

Homeoffice – Eine flexible Arbeitsform über die Corona-Pandemie hinaus



Prof. Dr. Tobias Keller,
Professor für Allgemeine Betriebs-
wirtschaftslehre, insb. Manage-
ment und Personalentwicklung

Einleitung

Die Corona-Pandemie hat die Verbreitung der Homeoffice-Arbeit massiv beschleunigt. Auch in Wohnungs- und Immobilienunternehmen arbeiten derzeit viele Mitarbeiter von zuhause. Dabei gehörte das Arbeiten im Homeoffice vor der Corona-Pandemie noch nicht überall zur Regel. Von den Entwicklungen überrascht, wick die geplante und organisierte Flexibilisierung der Arbeit vielerorts dem notgedrungenen Aktionismus. Es fehlte und fehlt vielen Wohnungs- und Immobilienunternehmen nach wie vor an verlässlichen Erfahrungswerten und Konzepten für die Gestaltung der Homeoffice-Arbeit. Dies führt mitunter zur Verunsicherung, Vorurteilen und Frustrationsmomenten sowohl auf Seiten der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer. Der vorliegende Beitrag beleuchtet einige Herausforderungen der Arbeit im Homeoffice im Vergleich zur Arbeit in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers und zeigt auf, wie diesen begegnet werden kann.

Homeoffice – kein neues Phänomen

In der Verlagerung der Arbeit in die eigenen vier Wände hat die Regierung ein probates Mittel gegen die beschleunigte Verbreitung des Coronavirus' gefunden. Kaum verwunderlich, dass die Homeoffice-Arbeit damit noch stärker ins Bewusstsein der Arbeitgeber und Arbeitnehmer gerückt ist. Dies mag darüber täuschen, dass das Arbeiten im Homeoffice kein wirklich neues Arbeitskonzept ist und ebenso wenig ein Synonym für flexibles Arbeiten als solches darstellt. Bereits in den 1990er Jahren wendete sich die arbeitspsychologische Forschung verstärkt der Arbeitserbringung in den privaten Räumlichkeiten des Arbeitnehmers zu, dies allerdings noch unter dem etwas angestaubt klingenden Begriff der Teleheimarbeit. Teleheimarbeit und der Arbeit im Homeoffice ist gemeinsam, dass die Arbeit nicht in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers erbracht wird, sondern die privaten Räumlichkeiten des Mitarbeiters genutzt werden. Während es sich beim Heimarbeitsplatz im Rahmen

der Teleheimarbeit jedoch in der Regel um den arbeitsvertraglich fixierten Arbeitsort des Arbeitnehmers handelt, gründet die gelegentliche Arbeit im Homeoffice zumeist auf informelle denn schriftlich fixierte Absprachen zwischen Mitarbeitern und deren Vorgesetzten.

Auch der überwiegende Anteil der Wohnungs- und Immobilienunternehmen dürfte derzeit (noch) nicht über schriftlich fixierte Vereinbarungen für die Homeoffice-Arbeit verfügen. Die Möglichkeit zur Verlagerung des Arbeitsortes außerhalb der Räumlichkeiten des Arbeitgebers suggeriert eine stärkere Flexibilität. Letztere ergibt sich aber nicht allein aus der Verlagerung des Arbeitsortes in die privaten Räumlichkeiten des Mitarbeiters. Räumliche Arbeitsflexibilität ist dann hoch, wenn die Arbeit von möglichst vielen Orten, also nicht ausschließlich im Homeoffice oder im Büro des Unternehmens erbracht werden kann. Eine der-

artige räumliche Flexibilität würde dem mobilen Arbeiten entsprechen. Ein solches unterliegt derzeit – der Corona-Pandemie geschuldet – klaren Beschränkungen, wird aber zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen. Der Flexibilitätsgrad in der Arbeitserbringung lässt sich über die Dimension

der zeitlichen Flexibilität weiter steigern (vgl. hierzu Glaser & Palm, 2016). Neben der räumlichen Entgrenzung von festen Arbeitsorten löst sich Arbeit dann auch von festen Arbeitszeiten. Wann und wo gearbeitet wird ist frei wählbar.

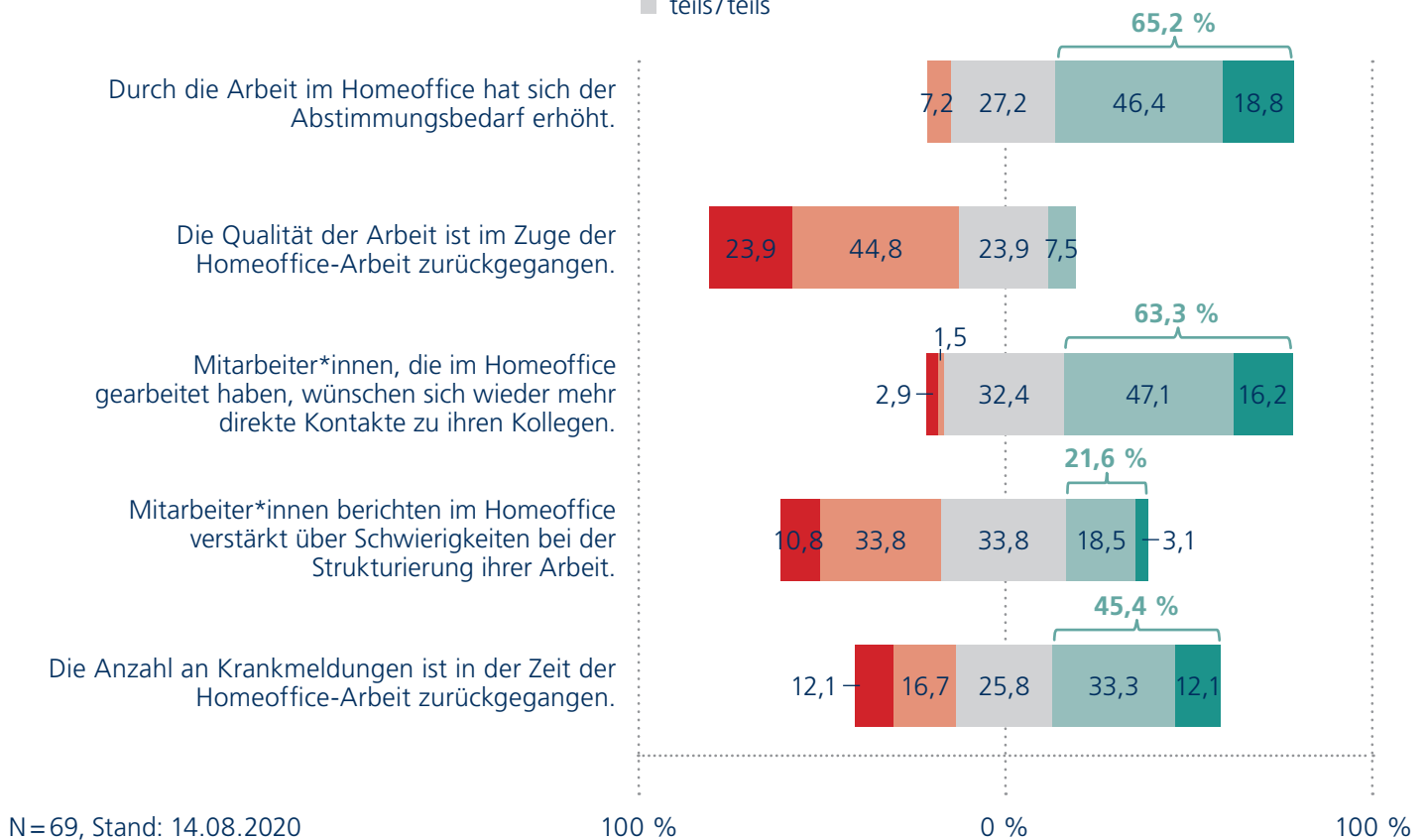
Die Flexibilisierung von Arbeit ist kein Selbstläufer

Zusammenarbeit in Unternehmen verlangt nach Organisation und Führung. Orts- und zeitunabhängiges Arbeiten macht dies nicht obsolet. Die Gefahr, dass Arbeitsabläufe durch eine erschwerte Abstimmung infolge zeit- und ortsunabhängigen Arbeitens nicht mehr synchron verlaufen nimmt zu. Eine anlässlich der Web-Konferenz des EBZ durchgeführte Umfrage unter Personalverantwort-

lichen in Wohnungs- und Immobilienunternehmen ergab, dass sich für mehr als 65 % der Befragten der Abstimmungsbedarf durch die Arbeit im Homeoffice erhöht hat. Über 63 % der Befragten gaben an, dass sich Mitarbeiter, die im Homeoffice arbeiten, wieder mehr direkten Kontakt zu ihren Arbeitskollegen wünschen.

Befragungsergebnisse

- stimme gar nicht zu
- stimme eher nicht zu
- teils/teils
- stimme eher zu
- stimme voll zu





Die Ergebnisse einer jüngst durch das Ifo-Institut durchgeführten Umfrage zeichnet zudem ein kritisches Bild von dem Einfluss der Arbeit im Homeoffice auf die Arbeitsergebnisse (vgl. Demmelhuber et al., 2020). Danach gaben 37 % der befragten Unternehmen eine Verschlechterung der Gesamtarbeitsergebnisse ihrer Angestellten im Homeoffice an. Nur 18 % sahen eine Verbesserung der Arbeitsergebnisse im Homeoffice. Für gar 59 % der befragten Unternehmen verschlechterte sich die Zusammenarbeit im Homeoffice verglichen mit der direkten Zusammenarbeit Face-to-face. Zwar sehen in der oben zitierten Studie des EBZ der überwiegende Anteil der Befragten aus Wohnungs- und Immobilienunternehmen keine oder nur eine teilweise Verschlechterungen der Arbeitsqualität durch das Homeoffice, dennoch

mag auch in vielen Wohnungs- und Immobilienunternehmen noch eine eher distanzierte Haltung gegenüber zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten im Allgemeinen und Homeoffice-Arbeit im Speziellen bestehen. Bereits vor der Corona-Pandemie war einer der Hauptgründe gegen die Einführung von Homeoffice-Arbeit das fehlende Vertrauen der Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeitern. Der physische Zugriff auf die Mitarbeiter im Homeoffice ist allein auf technische Medien beschränkt. Bedenken bestehen, dass Mitarbeiter im Homeoffice abseits der direkten Kontrolle des Vorgesetzten stärker ihren privaten Interessen nachgehen und ihre Arbeit vernachlässigen. Ein damit in Zusammenhang stehendes Argument ist die problematische Leistungsmessung der Mitarbeiter im Homeoffice.

Die Angst vor Kontrollverlust und Leistungszurückhaltung aufseiten der Führungskräfte ist nachvollziehbar, aber ist sie auch berechtigt?

Entgegen der Befürchtung von Arbeitgebern bzw. Führungskräften, Mitarbeiter im Homeoffice würden weniger arbeiten als vor Ort im Unternehmen, zeichnen empirische Studien ein gegenteiliges Bild. Verglichen mit der Arbeit beim Arbeitgeber vor Ort arbeiten Mitarbeiter im Homeoffice tendenziell mehr anstatt weniger. So wird im Homeoffice häufiger auf regelmäßige Pausen verzichtet oder es wird neben der Arbeitserledigung gegessen. Private Unterbrechungen der Arbeit im Homeoffice werden nicht nur nachgearbeitet, sondern häufig sogar überkompensiert, um das schlechte Gewissen dem Arbeitgeber gegenüber zu beruhigen. Auch in Fällen, in denen Mitarbeiter krankheitsbedingt nicht zur Arbeit ins Unternehmen gehen würden, arbeiten sie im Homeoffice oftmals weiter und verzichten auf die Krankschreibung. Auch über 45 % der vom EBZ befragten Personalverantwortlichen aus Wohnungs- und Immobilienunternehmen stimmten der Aussage zu, dass die Anzahl der Krankmeldungen in der Zeit der Homeoffice-Arbeit zurückgegangen sei. Nicht wenige Mitarbeiter gefährden sich mit einem der-

art gesteigerten Arbeitsverhalten im Homeoffice selbst, weswegen mögliche negative Folgen aufgrund der Erschöpfung von Mitarbeitern im Homeoffice das weitaus ernstere Problem darstellen als Produktivitätseinbußen aufgrund von Leistungszurückhaltung.

Nichtsdestotrotz mag es Mitarbeiter im Homeoffice geben, die sich tatsächlich stärker privaten Dingen zuwenden und darüber ihre arbeitsvertraglichen Verpflichtungen vernachlässigen. Die Gefahr, sich durch private Dinge im Homeoffice ablenken zu lassen, besteht und mag zuweilen größer sein, als am Arbeitsplatz im Unternehmen. Dass Mitarbeiter während der Arbeit im Unternehmen privaten Interessen nachgehen, kann aber auch dort nicht vollkommen ausgeschlossen werden. Die Vorstellung, Mitarbeiter würden sich nur unter der direkten Kontrolle des Vorgesetzten vollumfänglich engagieren, ist Ausdruck eines negativen Menschenbildes, das der Mehrzahl gut ausgebildeter und engagierter Mitarbeiter in Wohnungs- und Immobilienunternehmen nicht gerecht werden

dürfte. Daran zeigt sich aber auch, dass eine wesentliche Voraussetzung für die Einführung und Beibehaltung von Homeoffice-Arbeit erfüllt sein muss: Zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter muss ein Vertrauensverhältnis bestehen, dass der Arbeit über räumliche Distanzen standhält. Darüber hinaus muss sich von der Messung der Arbeitsleistung in Zeiteinheiten gelöst werden. Die vom Arbeitnehmer geschuldete Arbeitszeit mag Grundlage der arbeitsvertraglichen Beziehung sein, ein valider Prädiktor für erfolgreiche Arbeit ist die eingesetzte Arbeitszeit jedoch nicht. Auch der überwiegende Anteil der Dienstleistungsarbeit in Wohnungs- und Immobilienunternehmen dürfte sich nicht lediglich in

Zeiteinheiten denn in qualitativen und quantitativen Kriterien des erreichten Arbeitsergebnisses messen lassen (z.B. Mieterzufriedenheit, Beschwerderate). Zudem stehen Arbeitgebern eine ganze Reihe an Tools für die elektronische Messung von Leistungsindikatoren bei Homeoffice-Arbeit zur Verfügung (z.B. Messung der Log-in-Zeiten, Textanalyse von Emails, Auswertung von Kundentelefonaten), deren rechtliche Voraussetzungen und ethische Bedenken aber noch nicht vollständig geklärt sind. Erwähnt werden sollte auch, dass sich Mitarbeiter durch die enge Kontrolle eines solchen Electronic Performance Monitoring stärker unter Druck gesetzt fühlen und die Arbeitszufriedenheit dadurch sinkt.

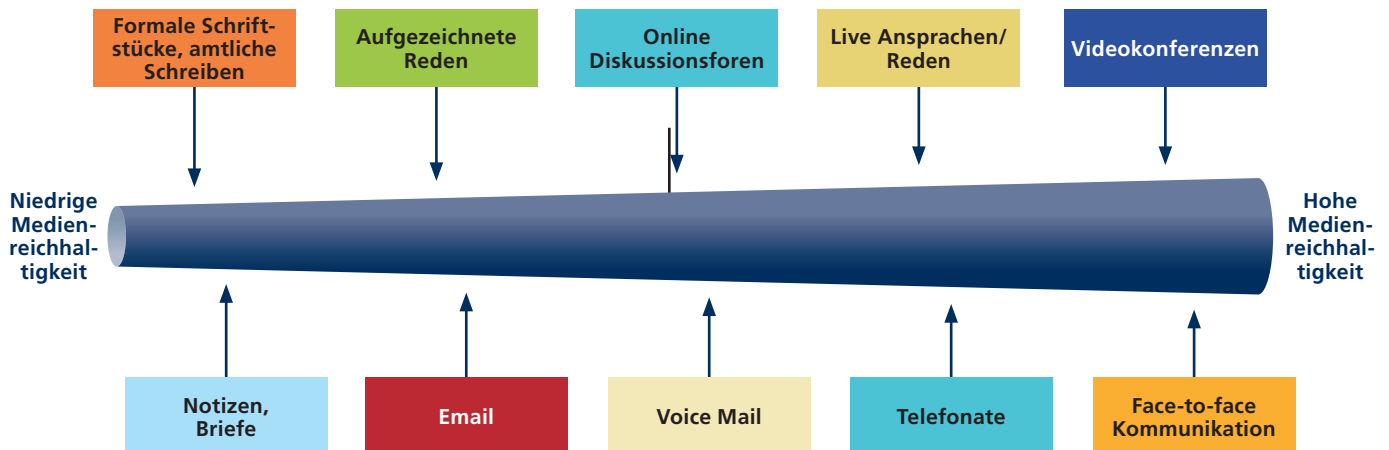
Management by Interdependence und Technology Fit

Die Führung von Mitarbeitern über zeitliche und räumliche Distanzen hinweg, kann dagegen über die Aufgabenstruktur erfolgen. Werden Aufgaben, Ziele und Ergebnisse einzelner Mitarbeiter derart miteinander verflochten, dass diese nur gemeinsam erledigt werden können, fördert dies das Gemeinschaftsgefühl und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Infolge dieses Management by Interdependence entfällt die Notwendigkeit einer direkten Leistungskontrolle durch die Führungskraft, weil sich die Mitarbeiter durch die Aufgaben-, Ziel- und Ergebnisverflechtung gegenseitig verpflichtet fühlen. Eine gut funktionierende IT-Infrastruktur ist für eine derart verflochtene Zusammenarbeit über räumliche und zeitliche Grenzen hinweg obligatorisch. Unternehmen haben die Wahl zwischen verschiedenen Anbietern von technischen Tools, die die Zusammenarbeit und die Kommunikation über zeitliche und räumliche Distanzen ermöglichen (z.B. Microsoft Teams oder Slack). Die Vielfalt an unterschiedlichen Kommunikationsmedien gilt es auf die jeweiligen Aufgaben abzustimmen. Mag in manchen Fällen eine Email das Kommunikationsmedium der Wahl sein, kann sich dies in anderen Fällen als zu träge erweisen, insbesondere, wenn Mitarbeiter nicht permanent ihren Email-Account im Auge haben. Ein Telefonat mag sich dann wesentlich besser eignen. Für ein virtuelles Meeting bietet sich dagegen eine Videokonferenz an. Die Führungskraft ist für die Ab-

stimmung der zur Verfügung stehenden Medien auf die zu bearbeitenden Aufgaben verantwortlich (Task Technology Fit). Hierzu gehört auch die Entscheidung, wann ein physisches Treffen mit den Mitarbeitern sinnvoll ist. Auf die regelmäßige Face-to-face Kommunikation sollte bei Homeoffice-Arbeit nicht verzichtet werden. Auch virtuelle Teams arbeiten erfolgreicher zusammen, wenn sich deren Mitglieder von Zeit zu Zeit physisch treffen und persönlich miteinander interagieren. Allgemein gilt:

- Je höher die aufgabenbezogene Abhängigkeit der Mitarbeiter, desto häufiger sollte kommuniziert werden!
- Je komplexer das Thema, desto reichhaltiger sollte das Kommunikationsmedium sein!
- Je größer die kulturelle oder berufliche Heterogenität im Team, desto reichhaltiger sollte das Kommunikationsmedium sein!
- Je ähnlicher die Ansichten und je klarer die Ziele, desto weniger reichhaltig kann das Kommunikationsmedium sein!

Darüber hinaus müssen Führungskräfte auch selbst digital präsent sein, d.h. sie sollten für ihre Mitarbeiter aus dem Homeoffice heraus erreichbar sein. Schon im eigenen Interesse der Führungskraft dürfte es dabei liegen, klare Regeln für die Erreichbarkeit bei orts- und zeitunabhängiger Arbeit festzulegen.



Herausforderung Boundary Management

Neben der Führung von Mitarbeitern stellt das Arbeiten im Homeoffice besondere Anforderungen an die Selbstorganisation jedes einzelnen Mitarbeiters, da hier berufliche Aufgaben auf Herausforderungen des privaten Alltags treffen. Die romantische Vorstellung von der Arbeit im Homeoffice als perfekte Symbiose von Arbeit und Freizeit dürfte bei vielen der Ernüchterung des oft anstrengenden Jonglierens zwischen Beruf und Familie gewichen sein. In der oben zitierten Umfrage des EBZ berichteten mehr als 20 % der Befragten über verstärkte Schwierigkeiten bei der Strukturierung ihrer Arbeit im Homeoffice. Kein Wunder also, dass die Mehrzahl der Arbeitnehmer zwar die Möglichkeit der Homeoffice-Arbeit begrüßt, die Arbeit von zuhause aber auf maximal ein bis zwei Tage pro Woche beschränken möchten.

Die psychologische Forschung beschäftigt sich seit langem mit Konflikten in der Abgrenzung unterschiedlicher Lebensbereiche (auch als Boundary Management bezeichnet). Probleme im Homeoffice gründen überwiegend darauf, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit bzw. Beruf und Familie verschwimmen (vgl. Glaser & Palm, 2016). Gearbeitet wird an Orten, die zuvor ausschließlich dem privaten Bereich vorbehalten waren (z.B. der Tisch in der Küche, das Sofa im Wohnzimmer). Zusätzlich dehnt sich die Arbeit in die Freizeit aus

(z.B. das Telefonat mit dem Kollegen während des Abendessens mit der Familie) sowie die Arbeit im Homeoffice häufig durch private Verpflichtungen unterbrochen wird (z.B. die Betreuung des Kindes während der Arbeitserledigung). Bei Personen, die eine klare Segmentierung ihrer Lebensbereiche bevorzugen (sogenannte Segmentierer), sorgt dies für Konflikte. Diese Personen trennen klar zwischen ihrer Rolle als Mitarbeiter und ihrer Rolle als Privatperson. Wechsel von der einen in die andere Rolle werden von festen Ritualen begleitet. So wird beispielsweise der Heimweg von der Arbeit dazu genutzt, gedanklich von der Arbeitsrolle in die private Rolle zu wechseln. Das Anziehen und Ablegen der Arbeits- bzw. Freizeitkleidung unterstützt Segmentierer ebenso dabei, die Rollen zu wechseln. Auch das berühmte Feierabendbier ist Ausdruck einer Trennung zwischen Arbeitszeit und Privatzeit und hilft Segmentierern dabei, gedanklich Abstand von ihrer Arbeit zu nehmen und in die Rolle als Privatmensch zu wechseln. Durch die Arbeit im Homeoffice fallen eine Reihe der skizzierten Rituale weg. So entfällt der Arbeitsweg durch die Arbeit im Homeoffice. Das Feierabendbier mit den Kollegen fällt ebenso aus, weil diese physisch nicht zugegen sind. Auch wird im Homeoffice oftmals auf formelle Arbeitskleidung verzichtet und stattdessen in Freizeitkleidung gearbeitet. Der häufigen Wechsel zwischen Privat- und Arbeitsrolle im Homeoffice verursacht bei Perso-

nen, die eine Segmentierung ihrer Lebensbereiche präferieren, Probleme bei der Strukturierung ihres Alltags, weil ihnen eben eine derartige Struktur durch die örtliche Trennung von Arbeits- und Privatbereich fehlt. Personen, die eine Integration ihrer Lebensbereiche bevorzugen, bereiten die ständigen Wechsel zwischen Arbeits- und Privatrolle weniger Schwierigkeiten. Diese kommen mit der Arbeit im Homeoffice daher auch wesentlich besser zurecht. Als in der Persönlichkeit des Mitarbeiters verankert lässt sich der Wunsch nach Segmentation und Integration der Lebensbereiche nicht beliebig verändern. Segmentierer, die im Homeoffice arbeiten (müssen), sollten vielmehr dabei unterstützt werden, neue Rituale für den Wechsel von einer Rolle in die andere zu entwickeln. Wenn möglich, sollten sie sich einen festen Arbeitsraum

einrichten, der auch ausschließlich zum Arbeiten genutzt wird und am Ende des Arbeitstages verlassen werden kann. Der fehlende Arbeitsweg vom Büro nachhause kann durch einen Spaziergang nach der Arbeit ersetzt werden. Auch im Homeoffice sollten Segmentierer ihre Kleidung der jeweiligen Rolle anpassen, auch wenn es sich in der Jogginghose wesentlich bequemer arbeiten lässt. Das Getränk zum Feierabend können die Kollegen auch gemeinsam via Videokonferenz einnehmen. Vorgesetzte, deren Mitarbeiter eine klare Segmentation zwischen Arbeit und Privat bevorzugen, sollten klare Regeln für die Erreichbarkeit aufstellen und diese auch selbst einhalten. Dazu gehört auch genau festzulegen, ab wann und bis wann die Mitarbeiter erreichbar sein müssen und wann wirklich Feierabend ist.

Fazit

Die Corona-Pandemie sorgt dafür, dass derzeit viele Mitarbeiter von Wohnungs- und Immobilienunternehmen ausschließlich im Homeoffice arbeiten. Auch nach der Corona-Pandemie werden viele Wohnungs- und Immobilienunternehmen an diesem Instrument der Arbeitsflexibilisierung festhalten. Eine ausschließliche Arbeit im Homeoffice wird es nach der Corona-Pandemie jedoch nicht geben, so dass sich viele der bisher genannten und momentanen Schwierigkeiten und Probleme nicht in der jetzigen Konstellation fortsetzen werden. Flexibilität setzt Vielfalt voraus und so mag die Erkenntnis, dass Arbeiten auch außerhalb der unternehmerischen Räumlichkeiten funktionieren kann, Arbeitgebern wie Arbeitnehmern mehr

Spielraum für die Gestaltung ihrer Arbeit bieten. Immer sollten die organisationalen (z.B. Führung, Prozesse) und personalen (z.B. persönliche Eignung) Voraussetzungen für erfolgreiches Arbeiten im Homeoffice im Einzelfall berücksichtigt werden. Zusätzlich gilt es, die räumlichen Bedingungen beim Arbeitnehmer vor Ort auf die Eignung für Homeoffice-Arbeit zu prüfen. Auch wenn hier ein verbindlicher rechtlicher Rahmen (noch) nicht besteht, sollte es im Interesse der Arbeitgeber und Arbeitnehmer liegen, für produktive Arbeitsbedingungen im Homeoffice zu sorgen (z.B. hinsichtlich der Ergonomie) oder andernfalls auf die Homeoffice-Arbeit zu verzichten.

Zum Autor

Prof. Dr. Tobias Keller ist Arbeits- und Organisationspsychologe und Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Management und Personalentwicklung an der EBZ Business School – University of Applied Sciences. Die Lehr- und Forschungsschwerpunkte seiner Professur liegen im Bereich der Führung und Organisation in Unternehmen. Weitere Forschungsinteressen sind die Gestaltung und Umsetzung effektiver Personalentwicklungskonzepte für Unternehmen, moderne Organisationsmodelle, Führungsethik und die Flexibilisierung von Arbeit.

Quellen

Demmelhuber, K. et al. (2020): Homeoffice vor und nach Corona: Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit. In: ifo Schnelldienst digital, 14; verfügbar unter: <https://www.ifo.de/DocDL/sd-2020-digital-14-demmelhuber-et-al-homeoffice-vor-nach-corona.pdf>, zuletzt abgerufen am 02.12.2020.

Glaser, J./Palm, E. (2016): Flexible und entgrenzte Arbeit – Segen oder Fluch für die psychische Gesundheit? In: Wirtschaftspsychologie, 3, S. 82-99.

Impressum

EBZ Business School (FH)
Springorumallee 20
44795 Bochum
Tel.: +49 234 9447 700
www.ebz-business-school.de
rektorat@ebz-bs.de

Rektorat

Prof. Dr. Daniel Kaltofen, Rektor
Diana Ewert, Kanzlerin
Prof. Dr.-Ing. Armin Just, Prorektor für Studium und Lehre.

V.i.S.d.P.

EBZ Business School
Margarethe Danisch, m.danisch@e-b-z.de
Dr. Nils Rimkus, n.rimkus@e-b-z.de

Layout

Medienservice Bennit Hirmke

Erscheinungsdatum

Dezember 2020