

# Homeoffice und computervermittelte Kommunikation: Lernen aus der Pandemie für ein Arbeiten 4.0

## Key Facts

- Lockdown und Social Distancing haben die Pandemie eingedämmt und gleichzeitig die Art und Weise, wie wir arbeiten und miteinander interagieren, grundlegend verändert
- Selbstorganisation und -regulation sowie die aktive Gestaltung der eigenen Life-Domain-Balance sind wichtige Fähigkeiten in einer flexiblen und entgrenzten Arbeitswelt
- Schlüsselkompetenzen für das Arbeiten 4.0 werden im Studienangebot der Hochschule der DGUV (HGU) gefördert

## Autor

➔ Prof. Dr. Benjamin Diehl

**Die Coronapandemie wirkt sich immens auf berufliche und private Lebensbereiche aus und bietet zugleich die Chance, flexiblere Arbeitsformen weiterzuentwickeln sowie die Kommunikation in realen und virtuellen Räumen zielgerichtet zu gestalten. Das Arbeiten 4.0 verlangt insbesondere Sozialkompetenz und Selbstständigkeit – Schlüsselkompetenzen, die das Studienangebot der Hochschule der DGUV (HGU) fördert.**

## Arbeitsbezogene Auswirkungen der Pandemie und Arbeit 4.0

Lockdown und Social Distancing waren effektive Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie. Sie haben jedoch die Art und Weise, wie Menschen arbeiten und miteinander interagieren, grundlegend verändert. Durch sie wurde die Digitalisierung der Arbeits- und Lebenswelt immens beschleunigt.

Zwei Monate nach dem Lockdown begann die stufenweise Annäherung an eine Arbeit im Normalbetrieb. Viele Beschäftigte kehrten zurück in ihre Büros. Aus einigen Veränderungen, beispielsweise der Arbeit im Homeoffice und der Nutzung von Videokonferenzen, lässt sich für die Gestaltung einer zukünftigen Arbeitswelt lernen. Es ist offensichtlich, dass sich Erkenntnisse der letzten Monate nicht ohne Weiteres auf zukünftige Arbeitsbedingungen übertra-

gen lassen. Sie müssen immer im Kontext der Ausnahmesituation dieser Pandemie und dem damit einhergehenden Bruch routinierter Arbeitsprozesse interpretiert werden. Trotzdem kann eine zukunftsorientierte Diskussion hierzu sehr erkenntnisreich sein. Eine Erkenntnis ist sicherlich folgende: Vieles, was sich nach Zukunftstoptie anhörte, konnte realisiert werden und es funktionierte – mal besser, mal schlechter.

Im Arbeitskontext betreffen diese merklichen Veränderungen zwei neuere Arbeitsformen, die als Facetten einer modernen Arbeitswelt im Sinne einer Arbeit 4.0<sup>[1]</sup> diskutiert werden:

- Zum einen das Arbeiten aus dem häuslichen Bereich (Stichwort: Homeoffice): Für das Jahr 2018 gaben knapp 9 Prozent aller Beschäftigten an, zumindest einmal in vier Wochen

von zu Hause aus gearbeitet zu haben.<sup>[2]</sup> Nach einer Erhebung des Digitalverbandes Bitkom waren dies Mitte März 49 Prozent.<sup>[3]</sup> Davon war ein Fünftel der Beschäftigten das erste Mal im Homeoffice.

- Zum anderen die Arbeit mit mobiler Informationstechnologie: Während der Pandemie stieg der durchschnittliche Datenverkehr um 10 Prozent innerhalb weniger Tage an, der Videokonferenzverkehr sogar signifikant um 120 Prozent.<sup>[4]</sup>

Diese Zahlen weisen darauf hin, dass es zukünftig bezüglich dieser Arbeitsformen weniger um Fragen der technologischen Machbarkeit gehen wird, sondern darum, wie wir die Arbeitswelt mit den neuen Technologien und Arbeitsformen sicher und gesund gestalten können.<sup>[5]</sup> Dafür ist es notwendig, die Chancen und Risiken systematisch zu betrachten und spezifische



## Die Corona-Pandemie bietet die Chance, flexiblere Arbeitsformen weiterzuentwickeln und die Kommunikation in realen und virtuellen Räumen bewusst und zielgerichtet zu gestalten.“

Maßnahmen zu entwickeln. Hierzu gehört die Ableitung spezifischer Kompetenzen der Mitarbeitenden, die eine selbstorganisierte Bewältigung der beruflichen Herausforderungen ermöglichen.

Einzelne Facetten dieser Diskussion sollen bezogen auf die oben genannten Arbeitsformen im Folgenden vorgestellt werden. Abschließend wird diskutiert, welchen Beitrag eine moderne Hochschule hierzu leisten kann.

### Räumliche Flexibilisierung von Arbeit: das Homeoffice

Mit dem mobilen Arbeiten im häuslichen Bereich, dem Homeoffice, wird ein wichtiger Aspekt der räumlichen Flexibilisierung von Arbeit angesprochen.<sup>[6]</sup> Dabei ist der Begriff „Homeoffice“ eine deutsche Wortschöpfung. Dass sie sich alltagssprachlich und in vielen Publikationen durchgesetzt hat, könnte daran liegen, dass Homeoffice die hauptsächliche Herausforderung dieser Arbeitsform im Alltag sehr gut widerspiegelt: das Zusammentreffen und Verwischen von „Work“ und „Life“ im „Home“ und „Office“. Dieses Verwischen der Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben und die damit einhergehenden Schwierigkeiten, diese Lebensbereiche voneinander zu trennen

und in einer Balance zu halten, wird als Entgrenzung bezeichnet.<sup>[7]</sup>

Aufgrund der bereits genannten Ausnahmebedingungen lassen sich direkt in der Lockdown-Phase erhobene Daten zur Zufriedenheit der Beschäftigten im Homeoffice nur bedingt auf zukünftige Arbeitswelten übertragen. Ad-hoc-Studien ergaben, dass Beschäftigte im Homeoffice größtenteils zufrieden bis sehr zufrieden sind und die eigene Produktivität gleich oder höher einschätzen.<sup>[8]</sup> Bisherige Forschungsergebnisse zu diesem Bereich sind jedoch nicht so eindeutig.<sup>[9]</sup> Es zeigt sich beispielsweise, dass die Häufigkeit des Arbeitens im Homeoffice ein entscheidender Faktor zu sein scheint: Wer das Homeoffice moderat nutzt, zeigt im Vergleich zu Personen, die diese Arbeitsform selten oder extensiv nutzen, eine höhere Arbeitszufriedenheit.<sup>[10]</sup> Ein differenzierter Blick auf die Effekte ist daher weiterführend.

Bei der Diskussion von Vor- und Nachteilen des Homeoffices werden unter anderen folgende Faktoren diskutiert:

- wegfallende Pendelzeiten, aber verstärkte Abstimmungsbedarfe
- bessere Balance der Lebensbereiche, aber Entgrenzung
- Autonomie und Gestaltungsspielräume, aber mehr persönliche Verantwortung
- Zeitsouveränität, aber auch interessierte Selbstgefährdung und arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit
- Eigenständigkeit, aber auch soziale Isolation

### Belastungsfaktoren und Bewältigungsmaßnahmen

Die oben genannten Aspekte sind relevante gesundheitsbezogene Belastungsfaktoren. Als solche sind sie im Rahmen eines Präventionsauftrages zu beachten. Mögliche Auswirkungen werden im Fehlzeitenreport 2019 dargestellt.<sup>[11]</sup> Hier berichteten 73,4 Prozent der Teilnehmenden, die von zu Hause aus arbeiten, von Erschöpfung – bei den Inhouse-Arbeitenden sind es nur 66 Prozent. Auch die Werte bezüg-

lich Wut/Verärgerung, Nervosität/Reizbarkeit, Selbstzweifeln und Schlafstörungen wurden von Arbeitenden im häuslichen Bereich häufiger genannt.

Die Belastungsfaktoren stellen mögliche berufliche Herausforderungen dar, für die Maßnahmen zur Bewältigung abgeleitet werden müssen. Diese Maßnahmen umfassen sowohl zukünftige organisationsbezogenen Rahmenbedingungen als auch individuelle Kompetenzen, die einer effektiven Bewältigung dienen.

Organisationale Rahmenbedingungen, die beachtet werden müssen, sind unter anderem Betriebsvereinbarungen zu Arbeitszeiten, Erreichbarkeiten und die Gestaltung der Arbeitsumgebung, wenn Mitarbeitende im häuslichen Bereich arbeiten.<sup>[12]</sup>

Hinzu kommen individuelle Fähigkeiten, die sich bezogen auf oben genannte Herausforderungen im besonderen Maße im Bereich der personalen Kompetenzen, also der Sozialkompetenz und Selbstständigkeit zeigen.<sup>[13]</sup> Diese decken sich mit allgemeinen Empfehlungen zur Gestaltung des Homeoffices. Zu nennen sind beispielsweise:

- Festlegen und Einüben von Arbeitsroutinen im häuslichen Bereich
- Terminierung und Kommunikation von Zeiten der Nicht-/Erreichbarkeit
- Zeiten und Räume des konzentrierten Arbeitens nutzen
- Pflege von sozialen Kontakten im beruflichen und privaten Kontext
- Sensibilität für die eigene Life-Domain-Balance

Selbstorganisation und -regulation sowie die aktive Gestaltung der eigenen Life-Domain-Balance sind somit wichtige Fähigkeiten in einer flexiblen und entgrenzten Arbeitswelt.

Festzuhalten ist, dass durch die zeitliche und räumliche Flexibilisierung hohe Anforderungen an personale Kompetenzen der Beschäftigten gestellt werden. Denn je weniger die Organisation Grenzen setzt, um individuelle Gestaltungsräume zu ermöglichen, desto mehr steigt die individu-

elle Eigenverantwortung. Jedoch können Organisationen dabei unterstützen, indem sie konkrete Rahmenbedingungen definieren, festhalten und Individuen bei ihrer personalen (Gesundheits-)Kompetenzentwicklung unterstützen.<sup>[14]</sup>

## Kommunikation in Zeiten des Social Distancing

Die Pandemie hatte massiven Einfluss darauf, wie wir miteinander interagieren und kommunizieren. Insbesondere durch das Social Distancing werden die Einschnitte bezüglich der Individualkommunikation deutlich. Dies gilt sowohl für die direkte (Face-to-Face-)Kommunikation als auch hinsichtlich der computervermittelten Kommunikation. Diese erlebt ein Hoch, während die direkte interpersonale Kommunikation massiv beschnitten wird. Diese Einschnitte sind notwendige und sinnvolle Begrenzungen. Sie betreffen uns aber als soziale Wesen. Der Mensch braucht den Austausch und die Interaktion mit anderen. Die soziale Distanzierung fordert dieses Bedürfnis stark heraus.

Das wird zum Beispiel durch die **AHA-Formel** (**A**bstand-**H**ygiene-**A**lltagsmasken) deutlich. Sie stellt lehrbuchhaft dar, wie unsere non- und paraverbale – also wortlose – Kommunikation beeinflusst wird: Wir gehen auf Abstand (→ Proxemik = soziales Distanzverhalten), verzichten auf das Händeschütteln (→ Gestik), durch den Mund-Nase-Schutz wird das Gesicht verdeckt (→ Mimik). Zudem vermindern Masken die akustische Verständlichkeit (→ Prosodik).

## Weniger direkt, mehr computervermittelt

Bestimmte Formen der direkten Kommunikation, wie Spontankommunikation beim Treffen auf den Bürofluren und in Teeküchen, die für das Zusammengehörigkeitsgefühl wichtig sind, fielen in der Lockdown-Phase weg. Gleichzeitig zeigten sich die Vielfalt umsetzbarer Kommunikationsformate und die Vielseitigkeit vorhandener Informationstechnologien. Durch die Pandemie verlagerte sich die Kommunikation von der direkten zur computer-

vermittelten Kommunikation. Es werden mehr E-Mails geschrieben, häufiger telefoniert und vor allem werden mehr Videokonferenzen durchgeführt. Dies zeigt sich in stabilen Videokonferenzsystemen mit hoher visueller und akustischer Übertragungsqualität sowie virtuellen Kollaborationsplattformen, die eine synchrone und interaktive Zusammenarbeit nahezu reibungslos ermöglichen.

An verschiedenen Stellen wurde jedoch deutlich, dass die computervermittelte Kommunikation die Interaktion natürlicher Personen in Präsenz nicht vollständig ersetzen kann. Es fehlen ein geteilter Kommunikationsraum und wichtige soziale Hinweisreize, die eine gelingende Kommunikation ausmachen.

Zwar gibt es klassische medienpsychologische Theorien, die diese Reduktion thematisieren. Nun wird es für Kommunizierende aber konkret erlebbar. Im Internet findet sich eine Vielzahl von Wortschöpfungen, die dies verdeutlichen. Beispielsweise „Facetimedeh“, als Begriff für das schmerzliche Vermissen der direkten sozialen Begegnung während einer Videokonferenz oder die „Zoom Fatigue“, die die besonders intensiv gefühlte Erschöpfung nach Videokonferenzen begrifflich fasst. Diese gefühlte Erschöpfung ist bereits in der wissenschaftlichen Diskussion angelangt. Sie wird unter anderem damit begründet, dass es eines hohen mentalen persönlichen Aufwands bedarf, um die Vielzahl der sozialen Hinweisreize wahrzunehmen, zu verarbeiten und zu interpretieren.

## #zusammenhalten für sozialen Austausch

Jedoch zeigte beispielsweise die Kommunikationsmaßnahme **#zusammenhalten** der DGUV, dass auch klassische Newsletter-Formate via E-Mail durch persönliche Geschichten, Bilder und viel Humor für den sozialen Austausch und die kollegiale Beziehungspflege genutzt werden können. Durch diese Form der Kommunikation wurde deutlich, dass das Social Distancing zwar räumliche Distanzierung, aber nicht zwangsläufig eine Distanzierung auf sozialer Ebene

bedeuten muss. Für die organisationsinterne Kommunikation, speziell in der virtuellen Kommunikation von Führungskräften und Mitarbeitenden kann dies – aus meiner Sicht – als wegweisendes Beispiel dienen.

Für die Arbeit mit mobiler Informationstechnologie sind spezifische Kommunikationsfähigkeiten erforderlich. Hierzu zählt die Fähigkeit, für spezifische Aufgaben und Situationen passende Kommunikationskanäle und -medien auszuwählen. Eine weitere Fähigkeit besteht darin, soweit möglich und angebracht Facetten der Sozialkompetenz, wie Kooperations- und Konfliktfähigkeit, aber auch Empathie und Spontaneität auf virtuelle Kommunikationsformate und -plattformen zu übertragen und dort einzuüben. Aber es braucht auch die Fähigkeit und Bereitschaft, Organisationen als – reale! – soziale Orte wertzuschätzen und in Präsenz zu gestalten. Dadurch kann eine gemeinsame organisationale Kommunikationskultur gestaltet und bereichert werden.

## Entwicklung personaler Kompetenzen an einer modernen Hochschule

Insbesondere für die Hochschule ergibt sich die Frage, welche grundlegenden Kompetenzen zur Bewältigung beruflicher Herausforderungen – vor allem im Bereich der Digitalisierung und Flexibilisierung – notwendig sein werden und wie diese durch Module und/oder Lerninhalte abgebildet werden können.

Die Bedeutung der personalen Kompetenzen wurde bereits hervorgehoben. Hierzu zählen die Sozialkompetenz, speziell die Kommunikationsfähigkeit und die Selbstständigkeit. Diese Schlüsselkompetenzen sind Bestandteil der Studienangebote der HGU.<sup>[15]</sup> Sie flankieren die Fachkompetenzen der unterschiedlichen Lehrbereiche.

Die verstärkte Digitalisierung wurde während der Pandemie durch die Online-Lehre direkt umgesetzt und praktiziert. Für den für 2021 geplanten Master Sozialversicherung ist das Blended-Learning-Format, ein digital unterstütztes Lehr- und Lernkon-

zept bereits konzipiert. Die Studierenden werden dabei hinsichtlich ihrer Kompetenzen zur Selbstorganisation gefordert und können individuelle Gestaltungsräume entwickeln. Ermöglicht wird dies durch den modularen Aufbau und indem asynchrone und selbstorganisierte Phasen des Selbststudiums mit festgelegten Online- und Präsenzphasen sowie terminierten Lernzielkontrollen abwechseln. Dabei definiert die HGU im Rahmen eines Lernplans transparent den konkreten Arbeitsaufwand und zu erreichende Lernziele zur Strukturierung der Arbeitsphasen.

Unterschiedliche digitale Kommunikations- und Kollaborationsformate sind bereits erprobt und werden in zukünftiger Lehre noch verstärkt. Hierzu zählen klassische Formate der Online-Vorlesungen bis hin zum Vodcast. Zudem wird die Zusammenarbeit der Studierenden sowohl über entsprechende virtuelle Lernplattformen als auch in den Präsenzphasen begleitet und gefördert.

Die HGU bietet Studierenden die Möglichkeit, sich in einer digitalen Lern- und Arbeitswelt zu organisieren, aber auch

die Hochschule als sozialen (Lern-)Ort in Präsenz zu begreifen und aktiv zu gestalten. ↩

### Literaturverzeichnis

Allen, T. D.; Golden, T. D. & Shockley, K. M. (2015): How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. In: Psychological Science in the Public Interest, 16 (2), S. 40–68

Beermann, B.; Amlinger-Chatterjee, M.; Brenscheidt, F.; Gerstenberg, S.; Niehaus, M. & Wöhrmann, A. M. (2018): Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Gesundheitliche Chancen und Risiken. [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd92.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=9](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd92.pdf?__blob=publicationFile&v=9) (abgerufen am 12.06.2020)

Bitkom.org (2020): Corona-Pandemie: Arbeit im Homeoffice nimm deutlich zu. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Corona-Pandemie-Arbeit-im-Homeoffice-nimmt-deutlich-zu> (abgerufen am 12.06.2020)

Brünner, K. & Becker, H. (2019): Die Hochschule der DGUV entwickelt ein neues Studienangebot. [https://forum.dguv.de/issues/archiv/2019/09\\_DGUV\\_Forum\\_11\\_2019.pdf](https://forum.dguv.de/issues/archiv/2019/09_DGUV_Forum_11_2019.pdf) (abgerufen am 12.06.2020)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS, 2016) : Weißbuch Arbeiten 4.0. <https://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a883-weissbuch.html> (abgerufen am 12.06.2020)

DE-CIX Frankfurt (2020): We are all online: Internet in times of Corona. <https://www.de-cix.net/de/news-events/news/we-are-all-online-internet-in-the-times-of-corona> (abgerufen am 12.06.2020)

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV, 2016): Neue Formen der Arbeit – Neue Formen der Prävention: Arbeitswelt 4.0: Chancen und Herausforderungen. <https://publikationen.dguv.de/praevention/allgemeine-informationen/3112/neue-formen-der-arbeit.-neue-formen-der-praevention.-arbeitswelt-4.0-chancen-und-herausforderungen> (abgerufen am 12.06.2020)

Ernst, C. (2020): Zufrieden und produktiv im Home-Office. [https://www.th-koeln.de/hochschule/zufrieden-und-produktiv-im-home-office\\_74310.php](https://www.th-koeln.de/hochschule/zufrieden-und-produktiv-im-home-office_74310.php) (abgerufen am 12.06.2020)

Fraunhofer FIT (2020): Fraunhofer-Umfrage „Homeoffice“: Erste Ergebnisse. [https://www.fit.fraunhofer.de/de/presse/20-05-07\\_fraunhofer-umfrage-homeoffice-erste-ergebnisse.html](https://www.fit.fraunhofer.de/de/presse/20-05-07_fraunhofer-umfrage-homeoffice-erste-ergebnisse.html) (abgerufen am 12.06.2020)

Reusch, J. (2020): Homeoffice: Regeln statt Wildwuchs. In: Gute Arbeit, 6, S. 26–29

Rexroth, M.; Feldmann, E.; Peters, A. & Sonntag, K. (2016): Learning How to Manage the Boundaries Between Life Domains – Effects of a Boundary Management Intervention on Boundary Management, Recovery, and Well-Being. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, 60, S. 117–129

Statistisches Bundesamt (2020): Strukturen des deutschen Arbeitsmarktes im Lichte der COVID-Pandemie. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Arbeitsmarktstrukturen-Covid19.html> (abgerufen am 12.06.2020)

Waltersbacher, A.; Maisuradze, M. & Schröder, H. (2019): Arbeitszeit und Arbeitsort – (wie viel) Flexibilität ist gesund? In: Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Meyer, M. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2019: Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen, Berlin/Heidelberg, S. 77–107

### Fußnoten

[1] Unter Arbeit 4.0 werden allgemein neue Arbeitsformen- und -verhältnisse verstanden, die sich durch eine verstärkt digitale, flexible und vernetzte Arbeitswelt ergeben (vgl. DGUV, 2016).

[2] Vgl. Statistisches Bundesamt, 2020

[3] Vgl. Bitkom, 2020

[4] Vgl. DE-CIX Frankfurt, 2020

[5] Vgl. BMAS, 2016; DGUV, 2016

[6] Zur besseren Verständlichkeit und Bezugnahme auf aktuelle Diskussionen wird in diesem Artikel der Begriff Homeoffice als Synonym für das mobile Arbeiten im häuslichen Bereich verwendet. Es wird auf eine Differenzierung der Begriffe des mobilen Arbeitens und der Telearbeit verzichtet, da diese für diesen Artikel keinen inhaltlichen Mehrwert bietet.

[7] Vgl. Rexroth et al., 2016

[8] Vgl. Ernst, 2020; Fraunhofer FIT, 2020

[9] Vgl. Allen et al., 2015; Beermann et al., 2018

[10] Vgl. Allen et al., 2015

[11] Vgl. Waltersbacher et al., 2019

[12] Vgl. Reusch, 2020

[13] Vgl. Rexroth et al., 2016; Waltersbacher et al., 2019

[14] Vgl. DGUV, 2016

[15] Vgl. Brünner & Becker, 2019

