

Home Office vor, während und nach der Corona-Pandemie

Frank Kleemann, Timo Leontaris

Eines der zentralen Sinnbilder der Corona-Pandemie ist das Home Office. Wurde Büroarbeiter:innen das Arbeiten zu Hause zuvor nur sehr selektiv gewährt, erschien es mit Beginn des ersten Lockdowns im März 2020 weitgehend alternativlos, um betriebliche Prozesse überhaupt irgendwie aufrecht erhalten zu können. Der Erwerbspersonenbefragung der Hans-Böckler-Stiftung zufolge haben 27% aller Befragten im April 2020 ausschließlich oder überwiegend von zu Hause aus gearbeitet. Im zweiten Lockdown im Januar 2021 waren es dann 24%, nachdem die Anteile zwischen den beiden Lockdowns auf 16% im Juni und 14% im November 2020 zurückgegangen waren (Emmler/Kohlrausch 2021: 5). Weitere 17% (April und Juni 2020), 19% (Nov. 2020) bzw. 14% (Jan./Feb. 2021) arbeiteten außerdem „an wechselnden Arbeitsorten (Betrieb, zu Hause, mobil von unterwegs)“ (ebd.). Die Prozentanteile beziehen sich auf alle Erwerbstätigen, also auch auf jene in personenbezogenen oder handwerklichen Dienstleistungen und im produzierenden Gewerbe, für die das Home Office angesichts der Art

der Tätigkeit keine sinnvolle Alternative ist. Andere Erhebungen kommen auf anderer Datengrundlage zu ähnlichen Befunden (vgl. Blom/Möhring 2021). Insgesamt lässt sich resümieren, dass die allermeisten Erwerbstätigen, für die das Arbeiten zu Hause aufgrund der Art der Tätigkeit möglich war, während der Corona-Pandemie zumindest anteilig im Home Office gearbeitet haben.

Insofern handelt es sich um ein gigantisches Feldexperiment wider Willen, dessen Auswertung erst begonnen hat. Die zentralen Fragen sind, welche Erkenntnisse man daraus über die Arbeitsform Home Office gewinnen kann und – angesichts der positiven Bilanz vieler Beschäftigter – ob und wie eine Veränderung der Erwerbssphäre in Richtung Home Office erfolgen soll.

Auch wenn die meisten Beschäftigten vor der Corona-Pandemie noch keine Erfahrung mit dem Arbeiten von zu Hause hatten: Home Office wurde begrenzt auch schon vor der Corona-Pandemie in unterschiedlichen Formen und Berufsgruppen praktiziert und untersucht (auch wenn viele dieser Formen des Arbeitens zu Hause gar nicht unter



Prof. Dr. Frank Kleemann

Professor für Soziologie mit dem Schwerpunkt Arbeit und Organisation, Universität Duisburg-Essen



Timo Leontaris M.A.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Arbeit und Organisation, Universität Duisburg-Essen

den Begriff Home Office gefasst wurden). Ein kurzer Blick zurück ermöglicht eine bessere Einordnung des Phänomens und einen klareren Blick nach vorn.

Eine kurze Geschichte des Home Office

Zu Hause gearbeitet wurde schon immer – aber nur ein geringer Teil der gesamten häuslichen Arbeit ist auch entlohnte Arbeit. Mit der Industrialisierung wurde Erwerbsarbeit im Betrieb, also in eigens dafür geschaffenen zentralen Arbeitsorten außerhalb des Privathaushalts, zur gesellschaftlichen Normalform. Gleichwohl hat es immer auch Personengruppen gegeben, die zumindest anteilig zu Hause erwerbstätig waren – seien es Journalisten, Schriftsteller oder andere Soloselbständige, seien es Lehrer:innen zur Vor- und Nachbereitung des Unterrichts, oder seien es Handwerker, bei denen Privatwohnung, Werkstatt und Büro sich unter einem Dach befinden. Wenn vom Arbeiten im Home Office die Rede ist,¹ sind diese Gruppen aber in der Regel gar nicht gemeint, sondern Personen, die „eigentlich“ in einer zentralen Betriebsstätte arbeiten und unter informationstechnischer Anbindung an den Betrieb einen Teil ihrer Arbeitszeit zu Hause verbringen. Der ältere Begriff dafür ist „Teleheimarbeit“ bzw. „Telearbeit“. Sie wurde mit dem Aufkommen der informationstechnischen Grundlagen seit den 1980er Jahren zunächst v.a. als Möglichkeit diskutiert und seit den 1990er Jahren vor allem in größeren Betrieben in eng begrenzten „Modellprojekten“ praktiziert, auch weil die Vorsicht (und Skepsis) des Managements, aber (aus anderen Gründen) auch der Betriebs- bzw. Personalräte gegenüber dieser „neuen Arbeitsform“ groß war. Entsprechend umfassend wurde die neue Arbeitsform reguliert. Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zur Tele(heim)arbeit forderten in der Regel insbesondere die Einrichtung (im Hinblick auf ergonomische und Arbeitsschutzanforderungen) vollwertiger häuslicher Arbeitsplätze durch den Betrieb und beschränkten die betrieblichen Zugriffs- und Kontrollrechte. Obwohl die technischen Bedingungen für das Arbeiten auf Distanz zum Betrieb sich verbesserten, der Bedarf der Beschäftigten

nach räumlicher und zeitlicher Flexibilität in der Erwerbsarbeit für private Belange weiter anstieg und sich komplementär auch die Führungskultur sich in vielen Betrieben wandelte („Subjektivierung von Arbeit“, Lohr 2017), blieb Teleheimarbeit auch seit den 2000ern eine formell zu vereinbarende „besondere“ Arbeitsform mit hohen Zugangshürden und entsprechend geringer Verbreitung.

Der (wachsende) Bedarf der Beschäftigten, an einzelnen Tagen oder tageweise anteilig zu Hause statt im Büro zu arbeiten – auch mit dem Motiv, Aufgaben zu Hause ungestörter und damit effektiver als im betrieblichen Arbeitskontext verrichten zu können (Kleemann 2005: 151-196) –, wurde daher zunehmend m.o.w. informell in Absprache mit den unmittelbaren Vorgesetzten gedeckt. Dafür bürgerte sich in den 2010er Jahren allgemein die Bezeichnung „(Arbeiten im) Home Office“ ein. Mit der Zunahme dieser Arrangements begannen insbesondere große Organisationen in den letzten Jahren vor der Corona-Pandemie damit, diese Praxis vermittelt über Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen unter neutralen Bezeichnungen wie „mobile“ oder „orts- und zeitflexible“ Arbeit, die alle außerbetrieblichen Tätigkeiten adressieren, zu regulieren (vgl. Mierich 2020).

Und dann kam Corona.

„und jetzt alle“ – Home Office in der Corona-Pandemie

Mit dem ersten Lockdown Mitte März 2020 mussten sich mit einem Mal (fast) alle Büroarbeitenden im Home Office einrichten – auch jene, bei denen Home Office vorher von betrieblicher Seite kategorial nicht möglich war. Diese kollektive Notreaktion mit fortlaufenden Nachbesserungen mündete in einem bis heute andauernden Realexperiment in den Betrieben: Unter welchen Bedingungen und mit welchen Effekten lässt sich zuvor in zentralen Betriebsstätten verrichtete Arbeit in mehr oder weniger umfassender Weise auch im Home Office erbringen? Dieser Feldversuch fand – insbesondere wenn zeitgleich zu betreuende Kinder präsent waren, der Partner oder die Partnerin ebenfalls im Home Office war und in dem

Maße, wie die Privatwohnung keinen adäquaten Büroarbeitsplatz vorhielt – unter teils extrem erschwerten Bedingungen statt. Dadurch wurden – überwiegend *ex negativo* – auch die Voraussetzungen sichtbar, unter denen dauerhaft produktives und die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten nicht beeinträchtigendes Arbeiten möglich ist.

Sehr schnell wurde offensichtlich, dass Arbeiten zu Hause nicht – bzw. nur auf Kosten persönlicher Überlastung und völliger Verausgabung und/oder einer deutlich verminderten Arbeitsleistung – mit einer gleichzeitigen Betreuung und Begleitung der eigenen Kinder im Home Schooling vereinbar ist. Deutlich wurde aber beispielsweise auch, dass per Telefon, Videokonferenzen und internetbasierten Datentransfer eine funktionale Zusammenarbeit mehr oder weniger gut aufrechterhalten werden kann (und dass Videokonferenzen manchmal auch deutlich effizienter sein können als Meetings in Kopräsenz). Zugleich aber leidet im Home Office der nicht unmittelbar auf die Erledigung von Aufgaben bezogene Austausch mit Kollegen. Das betrifft nicht nur die persönliche Ebene, sondern auch den „Flurfunk“ oder die wechselseitige Unterstützung und Beratung bei der Erledigung von Aufgaben. Handelt es sich bei der parallelen Aufgabe der Kinderbetreuung eher um eine Sondersituation in Zeiten Corona-bedingter Kita- und Schulschließungen, deuten die Veränderungen der Kooperation und Kommunikation auf dauerhafte und nicht Corona-spezifische Effekte des Arbeitens im Home Office hin.

Insgesamt macht das Realexperiment wider Willen einerseits Potenziale sichtbar, wo und wie Arbeit im Home Office sinnvoll praktiziert werden kann (und wo das bislang nicht geschah) und andererseits Erfordernisse für eine künftige Gestaltung dieser Arbeitsform nach Kriterien guter Arbeit.

Im Home Office während der Corona-Pandemie wurden sowohl etablierte Selbstverständlichkeiten in Frage gestellt und neue Arbeitspraktiken entwickelt als auch (v.a. *ex negativo*) latente Bedingungen für effiziente betriebliche Arbeit und Kooperation ersichtlich. Ebenso ergaben sich neue Formen der Aufteilung des Tages in (Erwerbs-)Arbeitszeit und private Zeit, und es wurden latente Strukturen familialer Arbeitstei-

lung etwa in ungleichen Zuständigkeiten von Vätern und Müttern im Home Office bei der zeitgleich erforderlichen Betreuung ihrer Kinder im Home Schooling sichtbar gemacht.

Bemerkenswert ist jedenfalls die hohe generelle Zustimmung der Beschäftigten zur Arbeitsform Home Office, die sich bei den meisten Beschäftigten in dem Wunsch nach einer Verstärkung von anteiligem Arbeiten im Home Office (unter neuen Normalbedingungen) nach Ende der Pandemie äußert. Eine gerade von uns durchgeführte Befragung von Beschäftigten der drei Ruhr-Universitäten (Ruhr-Universität Bochum, Technische Universität Dortmund und Universität Duisburg-Essen) zum Home Office – deren Befunde angesichts nicht für alle Büroarbeitenden repräsentativen Tätigkeits- und Beschäftigungsstrukturen nur Tendenzen für die Arbeitswelt insgesamt andeuten können – zeigt, dass drei Viertel der Befragten zukünftig anteiliges Home Office an ein bis drei Arbeitstagen pro Woche wünschen. Unsere noch laufende Untersuchung weist außerdem darauf hin, dass den Beschäftigten flexible Mitsprache- bzw. Entscheidungsmöglichkeiten über den täglichen Arbeitsort wichtig sind und dass viele Beschäftigte bereit wären, auf einen festen Arbeitsplatz im Betrieb unter bestimmten Bedingungen zugunsten flexibler Büroarbeitsplätze zu verzichten. Neben Mindestkriterien der Ausstattung solcher variabler Arbeitsplätze ist insbesondere die räumliche Nähe und der damit verbundene direkte Kontakt und Austausch insbesondere zu den unmittelbaren Arbeitskolleg:innen Bedingung. Aus dem gleichen Grund wollen die meisten Befragten auch nur begrenzt im Home Office arbeiten.

Den überwiegenden Wunsch der Beschäftigten nach einer Verstärkung des anteiligen Home Office bestätigt auch die HBS-Beschäftigtenbefragung (Emmler/Kohlrausch 2021: 17). Ihr zufolge sagen im Januar 2021 80% der Beschäftigten im Home Office, dass es die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtere; 66%, dass sie ihre Arbeit im Home Office effektiver organisieren können als im Betrieb; und nur 32% empfinden die Arbeit von Hause anstrengender als im Betrieb. Allerdings haben 61 Prozent der Befragten mit Home-Office-Nutzung den Eindruck, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen. Und 77% verweisen darauf, dass medien-

vermittelte Kommunikation den persönlichen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen nicht ersetzen kann (Emmler/Kohlrusch 2021: 16). Diese Befunde verweisen zugleich auch auf wichtige Gestaltungsbedarfe für eine Verstetigung von Home-Office-Arrangements.

Nach der Pandemie ist *nicht* vor der Pandemie: Perspektiven des Arbeitens im Home Office

Auch eineinhalb Jahre nach dem ersten Lockdown erscheint das Arbeiten im Home Office immer noch ein temporäres Phänomen. Zum einen scheint ein nicht geringer Teil der Betriebe eine Rückkehr zur betrieblichen Präsenzkultur (mit begrenzten „Ausnahme“-Regelungen im Einzelfall) anzustreben. Zum anderen gibt es viele Betriebe, die zwar offen für Veränderungen sind, sich jedoch noch in der Reflexionsphase befinden.

Zweifelsohne hat eine Rückkehr zu den alten Verhältnissen den Charme, dass die Gestaltungsparameter klar sind. Aber angesichts des von vielen Beschäftigten geäußerten Wunschs (und damit verbundener Bedarfe) nach anteiligem Arbeiten im Home Office sollten Betriebe, die dies anstreben, sorgsam unintendierte Nebenfolgen einer solchen Entscheidung bedenken, die insbesondere in einer möglichen Demotivation der Beschäftigten liegen können. Insofern verändert bereits die Tatsache, dass die Beschäftigten die Erfahrung des Arbeitens im Home Office gemacht haben, die betrieblichen Gestaltungsparameter.

Eine dauerhafte erweiterte Perspektive nach der Pandemie gewinnt Home Office nur, wenn es an den Kriterien guter Arbeitsgestaltung orientiert ist und wenn es den Anforderungen der Beschäftigten wie der Betriebe entspricht. Die zentralen Gestaltungsbedarfe liegen in der Schaffung im Betrieb allgemeinverbindlicher gleicher Regelungen für den Zugang zum Home Office, ggf. in der Anpassung von Arbeitsabläufen und Formen der Arbeitsorganisation und in der Schaffung angemessener infrastruktureller und informationstechnischer Voraussetzungen insbesondere in der Privatwohnung der Beschäftigten.

Die Gestaltungserfordernisse adressieren also unterschiedliche Akteursgruppen: Die Organisati-

on (und ggf. Reorganisation) von Arbeitsabläufen sowie materielle und informationstechnische Ausstattung des Home-Office-Arbeitsplatzes sind vor allem eine betriebliche Aufgabe. (Die teils begrenzte Bandbreite und Stabilität des Internetzugangs zu verbessern, können die Betriebe hingegen nicht leisten; dies ist eine infrastrukturpolitische Aufgabe des Bundes und der Länder.) Einen adäquaten Arbeitsraum in der eigenen Wohnung zu schaffen, ist dagegen vor allem Aufgabe der Beschäftigten selbst. Sie darf sich nicht an der individuellen Bereitschaft zu Abstrichen gegenüber den im Betrieb gegebenen Arbeitsbedingungen orientieren, sondern muss entlang verbindlicher Standards erfolgen. Ebenso ist die Gestaltung der eigenen Arbeitszeit – die aber auch von betrieblichen Vorgaben abhängig ist, die entsprechend gemeinsam zu verhandeln sind, um zu für beide Seiten effizienten Ergebnissen zu kommen – Aufgabe der Beschäftigten.

Auch insgesamt erscheint es angesichts der in einer Sondersituation gemachten zahlreichen und heterogenen neuen Erfahrungen mit der Arbeitsform Home Office essenziell, dass Management und Beschäftigte mögliche Vorteile und Hindernisse des Home Office und mögliche neue Wege der betrieblichen Arbeitsorganisation, die sich daraus insgesamt ergeben, gemeinsam ausloten. Auf dieser Grundlage können dann die Voraussetzungen für ein dauerhaftes „gutes“ Arbeiten im Home Office geschaffen werden.

Über die angemessene Art der Regulierung wird zu diskutieren sein. Die vehemente Debatte, die der Vorschlag des Bundesarbeitsminister Hubertus Heil im Herbst 2020 ausgelöst hatte, einen Rechtsanspruch für Beschäftigte auf Home Office gesetzlich zu verankern, hat bereits offengelegt, dass es hierzu kontroverse Positionen gibt und dass gesetzliche Regulierungen nicht der Königsweg zu sein scheinen.

Umso unzweifelhafter erscheint es daher, dass es klarer, einheitlicher und verbindlicher allgemeiner Regelungen auf betrieblicher Ebene bedarf. Das dürfte in Betrieben mit Betriebs- oder Personalrat vermittelt über das Instrument der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung am besten zu bewerkstelligen sein. Aber auch in Betrieben mit alternativen Mitbestimmungsformen oder ohne entsprechende Struktur gilt es auf diesem Wege zu

verhindern, dass die Option auf Home Office für einzelne Beschäftigte wesentlich von der Haltung des oder der jeweiligen Vorgesetzten abhängig ist. Und unzweifelhaft erscheint auch, dass in Betriebs- und Dienstvereinbarungen die Dinge beim Namen genannt werden müssen, anstatt Home Office vermittelt über Tarnbegriffe wie „mobile“ oder „orts- und zeitflexible Arbeit“ zu adressieren – was nicht heißen soll, dass andere außerbetriebliche Arbeitsformen nicht auch reguliert werden sollten, aber eben gesondert –, damit die relevanten Fragen zur Ausgestaltung von Home-Office-Arrangements auch zielgenau adressiert werden können.

Anmerkung

- 1 Was im Englischen übrigens nicht der Fall ist; hier spricht man von „working from home“.

Literatur

- Blom, Annelies/Möhring, Katja (2021): Soziale Ungleichheit in der Beschäftigungssituation während der frühen Phase der Coronakrise. Kap. 14.2 in: Statistisches Bundesamt (Destatis)/Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)/Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) (Hrsg.), Datenreport 2021. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, S. 476-483
- Emmler, Helge/Kohlrausch, Bettina (2021): Homeoffice: Potenziale und Nutzung. Aktuelle Zahlen aus der HBS-Erwerbspersonenbefragung, Welle 1 bis 4. WSI Policy Brief Nr. 52, Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Düsseldorf, https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_pb_52_2021.pdf
- Kleemann, Frank (2005): Die Wirklichkeit der Teilleiharbeit. Eine arbeitssoziologische Untersuchung. Berlin: edition sigma
- Lohr, Karin (2017): Subjektivierung von Arbeit. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hrsg.) Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie, 2. Auf., Baden-Baden: Nomos, S. 281-285 doi: 10.5771/9783845276021
- Mierich, Sandra (2020): Orts- und Zeitflexibles Arbeiten. Böckler Study Nr. 446, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/223059/1/1727146875.pdf>