Wert 1 für denkbar ungünstige Voraussetzungen steht. Als Beispiel für diese Vorgehensweise dient der Teilbereich »persönliche Eigenschaften« aus »Schicht V: individuelle Mitarbeitersituation« (vgl. Tabelle).

In der Schicht VI wird die Methode der Abfrage von Itemwerten bewusst verlassen. »Auf der letzten Meile« soll

im direkten Gespräch zwischen Vorgesetzten und Angestellten vor allem diskutiert werden, was inhaltlich gegen eine Bearbeitung im Home-Office sprechen könnte: Viele positive Voraussetzungen liegen vor, und zwei offensichtlich kompetente und berufserfahrene Menschen sitzen sich gegenüber, sonst wäre die Analyse längst abgebrochen worden. Mögliche reflektive Fragen dabei sind:

- Sind große Mengen Papierakten zur Bewältigung des Arbeitsprozesses erforderlich?
- Sollen bestimmte Daten überhaupt in Papierform das Präsenzbüro verlassen?

Bereich persönliche Eigenschaften: Der/die Angestellte...	Ja	teilw	Nein
...kann gut seine Zeit einteilen und Termine einhalten.	3	2	1
...ist es gewohnt, ihm zugewiesene Aufgaben selbstständig und eigenverantwortlich zu erledigen.	3	2	1
...kann sich gut selbst motivieren.	3	2	1
...kündigt im Vorfeld an, wenn Vorgaben nicht einzuhalten sind.	3	2	1
...braucht viel kollegialen Austausch und Rückmeldung zur Reflexion des Arbeitsalltags.	1	2	3
...schiebt unangenehme Aufgaben gerne „auf die lange Bank“.	1	2	3
...verfügt über viel Medienkompetenz: Die Auswahl der passenden Kommunikationskanäle dem Anlass entsprechend fällt ihm leicht, und er beherrscht auch die zum Einsatz kommende Technik.	3	2	1
...arbeitet ungerne in unterschiedlichen Settings und Konstellationen.	1	2	3
...fühlt sich nur in Gesellschaft wohl.	1	2	3
...fordert aktiv Hilfe ein, wenn eine Aufgabe nicht mit den geplanten Mitteln und Ressourcen zu bewältigen ist.	3	2	1
...ist ein „Arbeitsstier“.	1	2	3
...erledigt Arbeitsaufgaben auch ohne direkte Beaufsichtigung.	3	2	1
...tendiert manchmal zu „Leerlaufzeiten“ oder zeitintensiven Arbeitsabläufen.	1	2	3
...benötigt oft die Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten.	1	2	3
...geht in der Arbeit häufig „bis ans Limit“.	1	2	3

Mit einem Aussagenkatalog kann eine Bewertung erfolgen, ob notwendige Voraussetzungen, beispielsweise bei der persönlichen Arbeitsweise, für die Einrichtungen eines Home-Offices gegeben sind.

Literatur

Henni, Rüdiger, 2015: Aus dem Home Office zurück ins Büro? Bayerischer Rundfunk. www.br.de/nachrichten/heimarbeit-telearbeit-100.html (Zugriff vom 07.01.2016)