

Die Arbeitswelt nach Corona

Key Facts

- Die Arbeitswelt wird sich grundsätzlich wandeln
- Mobiles Arbeiten wird Standard werden
- Besonders stark werden sich Nutzung und Funktion von Büros ändern – diese dienen dann primär der Kommunikation und kreativen Tätigkeiten

Autor

➔ Dr. Torsten Kunz

Schon jetzt ist absehbar: Für Beschäftigte, die im Büro arbeiten, hat sich mit der Einführung des Homeoffice die Arbeitswelt verändert. Was wird bleiben, wenn die Pandemie vorüber ist? Eine Bestandsaufnahme und ein Ausblick.

Die Pandemie mit dem SARS-CoV-2-Virus führte in sehr kurzer Zeit zu starken Veränderungen der Arbeitswelt.

Zum einen wurden als Maßnahme der Seuchenbekämpfung Unternehmen und Einrichtungen großer Wirtschaftszweige temporär geschlossen oder in ihrem Betrieb begrenzt. Andere mussten – oft aufgrund eines nachlassenden Konsums ihrer Produkte – die Produktion drosseln und ebenfalls ihre Beschäftigten in die Kurzarbeit entlassen. Wieder andere Branchen wie das Gesundheitswesen oder die Logistikbranche erlebten eine regelrechte Überlastung.

Aber auch in Branchen und Funktionen, die scheinbar nicht von den oben genannten Entwicklungen betroffen waren – etwa in Verwaltungen des öffentlichen Dienstes oder anderen Bürobetrieben – kam es zu signifikanten Veränderungen. Inzwischen arbeiten 71 Prozent aller Beschäftigten zumindest zeitweise an einem Büroarbeitsplatz^[1], sodass Veränderungen hier eine deutliche Signalwirkung auf die gesamte Wirtschaft haben.

Auswirkungen der Pandemie auf Bürobetriebe

In den Bürobetrieben waren mehrere miteinander verbundene Entwicklungen zu beobachten, die sich der fortschreitenden Digitalisierung und aus den jeweils geltenden Pandemiemaßnahmen ergaben beziehungsweise noch ergeben. Die Entwicklungen sind dabei wissenschaftlich gut erforscht: Inzwischen liegen alleine in Deutschland die Ergebnisse von fast 40 Befragungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten der Pandemie vor^[2]. Auch wenn sich diese hinsichtlich der Fragestellung, der Art und Größe der Stichprobe sowie deren Repräsentativität unterscheiden, so ähnelten sich die Ergebnisse doch in vielen Aspekten:

- Die Zahl der Beschäftigten im Homeoffice ist im Vergleich zur Vor-Corona-Zeit deutlich angestiegen: Arbeiteten vor der Pandemie 2019 circa drei Prozent der Berufstätigen voll und 25 bis 30 Prozent gelegentlich im Homeoffice, so waren es (je nach Infektionslage und Lockdowns) in der Pandemie zwischen 40 und

50 Prozent. Rund die Hälfte davon arbeitete ausschließlich im Homeoffice, ein weiteres Viertel überwiegend. Ein Grund für die hohe Quote war die bis März 2022 gültige Pflicht zum Homeoffice durch die Corona-Arbeitsschutzverordnung. Allerdings wurde trotz Pflicht das volle Potenzial an Homeoffice offenbar nicht ausgeschöpft: In Befragungen^[3] gaben Beschäftigte an, die Einrichtung eines Homeoffice-Arbeitsplatzes wäre an technischen Voraussetzungen oder der fehlenden Bereitschaft des Arbeitgebenden gescheitert. Auch der Datenschutz sowie eine klare Trennung von Beruf und Privatem erschwerte die Arbeit im Homeoffice. Ebenfalls wurden fehlende Betriebsvereinbarungen und Vorbehalte der Führungskräfte häufig als hemmende Faktoren genannt, die aber mit wachsender Vertrautheit mit der Arbeit von zuhause in der Tendenz abnahmen.

- Homeoffice wurde eher von Beschäftigten mit hohem Bildungsniveau (60 Prozent im Homeoffice) genutzt als von solchen mit niedrigem oder



Für die Arbeitswelt von morgen stellt sich die Frage, welche der Arbeitsformen und Tagungsformate, die während der Coronakrise erprobt wurden, längerfristig Bestand haben werden.“

mittlerem (25 Prozent). Allerdings führte die Pandemie gerade bei der letzten Gruppe verstärkt dazu, Homeoffice zu erproben. Alter und Geschlecht hatten keinen signifikanten Einfluss, aber der Umfang der Stelle: Beschäftigte in Vollzeit arbeiteten häufiger im Homeoffice als solche in Teilzeit.^[4]

- Als Folge der Zunahme des Homeoffice verbesserte sich die Ausstattung mit „bürotauglicher“ digitaler Infrastruktur deutlich. So erlebten die Händler und Hersteller mobiler Endgeräte am Anfang der Pandemie einen regelrechten Boom. 58 Prozent der Betriebe, die den Einsatz von Homeoffice in der Pandemie ausweiteten, schafften neue Hardware wie Laptops, Tablets, Webcams und Headsets an; 40 Prozent investierten in Software wie Videokonferenz- und Projektplanungstools oder bauten den IT-Support für die Beschäftigten aus. Es verwundert daher nicht, dass in den Befragungen nur wenige Beschäftigte angaben, auf Grund technischer Schwierigkeiten ihre Arbeit nicht im Homeoffice leisten zu können.
- Mehrere Studien^[5] bestätigten einen Anteil von 70 bis 80 Prozent der Beschäftigten, die auch nach der Pandemie im Homeoffice arbeiten möchten.
- Innerhalb sehr kurzer Zeit brach der Markt für Dienstreisen völlig zusammen (zum Beispiel ging die Zahl der beförderten Passagiere im Flugverkehr in Deutschland 2020 von 227 Millionen auf 58 Millionen

Passagiere zurück und erholt sich auch 2021 nur langsam auf 74 Millionen.^[6]). Besprechungen fanden selbst zwischen den beiden Lockdown-Phasen primär digital statt.

- Galten Präsenzseminare bis in den Herbst 2020 als „Goldstandard“ der Qualifizierungen, erfolgte ein Umdenken mit zunehmender Pandemiedauer. Anstelle ausfallender Präsenzschulungen wurden zunehmend Qualifizierungen auf Online-Formate umgestellt.
- Die genannten Entwicklungen hatten Einfluss auf die Nutzung der Büroflächen. Während die Büros der im Homeoffice arbeitenden Beschäftigten weitgehend leer standen, waren zumindest in der Anfangszeit der Pandemie Sonderräume, die für Videokonferenzen mit Kameras, Lautsprechern und Mikrofonen ausgestattet waren, stark frequentiert. Mit der zunehmenden Verbreitung von Tagungssoft- und Hardware auch im Homeoffice erübrigte sich die Nutzung der Räume dann zunehmend.

Was bleibt von der neuen Arbeitswelt

Für die Arbeitswelt von morgen stellt sich die Frage, welche der Arbeitsformen und Tagungsformate, die während der Coronakrise erprobt wurden, längerfristig Bestand haben werden. Hier ist zu beobachten, dass sich zumindest zwei Trends der Pandemiezeit auch nach deren Ende fortsetzen werden: Die Arbeit im Homeoffice und digitale Tagungsformate. Mit beiden werden sich nun die folgenden Abschnitte beschäftigen.

Homeoffice und Telearbeit

In welchem Umfang sich mobile Formen der Büroarbeit – insbesondere Homeoffice – sowie die etablierte Telearbeit durchsetzen werden, wird davon abhängen, ob sie sowohl für die Beschäftigten als auch die Arbeitgebenden Vorteile generieren.

Bei den Beschäftigten spielen dabei sicher die während der Pandemiezeit gemachten Erfahrungen eine Rolle: Die parallele Nutzung der Wohnung als Arbeits- und Lernort für mehrere Personen, beengte Wohnverhältnisse, eine schlechte technische Ausstattung und fehlende Kontakte zu Kolleginnen und Kollegen, die Vermischung von Privatem und Beruflichem, technische Probleme und ungenügende Ausstattung sowie unzureichende Feedbacks zur Arbeitsleistung^[7] sind in der Kosten-Nutzenabwägung der Beschäftigten als Minuspunkte zu werten; wegfallende Fahrzeiten und -kosten, geringere Ausgaben für ein „Büro-Outfit“ und eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben als Pluspunkte.

In der Realität nutzt rund die Hälfte der befragten Homeoffice-Arbeitenden ein eigenes Arbeitszimmer, die übrigen nutzen Küche, Wohn-, Ess- beziehungsweise Schlafzimmer oder wechselnde Räume. Diejenigen, die eigene Arbeitsräume nutzten, bewerteten die dortige ergonomische Ausstattung und den Einfluss auf ihre Arbeit positiver.

Einen negativen Einfluss auf die Erledigung von Arbeiten zuhause hatte hingegen die Betreuung von Familienangehörigen. Bei



Homeoffice wird auch in der Zeit nach der Pandemie einen Aufschwung erleben, wenn sowohl Beschäftigte als auch Arbeitgebende und Führungskräfte sich Vorteile davon versprechen.“

Beschäftigten im Homeoffice, die parallel Angehörige betreuten, war zum Beispiel eine Arbeit außerhalb der üblichen Arbeitszeiten und an den Wochenenden sowie der Ausfall von Arbeitspausen häufiger als bei Beschäftigten ohne Betreuung. Sie bewerteten auch andere Aspekte des Homeoffice negativer als Nutzer ohne zusätzliche Betreuungsaufgaben.^[8]

Der formelle Kommunikationsfluss im Homeoffice wurde vergleichbar gut, der informelle (Informationen „nebenbei“ und ungezielt erhalten) leicht schlechter bewertet als in Präsenz. Homeoffice wurde im Vergleich zum Büro bei konzentrierteren Arbeiten und zum Telefonieren und für Videokonferenzen positiver bewertet, bei kreativen Arbeiten neutral bis leicht negativer und bei der Arbeit mit personensensiblen Daten in der Tendenz negativer.

Da einige der genannten Negativpunkte an die Pandemiephase selbst gekoppelt sind (zum Beispiel die Notwendigkeit der Kinderbetreuung zuhause während der Lockdowns durch die Schließung von Schulen und Kitas) oder durch Anlaufschwierigkeiten bedingt waren (anfangs überlastete Internetverbindungen, unzureichende DV-Ausstattung, mangelnde Vertrautheit mit Videokonferenzprogrammen), dürften in den meisten Fällen die Vorteile auch für die Beschäftigten überwiegen.

Dies spiegelte sich auch in den Befragungen wieder: Über 80 Prozent der Befragten unterschiedlicher Studien waren mit

ihrer Arbeitssituation im Homeoffice zufrieden. 43 Prozent der Befragten gaben an, mit ihrer Arbeit im Homeoffice zufriedener zu sein als mit der Arbeit im Büro. Explizit unzufrieden mit der Arbeit im Homeoffice waren nur zwischen fünf und 19 Prozent der Befragten. Am zufriedensten waren Männer mit Kindern im Haushalt, Alleinstehende, Paare ohne Kinder und Familien mit älteren Kindern; am unzufriedensten waren Frauen mit kleinen Kindern. Ein wichtiger Zufriedenheitsfaktor war auch das reibungslose Funktionieren der Bürotechnik und das gute Interagieren mit anderen Stellen im Betrieb.^[9]

Noch deutlicher sind sicher die Vorteile von Homeoffice für die Arbeitgebenden: Die Produktivität von Beschäftigten in Heimarbeit ist keineswegs schlechter als bei solchen in Präsenz. So bewerteten 44 Prozent der in einer Fraunhofer-Studie^[10] befragten Personen die Arbeit im Homeoffice und Büro als gleich effektiv, 39 Prozent im Homeoffice sogar als produktiver. Andere Studien kommen zu ähnlichen Ergebnissen. Allerdings schätzten Frauen mit betreuungspflichtigen Kindern ihre Produktivität im Homeoffice geringer ein als der Durchschnitt der Befragten.

Weitere wichtige positive Argumente für die Arbeitgebenden sind, dass die Arbeitsplatzkosten (Anmietung von Büroräumen, Kantine, Zuschuss zu Fahrtkosten) weitgehend wegfallen und die Dauer der krankheitsbedingten Ausfälle sinkt. Die Option einer Rekrutierung gut qualifizierter und

geeigneter Fachkräfte auch jenseits der Metropolen und schnelle Vertretungen bei Ausfällen sind weitere Vorteile.

Das Angebot an Heimarbeit bleibt dennoch immer hinter den Möglichkeiten zurück, auch wenn sich die Bedenken der Arbeitgebenden gegenüber der Vor-Corona-Zeit^[11] deutlich reduzierten. Hürden bestehen hier in einer fehlenden Eignung der Arbeit, fehlender technischer Ausstattung, im Datenschutz sowie einer mangelnden Vertrautheit der Führungskräfte mit Führung auf Distanz.^[12]

Diese Ängste und Probleme muss man in der Diskussion und bei der Planung von Arbeitsmodellen berücksichtigen.

Wann wird Homeoffice ein Erfolg?

Homeoffice wird auch in der Zeit nach der Pandemie einen Aufschwung erleben, wenn sowohl Beschäftigte als auch Arbeitgebende und Führungskräfte sich Vorteile davon versprechen. Sicherheit und Gesundheit an sich sind allerdings nicht verhandelbar: Notwendig ist daher zunächst, dass zumindest die Beschäftigten, die primär im Homeoffice arbeiten, dort einen Arbeitsplatz erhalten, der hinsichtlich der Funktionalität und Ergonomie mit dem im Büro vergleichbar ist. Das bedeutet auch bei der Nutzung privater Einrichtungen die Einhaltung der gängigen Anforderungen an die Möblierung, die DV-Ausstattung (Ausstattung zur Datenverarbeitung) und auch an Größe, Beleuchtung, Störungsfreiheit und Lärmschutz des Arbeitsraums selbst.



Eine Veränderung der Arbeitswelt in der beschriebenen Dimension hätte nicht nur gravierende Folgen für die Arbeit selbst, sondern auch für die Gesellschaft.“

Um im Homeoffice nicht zu vereinsamen, muss bei den Beschäftigten, die primär im Homeoffice arbeiten, zumindest die tages- oder stundenweise Präsenz im Büro möglich sein und dort die übliche technisch und ergonomisch einwandfreie Ausstattung zur Verfügung stehen, die aber nicht zwingend eine personenbezogene Zuordnung beinhalten muss. Auch die Arbeitszeit und Erreichbarkeit müssen analog der für Büros üblichen Standards geregelt werden – eingeschlossen eines Rechts auf temporäre Nicht-Erreichbarkeit. Werden diese Anforderungen umgesetzt, ist die Zustimmung der Beschäftigten zu einer Arbeit im Homeoffice wahrscheinlich.

Für die Arbeitgebenden lohnen – neben der höheren Produktivität – flächendeckende Homeoffice-Lösungen dann finanziell, wenn sie die Anmietung teurer Büroflächen kündigen können. Dies wäre dann der Fall, wenn bei einer überwiegenden Nutzung des heimischen Arbeitsplatzes ein fest zugeordnetes Büro, das ohnehin die meiste Zeit leer stünde, wegfiel oder anders (zum Beispiel gemeinsam) genutzt würde. Somit würden sich bei einer häufigeren Nutzung von Homeoffice Nutzung und Nutzungskonzepte der Büros quantitativ und qualitativ ändern:

Veränderte Büronutzung

Das Büro als Anlaufstelle für eine Vielzahl von Beschäftigten im Homeoffice würde in der neuen Arbeitswelt eine andere Aufgabe erhalten: Wird die eigentliche Sachbearbeitung zuhause erledigt, dienen die

Aufenthalte im Büro primär der Kommunikation und des formellen und informellen Austauschs untereinander. Die dann (reduzierten) Büroflächen benötigten damit auf der einen Seite Räume für formelle Besprechungen, Videokonferenzen mit mehreren internen Teilnehmenden als auch für die informelle Kommunikation.

Auf der anderen Seite sind Einzelbüros für hoch konzentrierte Arbeiten oder Videokonferenzen für die Beschäftigten vorzusehen, deren persönliches Wohnumfeld diese Arbeiten im Homeoffice nicht zulässt. Beschäftigte mit problematischen Wohnbedingungen (sehr kleine Wohnung und viele auch tagsüber anwesende Haushaltssangehörige) sollten ohnehin nicht zum Homeoffice gezwungen werden.

Das Büro der Zukunft würde eher den heutigen Coworking-Spaces ähneln, die als lokale Knoten- und Anlaufpunkte gegebenenfalls in ein dezentrales Bürokonzept integriert werden könnten.

Dezentrale Führung und Kommunikation

Eine Organisation, deren Beschäftigte primär nicht an einem zentralen Ort arbeiten, benötigen selbstverständlich andere Führungs- und Kommunikationsstrukturen. An die Stelle seltener (zum Beispiel wegen Wegezeiten) Treffen in Präsenz können häufige Treffen online treten, um eine Verbundenheit als Gruppe zu fördern. An die Stelle zeitlicher Vorgaben (Präsenzzeiten) müssten die Erledigung von Aufgaben und Abstimmungen im Team im Mittelpunkt

stehen. Zum Führen aus der Distanz gibt es bereits zahlreiche gute Konzepte, die übernommen werden können.

Um das Risiko einer zu starken Entgrenzung der Arbeit zu minimieren, empfiehlt etwa das aktuelle Positionspapier des Rates der Arbeitswelt (Michel, 2022) betriebliche (Betriebsvereinbarungen) und gesetzliche Regelungen für das Homeoffice. Diese sollten neben der ergonomischen Ausstattung des Heim-Arbeitsplatzes auch Aspekte wie Arbeitszeit oder Erreichbarkeit berücksichtigen.

Digitale Tagungsformate

Vor der Corona-Pandemie nur selten genutzt, setzten sich Videokonferenzen binnen kurzer Zeit als bevorzugtes Format der Regelkommunikation von Arbeitsgruppen und anderer Gremien durch. Auch hier wird sich das Format dauerhaft etablieren, wenn es für die Beschäftigten als auch die Arbeitgebenden vorteilhaft ist.

Die Vorteile für die Beschäftigten liegen auf der Hand: Eine Besprechung von üblicherweise drei oder vier Stunden Dauer erfordert dann nur noch die reine Tagungszeit; die Reisezeit und damit ein frühes Aufstehen, die Auseinandersetzung mit Staus, Unwetter, Verspätungen oder Ausfällen von Flügen und Zügen und das Infektionsrisiko durch Mitreisende entfallen. Zudem kann ein digitaler Sitzungstag auch besser mit privaten Aktivitäten verknüpft werden, und kann somit zu einer besseren Work-Life-Balance beitragen.

Negativ ist, dass oft mehrere Sitzungen an einem Tag stattfinden, sich die Arbeit somit verdichtet. Zudem sind Dienstreisen nicht nur Belastung, sondern auch eine Abwechslung in einem sonst gleichförmigeren Berufsalltag. Auch ist die Qualität der Treffen anders als in Präsenz. Digitale Treffen werden zudem oft als anstrengender empfunden als Präsenzsitzungen gleicher Länge (Stichwort „Zoom-Fatigue“) – und es fehlt der informelle Austausch am Rande der Sitzung.

Für die Arbeitgebenden stehen als Vorteile sicher die eingesparten Reisekosten und die effektivere Nutzung der Arbeitszeit durch den Wegfall von Reisezeiten im Mittelpunkt. Nachteile gibt es für sie kaum.

Wann werden digitale Tagungsformate ein Erfolg?

Auf Grund der vielen Vorteile für beide Seiten ist es wahrscheinlich, dass sich die digitalen Tagungsformate besonders bei kurzen oder mittellangen Routinebesprechungen durchsetzen werden.

Videokonferenzen werden aber Präsenzsitzungen nicht völlig ersetzen: Diese haben dann Vorteile, wenn sich Gruppen neu bilden, wenn völlig neue und kreative Inhalte erarbeitet werden müssen (Brainstorming), wenn der informelle Austausch in der Gruppe wichtig oder wenn eine lange Sitzung notwendig ist.

In vielen Gremien hat sich bereits eine hybride Arbeitswelt im Sinne einer Kombination beider Formate etabliert.

Auch hier muss zwischen Beschäftigten und Arbeitgebenden ein fairer Modus vereinbart werden, wem die Vorteile des Ersatzes von Dienstreisen durch digitale Tagungsformate zugutekommen.

Fazit

Eine Veränderung der Arbeitswelt in der beschriebenen Dimension hätte nicht nur gravierende Folgen für die Arbeit selbst, sondern auch für die Gesellschaft: Kein tägliches Pendeln mehr, geringerer Energie-

verbrauch, bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, attraktivere Bedingungen für das Leben in ländlichen Gebieten und sinkender Druck auf den Wohnungsmarkt der Metropolen.

In welchem Umfang sich die begonnenen Entwicklungen durchsetzen werden, ist zwar noch offen, sicher ist aber: Auf jeden Fall wird sich die Arbeit nach Corona von der davor deutlich unterscheiden: Die Zukunft der Büroarbeit ist hybrid. ↩

Literatur

Michel, J.: Positionspapier des Rates der Arbeitswelt, „Der Betrieb als sozialer Ort“, In: BAuA-Aktuell, 1/2022, Dortmund, BAuA, 2022.

Boockmann, B.; König, T.; Laub, N.; Becker, C.; Hofmann, E.; Kennel, M. und Spies, D.: Forschungsbericht 580/4, Meta-Studie: Covid-19-Pandemie und betriebliche Anpassungsmaßnahmen, Begleitforschung für die Arbeitsweltberichterstattung im Auftrag des BMAS. Tübingen, Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V. (IAW) 2021.

Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG) (2021): Repräsentative Befragung von Beschäftigten, die im Homeoffice arbeiten, 2021. ➔ www.dguv.de/medien/inhalt/mediencenter/pm/pressearchiv/2021/4_quartal/umfrage_dguv_homeoffice_belastungen.pdf (abgerufen am 12.05.2022)

Hasselmann, O. und Stollenwerk, E.: New Work Führung. Kurzbericht: Mobile Arbeit und Homeoffice. Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA), 2022.

Bockstahler, M.; Jurecic, M. und Rief, S.: Homeoffice experience, Eine empirische Untersuchung aus Nutzersicht während der Corona-Pandemie. Stuttgart 2020: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.

Gimpel, H.; Bayer, S.; Lanzl, J.; Regal, C.; Schäfer, R. & Schoch, M.: Digitale Arbeit während der COVID-19-Pandemie. Eine Studie zu den Auswirkungen der Pandemie auf Arbeit und Stress in Deutschland. Augsburg 2020: Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT.

Bonin, H.; Eichhorst, W.; Kaczynska, J.; Kümmerling, A.; Rinne, U.; Scholten, A. und Stefes, S.: Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice. Forschungsbericht 549 im Auftrag des BMAS. Berlin 2020: BMAS.

Hofmann, J.; Piele, A. und Piele, C.: Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal. Stuttgart 2020, Fraunhofer IAO und DGFP.

IBA-Studie 2019/2020: Die Entwicklung der Büroarbeit. Wiesbaden: Industrieverband Büro und Arbeitswelt e.V. (IBA).

Bitkom.org: Vier von zehn Unternehmen setzen auf Homeoffice. Pressemitteilung am 18.01.2019 zur Vorstellung einer Umfrage von Bitkom Reasearch. ➔ www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Vier-von-zehn-Unternehmen-setzen-auf-Homeoffice (abgerufen am 2.4.2022)

Fußnoten

- [1] IBA-Studie 2019/2020
- [2] Boockmann et al, 2021, S. 38 f
- [3] Boockmann et al, 2021, S. 44 f
- [4] Boockmann et al, 2021, S. 49 f
- [5] Boockmann et al, 2021
- [6] Eurostat Data Browser
- [7] IAG, 2021
- [8] Bockstahler, Jurecic & Rief, 2020, S. 11 f
- [9] Boockmann et al, 2021, S. 61 f
- [10] Bockstahler, Jurecic & Rief, 2020
- [11] Bitkom, 2019
- [12] Boockmann et al, 2021, S. 58 f