

/// Die Arbeitswelt nach Corona

HOME OFFICE FÜR ALLE?

JOSEPHINE HOFMANN /// Die letzten Monate haben viel von unserem Bild auf die tägliche Arbeitswelt verändert. „Distanz“ wird neben Hygienemaßnahmen u. a. noch lange Zeit ein wesentliches Ziel unserer Arbeitsorganisation sein, da die Pandemie uns noch weiter begleiten wird. Und es gibt durchaus auch Überlegungen, diese ursprünglich unfreiwillige Lernerfahrung auch dazu zu nutzen, im größeren Stil über orts- und zeitflexiblere Arbeitsformen, z. B. virtueller Art, nachzudenken.

Unser Institut für Unternehmensentwicklung und Arbeitsgestaltung am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) beschäftigt sich intensiv mit der Gestaltung von Arbeitswelten. Daher war es für uns besonders spannend zu untersuchen, wie sich die coronabedingten massiven Umstellungen tatsächlich in deutschen Unternehmen gezeigt haben.

Die Corona-Pandemie in der Arbeitswelt

Es vergeht kein Tag, an dem nicht Berichterstattungen zum Thema Home Office erscheinen, denn wir erleben einen

Experimentierraum ungeahnten Ausmaßes, was die Umsetzung virtueller Arbeitsformen angeht. Egal, ob Home Office oder virtuelle Konferenzen – in Zeiten der Pandemie sind virtuelle Arbeitsformen ein hochwillkommener

Virtuelle Arbeitsformen haben coronabedingt einen enormen **SCHUB** erfahren.



Durch die Corona-Pandemie hat das Arbeiten im Home Office stark zugenommen. Nicht immer aber sind hier dafür auch optimale Bedingungen vorhanden oder möglich.

Ausweg, wenn es gilt, die Arbeitsfähigkeit aufrechtzuerhalten und Termine mit Kunden und externen Partnern zu ermöglichen. Sehr viele Unternehmen haben in Rekordzeit teilweise Dinge realisiert, die bisher lange Jahre oder Monate nicht möglich schienen. Sie sind damit organisatorisch wie technologisch große Schritte gegangen und haben viele Innovationen auf der Arbeitsebene ausgelöst.

Aber wir haben natürlich auch gemerkt, dass nicht alles funktioniert: Technische, organisatorische, prozessseitige oder auch juristische Limitationen sind vorhanden. Sei es, dass die Endgeräte fehlen, Software nicht remote nutzbar ist, noch sehr viel Papier unseren Büroalltag bestimmt oder, dass wir häufig wenig Übung darin haben, über

Distanz zusammenzuarbeiten, zu delegieren und zu führen. Und natürlich hat auch die häusliche Situation im Home Office, die nicht selten mit Home Schooling kombiniert werden musste, ihr Übriges getan. Doch ein Gefühl und eine gemeinsame Erkenntnis überwiegen: Es geht viel mehr als gedacht, da man einfach muss. Und das mit Stolz erlebte Gefühl, dass alle gemeinsam auch ungewöhnliche Wege wagen und in wechselseitiger Verantwortung Großartiges leisten. Das ist bei allem Negativen auch eine sehr positive Erfahrung.

Von der Ausnahmesituation in die Alltäglichkeit

Im Bereich der Arbeitswelt hat die Arbeit „auf Distanz“ zu einer bis Mitte

März 2020 nicht für vorstellbar gehaltenen Veränderung geführt. Dort, wo Tätigkeiten und Digitalisierungsgrad es ermöglicht haben, wird Home Office in einem Umfang praktiziert, der kaum machbar schien. Besprechungen via Teams, Webex, Zoom oder anderen Plattformen reihen sich für viele von uns jeden Tag aneinander. Auch Geschäftsreisen werden deutlich häufiger virtuell absolviert. Wir haben eigene Routinen und Rituale entwickelt, um die vollgepackten Arbeitstage zu strukturieren. Und je länger das Ganze nun andauert und je klarer es wird, dass Distanz noch eine ganze Weile zu den Kernelementen unserer Arbeitsgestaltung wird, desto mehr Zeit bekommen wir auch, uns jenseits kurzfristiger Bewältigungsstrategien damit zu beschäftigen, ob und wie sich das Arbeitsleben als solches dauerhafter verändern könnte. Wir erleben Turbobeschleunigung, dichte Arbeitstage, Erschöpfung, aber auch viel Kreativität in der Gestaltung unseres beruflichen Alltags und die gemeinsam gemachte Erfahrung, dass in solch einer außergewöhnlichen Situation im Zusammenwirken aller sehr viel bewältigt werden kann.

Die Aussagen zur erwartbaren Entwicklung sind so vielfältig wie die Verfasser der jeweilig mehr euphorischen oder nüchternen Publikationen und Meinungen, und sie umfassen persönliche, kommunikationsbezogene bis hin zu arbeitsmarktbezogene Folgewirkungen. Eines aber erscheint sicher: Die „Neue Normalität“, der Begriff, mit der die Zeit nach Corona beschrieben wird, wird in einem deutlich höheren Maß von einem Nebeneinander über Distanz erbrachter und im Büro stattfindender Arbeitsformen gekennzeichnet sein. Das Stichwort hierzu ist „Hy-

bride Arbeitswelt“, also eine Arbeitswelt, die Arbeiten in der Firma deutlich selbstverständlicher mit Arbeiten von verschiedenen Orte aus kombinieren wird.

Zu Ende gedacht, kommen damit bisher als unverrückbar geltende Eckpfeiler der Arbeitsgestaltung in Bewegung. War es doch bisher, von stark vertrieblich ausgerichteten Beschäftigengruppen oder einzelnen, bereits hochgradig digital arbeitenden Vorreiterunternehmen einmal abgesehen, eben doch immer noch der Normalfall, dass man „zur Arbeit“ fährt, in der Mehrheit in firmenspezifische Büros bzw. Produktionsstätten. Lebens- und

Bis zum Lockdown gab es überwiegend die Arbeitsform **VOR ORT.**

Arbeitswelt waren im Grundsatz getrennt, wenn auch die letzten Jahre bereits eine deutliche Zunahme orts- und zeitflexibler Arbeitsformen und darauf aufbauender alternativer Bürobewirtschaftungskonzepte wie z. B. Shared Desks, also von mehreren Personen geteilte bzw. genutzte Arbeitsplätze, mit sich gebracht haben. Doch wir wissen – auch bei schwierig vorzunehmenden Schätzungen aufgrund unterschiedlichster Definitionsansätze, – dass dies immer noch eine Minderheit von Beschäftigten und einen kleineren Teil der Arbeitszeit bzw. -menge der jeweiligen Personen umfasst hat. Bis zum Lockdown.

Corona – ein Game Changer der Arbeitswelt

Das Fraunhofer IAO hat sich gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) darange-macht, verantwortliche Personen in Un-ternehmen nach ihrer Einschätzung zu fragen.¹ Wir wollten wissen, welche Ver-änderungen durch die Corona-Krise eingetreten sind. Neben der Bestands-aufnahme, was tatsächlich passiert ist, wollten wir vor allem für die Zukunft wissen, wie diese ausgestaltet werden kann und welche Maßnahmen dafür er-forderlich sind. Hierfür haben wir Per-sonalverantwortliche aus knapp 500 Unternehmen in ganz Deutschland be-fragt. Knapp die Hälfte dieser Unter-nehmen hat mehr als 1.000 Beschäftig-te. Im Folgenden geben die Kerndaten der Ergebnisse einen Blick darauf, wie unsere Arbeitswelt in der Zukunft aus-sehen wird.

Ausmaß und Geschwindigkeit der Umsetzung von Arbeit auf Distanz waren und sind unerwartet groß

Annähernd 70% der Befragten gaben an, dass ihre Büroarbeitenden in der Corona-Phase annähernd komplett bzw. größtenteils im Home Office arbei-ten, bei gut 21% wird das Modell einer 50:50-Aufteilung gewählt. Dabei wird ganz überwiegend von einer dezentralen Absprache und Organisation der Be-legung der Büroarbeitsplätze Gebrauch gemacht, also auf Abteilungsebene oder in bilateraler Absprache mit den Füh-rungskräften entschieden, wer zu wel-chem Zeitpunkt wo arbeitet.

Diese Zahlen sind umso beeindruckender, wenn man das realisierte Aus-maß mit der geübten Praxis vor der Kri-se vergleicht. Bei knapp 56% der Be-fragten gab es vor der Corona-Krise

keine oder wenige Mitarbeitende, die vom Home Office Gebrauch machen konnten, bei lediglich 15 bzw. 17% der Befragten waren es die meisten oder alle Mitarbeitenden. Zudem war der Grad der Inanspruchnahme im Großteil bei einem Tag Home Office in der Woche oder weniger angesiedelt. Festgehalten werden kann, dass in den Wochen der Corona-Krise Veränderungen stattge-funden haben, die vorher auch über vie-le Jahre hinweg nicht realisierbar schie-nen. Deutschland in der Corona-Krise manifestiert sich damit als ein großräu-mig angelegter Experimentierraum.

Die IT-technische Grundausrüstung ist auf mobiles Arbeiten ausgerichtet – für dauerhafte Arbeit daheim ist das nicht ausreichend

Für eine Zusammenarbeit über Distanz benötigen wir zuallererst mobile Endge-räte, die Möglichkeit der Sprach- bzw. Videoverbindung und bestmöglich die Unterstützung z. B. von Videokonferen-zen. Alle drei genannten Komponenten waren bei den befragten Unternehmen schon weit verbreitet und erklären da-mit die kurzfristige Machbarkeit des großen Umfangs an Arbeit über Dis-tanz. Besonders gut war und ist auch die Ausstattung bei Softwareumgebungen rund um die Kommunikation. E-Mail oder auch die Nutzungsmöglichkeiten von Anwendungen wie z. B. rechnerge-

Die technische GRUNDAUSSTATTUNG für mobiles Arbeiten war oftmals schon vorhanden.

stützter Reisekostenabrechnung lag vor Corona bereits bei rund 85 %.

Allerdings zeigten sich auch die Folgen der Corona-spezifischen Extremsituation. Ausstattungskomponenten des ergonomisch gut gestalteten, heimischen Arbeitsplatzes wie ein höhenverstellbarer Schreibtischstuhl oder ein Schreibtisch oder ein zweiter, zumeist größerer Bildschirm hatten bisher nicht zur Standardausstattung gehört und wurden jetzt nach Bedarf beigesteuert, oder sie fehlen, werden aber als wichtig herausgestellt.

Erwartungsgemäß zeigt sich, dass die Dauer und die Regelmäßigkeit der Nutzung von Arbeitsformen von daheim aus den Bedarf vergrößern und daher im Augenblick besonders stark ins Gewicht fallen. Je nach Ausgestaltung des „New Normal“ wäre dieses Thema aus arbeitsmedizinischer, aber eben auch aus kostenseitiger Perspektive wichtig. Wenn der Anteil an Arbeit von daheim aus auch im „New Normal“ stark bleiben wird, was zu erwarten ist, müsste sowohl die Ausstattung als auch die Frage, wer diese bezahlt, neu geklärt werden.

Digitalisierungsbeschleuniger Corona

Wirklich beeindruckend ist das Ausmaß, in dem bisher kaum praktizierte Formen des Lernens, von Personal-Prozessen und Kundenbeziehungen über Distanz abgewickelt werden. Dabei wird auch ganz explizit die Grenze zur Unternehmensumwelt nach außen miteingeschlossen. Dazu gehören Bewerber- und Einstellungsgespräche, die aufgrund der Corona-Krise erstmalig virtuell abgewickelt werden (57%), die Durchführung von Mitarbeitendengesprächen (62%), etc. Einige dieser Arbeits- und Kooperationsformen auf Distanz wurden wohl

auch sehr kurzfristig in Ermangelung irgendwelcher Alternativen realisiert und möglicherweise ist es auch genau diese Alternativlosigkeit, die dazu ermutigt hat und eine große Kreativität bei gleichzeitig hoher Toleranz auch gegenüber einem Scheitern hervorgebracht hat.

Die Zukunft: Vom „Normalfall Büro“ hin zu einer hybriden, flexiblen und nachhaltigen Arbeitswelt

Die umfangreichen Erfahrungen der letzten Wochen haben bei knapp der Hälfte der Befragten bereits zu dem Entschluss geführt, das Angebot an Home Office auszuweiten (43 %), in etwa der gleiche Anteil der Befragten befindet sich hier noch in einer Abwägungsphase. Selbst bei einer konservativen Schätzung dürften damit bei deutlich mehr als der Hälfte der Unternehmen eine Ausweitung virtueller Arbeitsformen die Folge sein. Weniger als 1 % will die Möglichkeiten verringern.

Home Office wird in Zukunft weiter ZUNEHMEN.

Diese Absichtserklärungen werden stark gestützt durch die Einschätzung der konkreten Lernerfahrungen aufgrund der Corona-Krise. Überwältigende 56 % („stimme voll und ganz zu“) bzw. 33 % („stimme eher zu“) kommen zu der Einschätzung, dass Home Office in größerem Umfang realisiert werden kann, ohne dass hieraus Nachteile entstehen. Die annähernd gleichen Prozent-

zahlen ergeben sich bei der Frage, inwieweit auch Dienst- bzw. Geschäftsreisen in Zukunft virtuell, z. B. über Videokonferenzen abgewickelt werden können.

Ein für Architekten, Gebäudeverwalter oder Projektentwickler ebenfalls sehr interessanter Wert dürfte die Antwort auf die Frage sein, wieviel Bürofläche man in Zukunft überhaupt brauchen wird. Ergibt sich hier ev. sogar eine veränderte Situation auf dem Markt der Gewerbeimmobilien? Zumindest findet man in der Tagespresse darauf bereits etliche Hinweise.² Damit könnte sich auch für die nachhaltige Gebäudebewirtschaftung eine neue Chance ergeben.

Führungskräfte mussten viel dazulernen

Führungskräfte haben bei der Einführung neuer Arbeitsformen eine Schlüsselfunktion - und sie gelten nicht selten als Personengruppe, die Home Office bzw. mobilem Arbeiten besonders kritisch gegenüberstehen. Unsere Studie zeigt hierzu sehr ermutigende Einschätzungen, die dieses Bild in Zukunft verändern werden. Auffallend ist der hohe Zustimmungswert zu der Aussage, dass Führungskräfte durch die Erfahrungen der letzten Wochen ihre Vorbehalte gegen Arbeit auf Distanz deutlich abgebaut haben. 47% stimmen hier „voll und ganz zu“, weitere 17% bejahen dies zumindest für kleinere Fallzahlen. Arbeiten in der Corona-Epidemie hat also ein Stück weit wie ein großes Trainingslager der Führungskräfteentwicklung „on the job“ gewirkt.

Was allerdings stark ins Auge fällt, ist der große Anteil an Befragten, der bestätigt, dass ein definitives Schulungsdefizit in Bezug auf Führung auf Distanz besteht. Mit 40% ist dies „häufig der Fall“, mit 31% „selten“. Die gute Nach-

richt dabei ist: Diese Schulungs- und Weiterentwicklungsansätze können entwickelt und umgesetzt werden, vorausgesetzt, die Grundhaltung stimmt. Und hierfür wurden nun erhebliche Fortschritte erreicht.

Produktivitäts- und Gesundheitswirkungen: Eine gemischte Bilanz

Kann man bei der Arbeit über Distanz wirklich produktiv sein, und welche gesundheitlichen Auswirkungen auf die Mitarbeitenden lassen sich erkennen? Auch diese Frage muss wieder vor den spezifischen Rahmenbedingungen der Arbeit in der Corona-Epidemie bewertet werden. Ja, es gibt Produktivitätsbeeinträchtigungen, die aber selten sind. Nur bei 14% der Befragten war das häufig der Fall, bei 32% selten. Das entspricht auch weitgehend den Eindrücken, die wir bei der direkten Arbeit mit Unternehmen gewonnen haben.

Die **PRODUKTIVITÄT** im Home Office leidet eher selten.

Zudem führt die manchmal unzureichende Ausstattung der Heimarbeitsplätze zu gesundheitlichen Auswirkungen. Beschäftigte klagen z. B. aufgrund fehlender ergonomisch gerechter Büromöbel über Rückenschmerzen: 10% sagen, dass dies „häufig der Fall“ ist, 30%, dass es selten vorkommt. Interessanterweise geben hier aber auch 5% der Befragten an, dass das Gegenteil der Fall sei. Zudem bestätigen 8% unserer Befra-

gungspartner, dass es häufig der Fall sei, dass die Mitarbeitenden selbst aufgrund von z. B. zu kleiner Bildschirme über eine eingeschränkte Produktivität klagen.

Der größte Nachholbedarf lässt sich nicht durch einfache Anschaffungen befriedigen

Wo besteht noch klarer Aufholbedarf? Wirklich aufschlussreich sind die Angaben der Befragten dazu, was aus ihrer Sicht wichtig ist, um großflächig und erfolgreich Arbeit auf Distanz zu realisieren und noch fehlt. Hier zeigt sich eine Reihe von sehr wesentlichen Handlungsbereichen, die sich stark auf die größeren, längerfristigen Veränderungen durch die Arbeit auf Distanz konzentrieren. Sie umfassen die Themenbereiche der Prävention negativer gesundheitlicher Folgewirkungen, insbesondere der Entgrenzung von Berufs- und Privatleben, also dem Zusammenfließen von Arbeit und Freizeit durch weggefallene räumliche Grenzen, den weiten Bereich der Führung über Distanz, notwendige Kompetenzen im Bereich der Mediennutzung sowie Ansätze, die informellen Strukturen und die Kommunikation zwischen den Menschen zu stützen. Also kompetenzzeitige, kulturbezogene, gesundheitsbezogene Thematiken, die einen längeren Entwicklungsprozess und teilweise auch dedizierte Strukturen voraussetzen. Diese Themen sind wichtige Handlungsbereiche für alle Unternehmen, die planen, die Arbeit auf Distanz auszuweiten. Und das sind einige, wie wir sehen.

Was wird bleiben?

Wir haben in den vergangenen Monaten sehr viel gelernt. Was bleibt uns? Die Erfahrung, dass Arbeit und Kooperation auf Distanz auch in sehr großem Um-

fang gut und leistungsfähig funktionieren kann – trotz mehr als 100 Jahren andersartiger Sozialisation in einer Arbeitswelt, in der man „zur Arbeit“ gefahren ist. Und das in einem landesübergreifenden Experimentierraum, der ungeahnte Kräfte mobilisiert hat. Hierzu gehört auch die Erfahrung, in einer Extremsituation neue Leistungsprozesse, virtuelle Kundenschnittstellen und hierauf basierende Geschäftsmodelle entwickeln zu können, ohne den sonst gerade in unserem Land typischen Perfektionismus. Und nicht zuletzt auch die Erkenntnis, dass die Entgrenzung von Arbeit sehr sorgsam gestaltet werden muss.

Die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass mobiles Arbeiten durchaus FUNKTIONIEREN kann.

Für besonders wichtig schätze ich auch das umfängliche Potenzial zur Gestaltung nachhaltigerer Arbeitsorganisation und einer ressourcenschonenderen Umsetzung geschäftsbezogener Kommunikation und Kooperation ein. Denn wir können davon ausgehen, dass künftig Planungen von Pendelverkehr und Geschäfts- bzw. Dienstreisen virtuelle Abwicklungsformen in viel größerer Selbstverständlichkeit einbeziehen werden. Eine kürzlich im Auftrag von Greenpeace vorgelegte Studie des Instituts für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT) hat hierfür mehrere Szenarien entwickelt und die Einsparung von Emissionen beziffert.³ ///



/// DR. JOSEPHINE HOFMANN

leitet das Team Zusammenarbeit und Führung im Forschungsbereich Unternehmensentwicklung und Arbeitsgestaltung am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart.

Anmerkungen

¹ Hofmann, Josephine / Piele, Christian / Piele, Alexander: Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal, Stuttgart 2020.

² Vgl. z. B. Janovics, Inga: Wie sich Firmen auf das Ende des Homeoffice vorbereiten, in: FAZ, 20.5.2020, <https://www.faz.net/aktuell/rhein-main/corona-in-rhein-main-unternehmen-vor-ende-des-Home-Office-16777423.html>, Stand: 14.6.2020.

³ Büttner, Lisa / Breikreuz, Anna: Arbeiten nach Corona Warum Homeoffice gut fürs Klima ist, Studie im Auftrag von Greenpeace, IZT-Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gemeinnützige GmbH, Berlin 2020.