



Homeoffice in Corona-Zeiten: Innovationserlebnis mit Krisentelefon?

Bericht zur öffentlichen online-Diskussionsveranstaltung am 22. Juni 2020 via Zoom-Meeting (datenschutzrechtlich konfigurierte Version der TU Berlin) von 17:00 bis 18:30 Uhr

Von Null auf Hundert, so fühlte sich die Umstellung für viele Arbeitnehmer*innen an, die im Zuge der Maßnahmen zur Eindämmung von Covid-19 plötzlich überwiegend oder sogar vollständig von Zuhause arbeiten mussten. Kein Wunder, denn vor dem Frühjahr 2020 wurde der Anteil der Beschäftigten, die in Deutschland regelmäßig oder gelegentlich im sogenannten Homeoffice arbeiten auf [etwa 12% geschätzt](#), weniger als der Europäische Durchschnitt.¹ Ende März und Anfang April 2020 steigt dieser Anteil auf [etwa 25%](#).² Allein an der TU Berlin katapultierte der Präsenznotbetrieb zur Eindämmung der Infektionsgefahr am 20. März 2020 rund 8000 Arbeitnehmer*innen ins improvisierte Homeoffice.

Wurden kurz vor Corona in der Diskussion um das Recht auf Homeoffice noch verstärkt kritische Stimmen laut, die vor [Zunahme von Abschaltproblemen](#)³ und [Verfestigung traditioneller Rollenbilder](#)⁴ warnten, scheint derzeit ein positives Erstaunen darüber zu dominieren, was technisch und organisatorisch ohne viel Vorbereitungszeit möglich ist. Auch wenn die kontaktbeschränkenden Maßnahmen nun langsam gelockert werden ist klar, dass ein Steigen der Infektionszahlen jederzeit wieder eine Verschärfung nach sich ziehen kann. Doch selbst wenn dies nicht eintritt, stellt sich die Frage, ob ein Zurück zu „Arbeiten-wie-vor-Corona“ möglich und wünschenswert ist, genauso wie die Frage, ob alles, was technisch machbar ist, auch umgesetzt werden sollte.

Um über diese und andere Fragen zu diskutieren, lud die Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt der TU Berlin in der Zentraleinrichtung wissenschaftliche Weiterbildung und Kooperation (ZEWK) am 22. Juni 2020 zu einer online-Veranstaltung ein.

¹ Vgl.: Brenke, Karl (2016, 3 Februar) Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. DIW Wochenbericht Nr. 5 als online-Publikation. Auf:

https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.526038.de/16-5-1.pdf

² Vgl.: Mörhing et al. (2020 April 9) Die Mannheimer Corona-Studie: Schwerpunktbericht zur Erwerbstätigkeit und Kinderbetreuung in Deutschland. Auf: https://www.uni-mannheim.de/media/Einrichtungen/gip/Corona_Studie/2020-04-05_Schwerpunktbericht_Erwerbstaetigkeit_und_Kinderbetreuung.pdf

³ O. A. (2019 September 17) Arbeiten im Homeoffice Höhere Arbeitszufriedenheit, aber stärkere psychische Belastungen. Pressemitteilung zum Fehlzeiten-Report 2019 des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WiDO) und AOK-Bundesverband, Berlin. Auf: https://www.aok-bv.de/imperia/md/aokbv/presse/pressemitteilungen/archiv/fzr2019_pressemitteilung.pdf

⁴ Vgl.: Lott, Yvonne (2019 März) Weniger Arbeit, mehr Freizeit? Wofür Mütter und Väter flexible Arbeitsarrangements nutzen. WSI Report Nr. 47. Auf: https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_47_2019.pdf

Wie schätzen die Menschen, die unter diesen ungewöhnlichen Bedingungen im Homeoffice arbeiten die Chancen und Risiken ein? Was bewährt sich derzeit und wo besteht dringender Handlungsbedarf? Erste Antworten darauf präsentierte Prof. Dr. Søren Salomo, Leiter des Fachgebiets für Technologie- und Innovationsmanagement der TU Berlin. Ein Beitrag zu Erfahrungen aus der Betreuung des Krisentelefon der TU Berlin musste wegen Krankheit des Referenten leider entfallen. Wo die Unterschiede zu Belastungen und Verbesserungen im Vergleich zu Homeoffice in „normalen“ Zeiten liegen und was sich in Bezug auf überbetriebliche Kompetenzentwicklung und Mitbestimmung für mobile Arbeit bereits vor Corona bewährt hat, dazu berichtete Matthias Lindner, für ver.di im Projekt „Präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit (prentimo)“.

„Forced Innovation“ mit der Chance, Routinen zu durchbrechen

Homeoffice unter Corona-Bedingungen, das fällt nach Einschätzung von Prof. Dr. Søren Salomo in die Kategorie „forced innovation“. Doch auch ein erzwungenes Innovationserlebnis könne für die Betroffenen Chancen bereithalten. Wie sich die Wahrnehmung der Vor- und Nachteile im Homeoffice bei verschiedenen Gruppen unterscheidet und sich über die Dauer der Homeoffice-Erfahrung hinweg verändert, das ist Gegenstand, einer von Kolleg*innen des Copenhagen Center for Health Technology initiierten internationalen [Studie](#), die Salomo für Deutschland betreut.⁵ 1.800 Menschen aus verschiedenen Berufsfeldern und Altersgruppen nahmen zwischen Beginn der Befragung im März und ihrem Ende Mitte Juni 2020 aus Deutschland teil, aus Österreich ca. 700. Auf diese beiden Gruppen, die unter ähnlichen Bedingungen arbeiteten, beziehen sich die von Salomo vorgestellten Zwischenergebnisse. Da 2/3 der Teilnehmenden angaben, bereits vor Corona bis zu einem Tag pro Woche im Homeoffice gearbeitet zu haben, sei von einem gewissen „Overrepresentationbias“ auszugehen, d.h. es nahmen vermutlich mehr Menschen an der frei zugänglichen Online-Studie teil, die bereits Erfahrung mit Homeoffice vor Corona hatten, als es ihrem Anteil an der Gesamtbevölkerung entspricht. Ebenso wichtig sei es, im Kopf zu behalten, dass insbesondere in Haushalten mit Kindern durch die Schließung von Betreuungseinrichtungen und Schulen unter speziellen Bedingungen von zuhause gearbeitet wurde. Um hier verallgemeinerbare Ergebnisse mit Blick auf Homeoffice ohne „Lockdown“ zu erhalten, müsse erst noch eine Auswertung der Studie erfolgen, in der der Einfluss dieser Variable kontrolliert wird.

Davon abgesehen, habe sich gezeigt, dass die Wahrscheinlichkeit bereits Erfahrung mit mehreren Tagen Homeoffice pro Woche gemacht zu haben steigt, je jünger die Befragten sind. Ab einem Alter von 50 Jahren ist die Chance bereits vor Corona häufiger von Zuhause gearbeitet zu haben, gering und entsprechend dürfte für viele Menschen dieser Altersgruppe der „Innovationssprung“ besonders groß gewesen sein. Wie vermutet, machen Kinder im Haushalt einen großen Unterschied für die Frage aus, wie die Arbeit im Homeoffice während Corona erlebt und bewertet wurde. Wer keine Kinder hat, komme beispielsweise mehrheitlich zu der Einschätzung, sich zuhause besser auf die Arbeit konzentrieren zu können als am vorherigen Arbeitsort. Teilnehmer*innen mit Kindern erlebten dies so gut wie nie. In Bezug auf die Quantität der Arbeitszeit zeigte sich ein anderes Verteilungsmuster: Wer keine Kinder oder zwei oder mehr Kinder hat, habe häufiger angegeben zuhause mehr Stunden zu arbeiten als am vorherigen Arbeitsort, Personen mit einem Kind teilten diese Einschätzung jedoch in der Regel nicht.

Bietet die Arbeit im Homeoffice während Corona auch eine Chance, alte Gewohnheiten zu durchbrechen und neue Routinen zu etablieren? In Bezug auf die Techniknutzung konnte eine umfassende Einbindung in den neuen Arbeitsalltag registriert werden. Von Adobe Connect bis Zoom wurde gewissermaßen das gesamte Kommunikationstool-Alphabet ausgeschöpft, was zuvor nicht der Fall war. Viele nutzten dabei mehrere Tools täglich. In dieser Hinsicht sei eine überraschend schnelle Anpassung an die digitalen Werkzeuge erkennbar, die das Arbeiten und vor allem das Zusammenarbeiten aus dem Homeoffice heraus unterstützen. Eine repräsentative [Studie der „Initiative Chefsache“](#), auf die eine Diskussionsteilnehmerin hinwies, kam zum

⁵ Informationen zur Studie sind zu finden auf: https://www.tim.tu-berlin.de/menue/home/homeoffice_digitale_technologien_und_covid_19/

Ergebnis, dass hier Frauen während Corona am stärksten profitierten. Durch "Learning on the job" hätten sie ihre digitalen Fähigkeiten mehr als Männer ausbauen können und zwar besonders im Bereich digitale Interaktion.⁶ Wird jedoch danach gefragt, ob das Durchbrechen von Routinen durch Homeoffice während Corona positiv wahrgenommen wird, dann zeige sich in den von Salomo vorgestellten Daten ebenfalls ein interessanter Unterschied zwischen den Geschlechtern. Auf diese Frage antworteten deutlich mehr Männer als Frauen zustimmend, wobei Salomo einschränkt, dass der aus dem dänischen Projekt übernommene Fragebogen an dieser Stelle viel Interpretationsspielraum lasse, was mit dem „Durchbrechen von Routinen“ gemeint sei.

Besonderheiten im Zeitverlauf und Ländervergleich

Über den Zeitverlauf habe sich gezeigt, dass Personen, die zu einem späteren Zeitpunkt an der Befragung teilnahmen, also zum Zeitpunkt der Teilnahme schon eine längere „Corona-Homeoffice-Periode“ hinter sich hatten, die Arbeit von Zuhause eher als stressiger bewerteten, als die Teilnehmer*innen zu Beginn der Befragung. In Bezug auf die wahrgenommenen Vorteile habe es hingegen zwischen diesen beiden Gruppen keine signifikanten Unterschiede gegeben.

Ein Ergebnis des Ländervergleichs, das noch zu interpretieren sei, betraf die Führungskräfte: Dänische Führungskräfte hätten deutlich häufiger den Wunsch geäußert, mehr Interaktion mit ihren Mitarbeiter*innen realisieren zu können als Führungskräfte in Deutschland.

Ein Kommunikationsparadox?

Abschließend umriss Salomo zwei Paradoxe: Einerseits erlebten 72 Prozent aller Teilnehmer*innen der Befragung Vereinsamung und fehlenden Kontakt zu Kolleg*innen, Mitarbeiter*innen und Führungskräften als einen Nachteil der Arbeit von zuhause, andererseits beschreibe eine weit überwiegende Mehrheit, dass Kommunikation einen wesentlichen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice ausmache, ein Eindruck, der zu der weit verbreiteten Nutzung diverser Kommunikationstools passt.

Das zweite Paradox hänge damit zusammen und betrifft die Wahrnehmung eines Vorteils der Arbeit im Homeoffice. Die Möglichkeit, sich zuhause besser auf die Arbeit konzentrieren zu können, ohne von Anderen unterbrochen zu werden, wurde von einer überwiegenden Mehrheit, insbesondere kinderloser Befragter, als ein positiver Aspekt des Homeoffice bewertet. Ein Teil der Auflösung sieht Salomo in der Eigenschaft der meisten Kommunikationstools, eine Hürde für unangekündigte und unerwünschte Unterbrechungen zu bilden. Zwar gäbe es auch Fälle in denen Chatfenster dauerhaft geöffnet nebenher liefen, doch weit häufiger würden Kommunikationstools genutzt, die einen aktiven Eintritt aller Beteiligten in die Interaktion voraussetzten. Dies erleichtere nicht nur ungestörtes Arbeiten, sondern auch eine selbstbestimmte Verteilung von Pausenzeiten. Gleichzeitig scheinen sich aber wichtige Aspekte menschlicher Interaktion nicht verwirklichen zu lassen, so ließe sich jedenfalls erklären, warum trotz erhöhtem Zeitaufwand für die digitale Kommunikation so viele Befragte einen Mangel an sozialen Kontakten und Kommunikation als Nachteil erlebten.

Vier Gründe, warum das „Corona-Homeoffice“ nicht mit regulärem Homeoffice zu verwechseln ist

Überbetriebliche Kompetenzentwicklung und Mitbestimmung für mobile Arbeit, zu der auch Homeoffice zählt, damit beschäftigt sich Matthias Lindner für ver.di im Rahmen des 2016 gestarteten Projekts „[Präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit \(prentimo\)](http://www.prentimo.de/)“.⁷

⁶ Hoffmann, M. (2019 Juni 21) New Work als New Normal nach der Coronakrise "Eine historische Chance für Frauen". Spiegel. Auf: <https://www.spiegel.de/karriere/new-work-als-new-normal-nach-der-corona-krise-a-0d58ebca-95f0-44cd-aa05-dbf03c14e7a9>

⁷ Mehr Informationen zum Projekt sind zu finden auf: <http://www.prentimo.de/>

Lindner sieht eine große Gefahr darin, dass das, was wir seit dem Frühjahr 2020 als Homeoffice erleben, mit „normalem“ Homeoffice gleichgesetzt wird. Er betont, es handele sich um einen Ausnahmezustand: Weder wurden die Arbeitsplätze zuhause richtig ausgestattet, noch wurden die Menschen angemessen qualifiziert. Dabei habe sich im prentimo-Projekt unter anderem gezeigt, dass Qualifizierung für jede Art von mobiler Arbeit für den Erhalt und die Verbesserung der Gesundheit das A & O darstelle. Darüber hinaus sei Homeoffice im Ausnahmezustand komplett unreguliert gewesen, insbesondere, was Arbeitszeiten und Erreichbarkeit angehe. Auch die Frage der psychischen Gefährdung habe in der Zeit des Homeoffice durch Corona bisher noch so gut wie keine Rolle gespielt. In der regulären Arbeitswelt, beim Arbeitsplatz im Büro, fände in der Regel eine Gefährdungsbeurteilung statt. Vorgeschrieben sind Gefährdungsbeurteilungen auch für mobile Arbeit und Homeoffice, wobei Homeoffice zudem unter die Arbeitsstättenverordnung fällt.

Der Wegfall nahezu jeder Form von Betreuung von fürsorgebedürftigen Menschen und die Herausforderungen des Homeschooling machten die Einhaltung regulärer Arbeitszeiten für Menschen mit Sorge- und Erziehungsverantwortung während Corona nahezu unmöglich. Die vielfach umgesetzte Praxis, eben dann zu arbeiten, wenn es möglich war, dürfe sich auf keinen Fall normalisieren, denn Pausen und Ruhezeiten seien nicht ohne Grund als Teil des Arbeitsschutzes verbindlich vorgegeben. Arbeiten Menschen zu lange ohne angemessene Erholungszeiten, dann führe das erwiesenermaßen zu Krankheiten. Neben den allgemeinen Arbeitszeitregelungen müssen für das Homeoffice, verstanden als eine Form mobilen Arbeitens, angemessene Arbeitsgeräte vom Arbeitgeber bereitgestellt werden.

Nicht alle haben die gleichen Erwartungen an das Arbeiten von Zuhause

Über die Einhaltung vorhandener rechtlicher Regulierungen des Arbeitsschutzes hinaus, benötige die Einführung von mobilem Arbeiten, einschließlich der Arbeit von Zuhause, jeweils spezifische Regeln. Die würden am besten in Form einer Betriebsvereinbarung festgehalten, die zwischen Arbeitgebern, Betriebs- und Personalräten und den Beschäftigten ausgehandelt werde. Dabei dürfe nicht vergessen werden, dass sich Bedürfnisse auch verändern können: Wer einmal mobil oder von zuhause gearbeitet hat, will das nicht automatisch für den Rest seines Arbeitslebens. Lebensphasenorientierung sei hier ein wichtiges Stichwort. Als praktisches Beispiel nannte Lindner Mobilitätswerkstätten, wie sie im Rahmen des prentimo-Projekts erprobt wurden. In zweitägigen Workshops für Interessenvertretungen und interessierte Beschäftigte des beteiligten Betriebes wurde durch eine Erwartungsabfrage und mit Unterstützung qualifizierter Coaches eine Sensibilisierung für Chancen und Risiken erreicht, Handlungsmöglichkeiten identifiziert und schließlich eine betriebliche Lösung erarbeitet.

Mit Blick auf die auch von Salomo beschriebenen Vereinsamungserfahrungen, wies er darauf hin, dass es sich bewährt habe, nicht mehr als 2-3 Arbeitstage im Homeoffice zu verbringen. Zu beachten sei dann, dass im gesamten Unternehmen ein koordinierter Umgang mit dem Homeoffice etabliert wird und beispielsweise durch einen oder mehrere *jour fix* Zeitfenster und Räume für Austausch und Kommunikation in Teams geschaffen werden, die über den effizienten Austausch unmittelbar arbeitsrelevanter Informationen hinaus auch Begegnungen zwischen Menschen ermöglichen.

Die Karriere wird nach 18 Uhr im Büro gemacht?

Weitere wichtige Aspekte, die es beim regulären Einstieg in mobiles Arbeiten und Homeoffice zu beachten gebe, seien Führung auf Distanz und Kompetenzentwicklung, der aus der Distanz „Geführten“. Hier würden einerseits klare Absprachen z.B. in Bezug auf Erreichbarkeit und Entscheidungsbefugnisse helfen, andererseits müssten Arbeitnehmer*innen auch befähigt werden, mit Unsicherheiten umzugehen und eine Sicherheit in der Beurteilung der eigenen Arbeitsleistung und Gesundheit zu entwickeln, da gerade auch kollegiales Feedback verloren gehe. Die Aushandlung messbarer und erreichbarer Leistungsziele und Transparenz in der Bewertung sei zusätzlich in Hinblick auf Karrierewege wichtig und müsse die immer noch vielerorts vorherrschende Präsenzkultur ersetzen. Nicht unterschätzt werden sollte auch der nahtlose Übergang von Arbeit im Homeoffice zu Arbeit im Haushalt, der mit dazu beitragen kann, dass es Menschen im Homeoffice schwer fällt abzuschalten und das Gefühl entstehen kann, von früh bis spät „unter Strom“ zu stehen. Eine

Erfahrung, die gerade in der Corona-Situation vielen Menschen zu schaffen mache, wie Lindner, der auch das ver.di -Krisentelefon in dieser Zeit betreute, erfahren konnte.

Reguliertes und mitbestimmtes Homeoffice kann ein Weg sein, die work-life-balance zu verbessern

Nicht zuletzt müsse aus einer gesamtgesellschaftlichen Perspektive bedacht werden, dass ein großer Teil der Arbeit sich nicht von Zuhause erledigen lasse. Um hier nicht ganze Gruppen von Arbeitnehmer*innen abzuhängen, müsse bei einer Diskussion über die Ausweitung von Homeoffice und mobilem Arbeiten auch über Wege nachgedacht werden, wie die work-life-balance für diese Gruppen verbessert werden kann.

Zusammenfassend kam Lindner zu dem Ergebnis, dass eine geplante und mitbestimmte Umstellung auf teilweises Arbeiten von Zuhause, unter Berücksichtigung der genannten Möglichkeiten, Risiken vorzubeugen, durchaus zu einer Verbesserung der work-life-balance führen kann. Die abrupte Umsetzung im Ausnahmemodus, berge die Gefahr, dass die unregulierte Form des Homeoffice als normal angesehen werde und damit auch die durch Regulation erreichbaren Vorteile des Homeoffice vielfach nicht gesehen würden.

Zusammenfassung und Diskussion

Die Chance, Arbeitsroutinen zu durchbrechen und insbesondere im Bereich digitale Interaktion dazuzulernen, dies scheint aus der Perspektive des Innovationsmanagements ein zentraler Aspekt von Homeoffice unter Corona-Bedingungen zu sein. Doch schon bei der Frage, ob dies von den Menschen im Homeoffice positiv wahrgenommen wird, wurden Unterschiede deutlich. Unterschiedliche Interessen sowie spezifische Risiken und Chancen zu erfassen, um die bestehenden Arbeitsschutzverordnungen zu ergänzen und gezielt Kompetenzentwicklungen zu fördern – so sehen in Kürze die Anforderungen für einen regulierten Einstieg ins Homeoffice unter Berücksichtigung der Erfahrungen aus dem präventionsorientierten prentimo-Projekt aus.

Dass sich die Doppelbelastung durch Homeschooling und andere Fürsorgearbeiten während Corona für viele Menschen, insbesondere Frauen, beträchtlich auf die Chancen und Risiken des Arbeitens von Zuhause auswirken, darin waren sich nicht nur die Referenten einig, wie sich in der Frage- und Diskussionsrunde zeigte. Als folgenreich für die Zukunft könnte sich in diesem Zusammenhang eine Verstärkung der ungleichen Chancen beim Bildungszugang durch die Schließung von Bildungseinrichtungen erweisen. Denn auch die These, dass die Chancen von Homeoffice, insbesondere ohne betrieblich organisierte Kompetenzförderung, für Menschen mit höherem Bildungsgrad eher genutzt werden können, konnte Zustimmung finden. Das Risiko der Vereinsamung konterte eine Teilnehmerin mit der kaum bestreitbaren Einschätzung, dass nicht jeder direkte Sozialkontakt mit allen Kolleg*innen, Vorgesetzten und Mitarbeiter*innen ein Zugewinn für das Wohlbefinden darstelle. Nach ca. 90 Minuten war ebenso unbestreitbar, dass Homeoffice unter Corona-Bedingungen noch Einiges an unbeantworteten Fragen und ungelösten Widersprüchen parat hält, denen sich u.a. auch das Netzwerk der Kooperationsstellen Hochschulen – Gewerkschaften in Niedersachsen und Bremen in Kooperation mit Prof. Dr. Hajo Holst der Universität Osnabrück im Rahmen des Projekts Arbeitswelt-Monitor: „[Arbeiten in der Corona-Krise](#)“ widmet.

Johanna Lauber

johanna.lauber@tu-berlin.de

Technische Universität Berlin
Zentraleinrichtung Wissenschaftliche Weiterbildung und Kooperation (ZEWK)
Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt
Sekr. FH 10-1 | Fraunhoferstr. 33-36 | 10587 Berlin