Homeoffice: Von der Notlösung zur agilen Arbeitskultur

Völlig überraschend und fast über Nacht wurde eine Arbeitsform von einem Nebenspielfeld ins Zentrum geschoben: Das Homeoffice wurde im Zuge der sich ausbreitenden Corona-Pandemie urplötzlich zur „neuen Arbeitswelt". Christian Ernst von der Technischen Hochschule Köln hat das Phänomen „Homeoffice" bereits zu einer Zeit empirisch untersucht, als der coronabedingte kollektive „Hausarrest" eine unfreiwillige Notlösung für viele war. Er zieht jetzt eine Bilanz: War das nur ein Strohfeuer oder die unfreiwillige Geburtshilfe des agilen Arbeitens der Zukunft?

Zu Beginn dieses Jahres wurde durch die Corona-Pandemie urplötzlich und unfreiwillig ein riesiges Pilotprojekt gestartet. „Ab ins Homeoffice" hieß es für die Mehrzahl der administrativ tätigen Menschen. In unserer Studie haben wir deshalb in dieser heißen Phase des betrieblichen Lockdowns im April 2020 untersucht, wie es den Menschen bei der Arbeit im heimischen Umfeld ging – mit durchaus überraschenden Ergebnissen.

Von den 903 Teilnehmenden der Ad-hoc-Studie haben jeweils 36 % vorher noch nie oder selten im Homeoffice gearbeitet. 19 % hatten zuvor immerhin schon häufiger mobil gearbeitet und 5 % sehr häufig, 3 % waren reine Telearbeiterinnen. Die Studie zeigte eine – in Anbetracht der durch die Corona-Krise bedingten widrigen Umstände - eine erstaunlich hohe Zufriedenheit mit der Homeoffice-Tätigkeit: 74 % der Befragten waren mit den Arbeitsbedingungen zufrieden oder sehr zufrieden, 21 % äußerten sich mittelmäßig zufrieden und nur 5 % waren unzufrieden.

Da der Umstieg ins Homeoffice für viele sehr überraschend kam und die technisch-organisatorischen Bedingungen oftmals erschwert waren, ist die hohe Zufriedenheit mit der Situation nur mit einem gehörigen Maß an Improvisationstalent und Motivationsvermögen in der virusbedingten Krise erklärbar.

In der Studie wurde zugleich erforscht, wie die von heute auf morgen im Homeoffice „Gestrandeten" die Produktivität gegenüber der Tätigkeit im Unternehmen einschätzten. Auch bei dieser Frage ergab sich ein überraschendes Bild: Nur 20 % der Befragten schätzten ihre Produktivität geringer ein als zuvor, und 42 % der im Homeoffice Beschäftigten betonten sogar, dass sie produktiver seien. Lediglich diejenigen, die zugleich betreuungspflichtige Kinder um sich hatten, waren bei dieser Frage verständlicherweise skeptischer.

Diese Produktivitätseinschätzung widerspricht der teilweise gerade vom Management genährten Vermutung, dass Beschäftigte im Homeoffice zu sehr in den Urlaubsmodus umschalten. Natürlich ist dabei zu beachten, dass lediglich das Selbstbild der Betroffenen erhoben und nicht die tatsächliche Produktivität gemessen wurde. Hier müsste die zukünftige Forschung ansetzen. Dennoch geriet das Arbeiten zu Hause zu einem Gegenentwurf einer auf Anwesenheit und Überwachung angelegten Arbeitsmoral, wie sie in traditionellen Unternehmenskulturen noch vorherrscht. Es gibt einige Anzeichen, dass die Corona-Krise ein Umdenken bei vielen Beschäftigten und manchen Führungskräften gefördert hat.

Homeoffice auch nach Corona?

Die Studie zeigte, dass sich durch Corona vermutlich ein enormes Druckpotenzial von Seiten der Beschäftigten aufbauen wird, auch nach der Pandemie weiterhin flexibler arbeiten zu dürfen. Zwei Drittel der Befragten gaben an, dass sie sich wahrscheinlich (27 %) oder auf jeden Fall (38 %) vorstellen können, in Zukunft auch weiterhin im Homeoffice zu arbeiten. 16 % waren sich nicht sicher und nur 20 % lehnten dies ab und wollten zur alten Routine im Unternehmen zurückkehren. 62 % der Frauen und 68 % der Männer waren überzeugt von dieser Art des flexiblen und mehr selbstbestimmten Arbeitens. Allerdings waren nur 55 % der Personen mit betreuungspflichtigen Kindern davon ebenso überzeugt. Offensichtlich ist die Tätigkeit zuhause mit kleinen Kindern für einige so stark erschwert, dass diese die herkömmliche Trennung zwischen Arbeit und Privatleben vorziehen.

In einer Folgeuntersuchung, die allerdings auf ein Versicherungsunternehmen beschränkt war, gaben Anfang Juli 2020 immerhin 73 % der Beschäftigten an, dass sie auch nach Corona an einer Homeoffice-Tätigkeit interessiert seien. Untersucht wurden auch die Nachteile und Problembereiche einer Tätigkeit im Homeoffice (s. Abb. 1 nächste Seite).

Die eindeutig markantesten Probleme einer Tätigkeit im Homeoffice waren für 66 % der Befragten fehlenden sozialen Kontakte mit Kollegen und Geschäftspartnern. Dabei ist jedoch zu vermuten, dass dieses Item auch

Foto: convertkit/unsplash

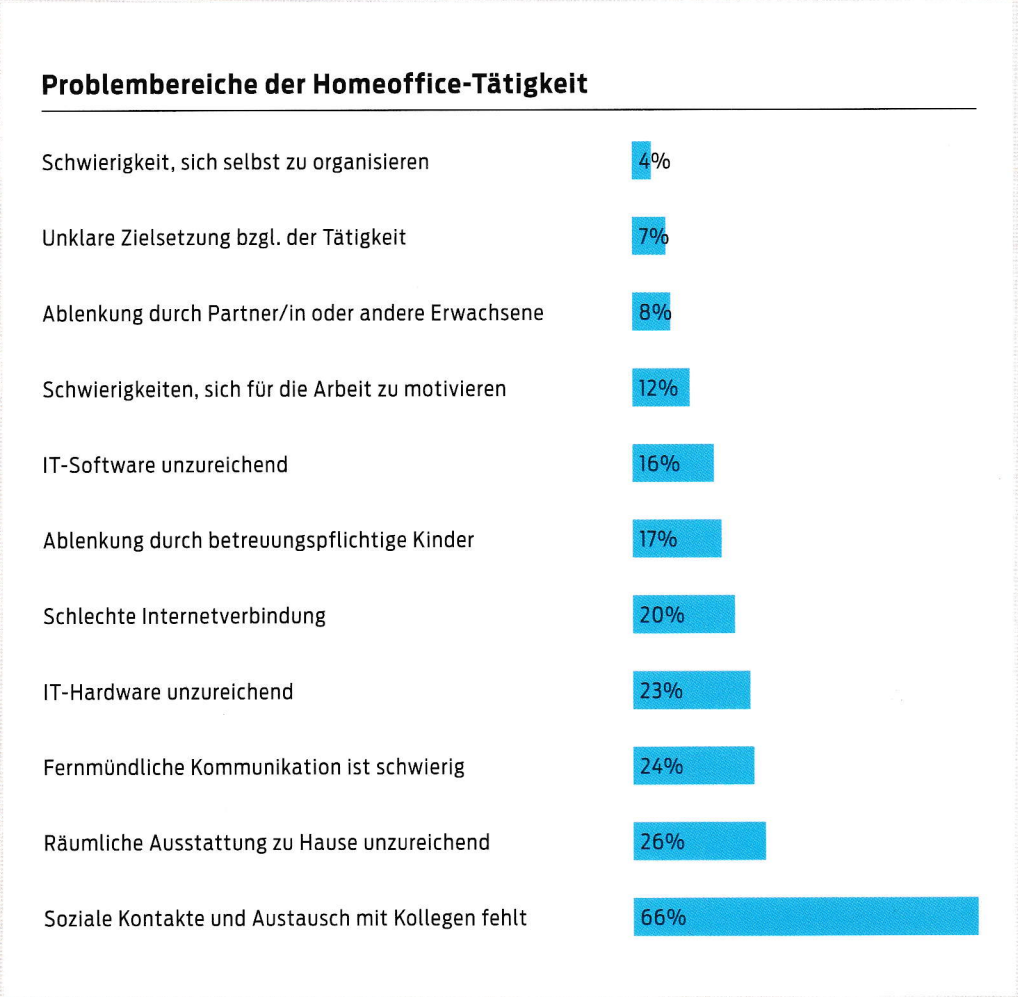

Abbildung 1: Soziale Kontakte und der Austausch mit Kollegen fehlen vor allem den Homeoffice-Neulingen.

durch die strikten Ausgangsbeschränkungen in der Corona-Zeit beeinflusst war. Die räumliche und technische Ausstattung war immerhin noch für knapp ein Viertel der Befragten eine Herausforderung bei der Realisierung eines vielfach ad hoc eingerichteten Arbeitsplatzes zu Hause.

Neulinge sind auf den Geschmack gekommen

Befragte berichteten davon, dass sie persönliche Technik (z. B. eigene Laptops) einsetzen müssten, mit denkbaren Datenschutzproblemen, die sich dabei für Unternehmen entwickeln können. Besonders für die Beschäftigten, die zuvor selten oder noch nie im Homeoffice gearbeitet haben, war die fehlende räumliche Ausstattung ein besonderes Problem. 30 % bemängelten, dass die Räumlichkeiten zu Hause ein Arbeiten erschwerten, während dies nur 16 % derjenigen beklagten, die zuvor schon im Homeoffice gearbeitet hatt. Von ihnen hatte auch nur jeder zweite (54 %) ein Problem mit den fehlenden sozialen Kontakten, während es 70 % bei den „Neulingen" waren. Auch die erschwerte fernmündliche Kommunikation war für die „Novizen" unter den Homeoffice-Tätigen ein deutlich größeres Problem. Hier waren offensichtlich die notwendigen Kontakt- und Besprechungsroutinen, die einer drohenden Isolierung entgegenwirken, noch nicht etabliert. Technische Defizite betrafen vor allem die Hardware: Jeder vierte Homeoffice-Neuling bemängelte fehlende Hardware. Offensichtlich konnten oder wollten die

„Führungskräfte werden sich umstellen und mehr auf Vertrauen statt auf Kontrolle setzen müssen."

Unternehmen während der Corona-Krise entsprechende Angebote (VPN-Verbindungen, Videokonferenzsysteme, Collaboration-Tools) eher bereitstellen als zum Beispiel neue Laptops.

Trotz aller Problembereiche: Die alteingesessenen Homeoffice-Worker waren ohnehin zufrieden, und die Neulinge sind offensichtlich auf den Geschmack gekommen. Die virtuelle Kommunikation hat sich mittlerweile eingespielt. Videokonferenzen funktionieren technologisch – trotz der strukturellen Defizite im Netzausbau in Deutschland – meist gut. Aber die digitale Kommunikation ist nicht dasselbe wie eine persönliche Begegnung. Die Unmittelbarkeit ist nicht gegeben, die Interaktivität begrenzt. Teilnehmende können sich verstecken, das Bild wegklicken und das Bügelbrett aufstellen. Führungskräfte beklagen den Verlust der Kontrollierbarkeit der Handlungsaktionen ihrer Beschäftigten.

Junge Generation fordert Flexibilität

Die Diskussion um die Arbeitsplätze der Zukunft hat durch Corona neue Nahrung erhalten. Open Space, Shared Desk, Homeoffice – die Unternehmen werden sich vor allem im Verwaltungsbereich weiter weg vom Normalarbeitsplatz bewegen. Ob ein gesetzlicher Anspruch auf eine Homeoffice-Beschäftigung wirtschaftspolitisch zielführend ist, kann jedoch bezweifelt werden, da einerseits die räumlichen Rahmenbedingungen in den Wohnungen und Häusern der Beschäftigten sehr unterschiedlich und teilweise defizitär sind. Andererseits sind Jobprofile und Arbeitsanforderungen so unterschiedlich, dass eine differenzierte Abwägung über die Sinnhaftigkeit von mobilem Arbeiten individuell erfolgen muss.

Sobald die Corona-Krise auch wirtschaftlich überwunden sein wird, sollte die deutsche Wirtschaft zu alter Stärke zurückkehren. Und dann wird vor allem die junge Generation – vermutlich auch mit den Erfahrungen der Corona-Zeit – vermehrt ein flexibles und mobiles Arbeiten einfordern. Die Unternehmen, die bisher restriktiv mit der Gewährung von Heimarbeit umgegangen sind, werden sich möglicherweise daran erinnern, dass es irgendwie doch geklappt hat mit der Beschäftigung zu Hause, mit hoher subjektiver Zufriedenheit der eigenen Belegschaft und einer zumindest selbst perzipierten Produktivität.

Die Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Situation im Homeoffice ist doch ein markantes Ausrufezeichen für die zukünftige Gestaltung unserer Arbeitswelt. Es besteht eine gewisse Hoffnung, dass die gesteigerte Fähigkeit, digital zu arbeiten und zu kommunizieren, sowie die zeitliche Flexibilität in der Arbeits- und Lebensroutine zu einem stärker zielgerichteten Arbeitsprozess beitragen und insofern Motivations- und Produktivitätsreserven erschließen können.

Die heutige Arbeitswelt ist noch stark geprägt von einer postindustriellen Arbeitsmoral, in der hierarchische Top-down-Strukturen noch ebenso fest verankert sind wie feste Arbeitszeiten, die eine Scheinproduktivität erzeugen. In der industriellen Arbeitswelt ist bedingungslose Loyalität höher bewertet als die tatsächliche Leistung, wird Kontrolle als wichtiger erachtet als kooperatives Vertrauen.

Im Homeoffice entzieht sich der Beschäftigte ein großes Stück weit den Kontrollmechanismen des Managements. Insofern bedarf eine Ausweitung des mobilen Arbeitens auch einer neuen, gegenseitigen Arbeits- und Vertrauenskultur.

Führungskräfte müssen zukünftig mehr auf Vertrauen setzen

Homeoffice bedeutet auch, den eigenen Biorhythmus berücksichtigen zu können. Der „Powernap", der im Büro meist undenkbar ist, wird zu Hause zu einer unproblematischen Option. Führungskräfte werden sich umstellen, mehr auf Vertrauen statt auf Kontrolle setzen müssen. Sie werden erkennen, dass anstelle eines persönlichen Gespräches oder Meetings oftmals auch eine Videokonferenz ausreicht. Unternehmen werden, wenn die Mitarbeiterinnen das Vertrauen rechtfertigen, eine motiviertere und kreativere Belegschaft haben sowie Büroflächen und Dienstreisen einsparen. Angestellte werden Arbeit und Privatleben autonomer gestalten können und viel Zeit, ›

Die Arbeitswelt der Zukunft benötigt mitdenkende und proaktiv wie verantwortlich handelnde Menschen.

die sie bisher im Auto bzw. in Bus oder Bahn auf dem Weg zur Arbeit verbracht haben, produktiver gestalten. Das steigert die Lebenszufriedenheit und führt zudem zu positiven Umwelteffekten.

Homeoffice und mobileres Arbeiten könnten, dort, wo es arbeitsorganisatorisch sinnhaft und individuell wünschenswert ist, ein positiver Aspekt sein, den die derzeitige Krise übrig lässt. Sie sollten jedoch nicht ordnungspolitisch erzwungen sein. Die Arbeitswelt der Zukunft, die einen gehörigen Teil der repetitiven Arbeit durch Künstliche Intelligenz ersetzen wird, benötigt weniger den Befehlsempfänger als den mitdenkenden und proaktiv wie verantwortlich handelnden Menschen – und der hat zunehmend keinen örtlich fest verankerten Arbeitsplatz mehr. Remote Work wird in Zukunft nicht auf das Homeoffice beschränkt, sondern mobil sein. Immer mehr, vor allem junge Menschen werden überall arbeiten wollen: in der Bahn, im Café, am Strand. Insofern hat die Pandemie etwas befördert, was ohnehin in der kollektiven, arbeitskulturellen DNA der jüngeren Generation zu finden ist.

Unternehmen werden sich in naher Zukunft tiefgreifend verändern

Mobiles Arbeiten bedeutet totale Flexibilität und ist ein Segen für den, der es mag und sich gut organisieren kann. Das heißt nicht, dass Remote Worker keine Anbindung an den Betrieb mehr wünschen. Ihnen sind soziale Kontakte auch sehr wichtig, aber sie wollen selbst entscheiden, wann sie im Betrieb sind oder woanders arbeiten. Führungskräfte werden ein völlig neues Mindset benötigen, um die individuellen Wünsche und betrieblichen Belange ausbalancieren zu können. Weniger Hierarchie und Kontrolle, mehr auf Augenhöhe und mit Vertrauensvorschuss – das sind die Paradigmen einer agilen Arbeitskultur. Der arbeitende Mensch wird gerade in hochqualifizierten Berufen und in dispositiven Arbeitsfeldern immer mehr selbst bestimmen wollen, wann er wo und wie arbeitet. Leistung wird immer weniger an absolvierten Stunden als an erreichten Zielen zu messen sein, was mit einer tiefgreifenden Veränderung der klassischen Führungskonzepte verbunden ist. Dort, wo Arbeitnehmer das Vertrauen des Unternehmens nicht rechtfertigen, beginnt jedoch die arbeitsrechtliche Ochsentour. Bei Homeoffice-Betrug sind die Arbeitsgeber in der Beweispflicht, und genau an dieser Stelle wird Remote Working in der Praxis schwierig: Arbeitgeber werden nur dann ein außerbetriebliches Arbeiten zulassen wollen, wenn dies die Arbeitsprozesse zumindest nicht unterminiert und Arbeitnehmer dieses Vertrauen auch rechtfertigen.

Es wird aber auch Menschen geben, die diese zeitliche und räumliche Flexibilität nicht wollen, die dadurch überfordert sind, die eine stabile Arbeitsumgebung und einen regelmäßigen sozialen Austausch im Betrieb brauchen. Es wäre fatal, sie ins Homeoffice zu verbannen oder zu mobilem Arbeiten zu nötigen. Der Arbeitsplatz der Zukunft wird also ein komplexes Verhandlungsresultat aus arbeitsorganisatorischen Anforderungen und lebensweltlichen sowie persönlichkeitsbedingten Vorlieben sein. Die sich abzeichnende Individualisierung der Arbeitskonzepte ist dabei auch ein Ergebnis der demografischen Entwicklung, der Globalisierung und der durchgreifenden Digitalisierung sowie des sozialen Wandels. Unternehmen werden sich in naher Zukunft arbeitsorganisatorisch und kulturell tiefgreifend verändern. Corona war dafür ein Brandbeschleuniger, nicht der Auslöser. Trotz der Eingrenzung, wo mobiles Arbeiten überhaupt realisierbar ist, und einer möglichen postpandemischen Ernüchterung werden das Homeoffice und andere mobile Arbeitskonzepte kein Strohfeuer sein oder als temporäre Entgleisung in die Wirtschaftshistorie eingehen. Die arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen werden daran angepasst werden müssen. ●

DER AUTOR:

Prof. Dr. Christian Ernst,
Professor für Personalmanagement und Berufsbildung an der Technischen Hochschule Köln.
christian.ernst@th-koeln.de

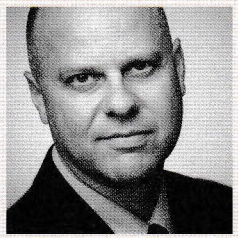

Foto: Christian Ernst