

Technische Universität Chemnitz

Fachschaft für Human- und Sozialwissenschaften

Institut für Soziologie

Einführung von Home-Office in der Coronakrise 2020

Wie verändert die neue Form der Arbeit Unternehmen und was sollte für eine erfolgreiche Implementierung beachtet werden?

Wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung
des akademischen Grades „Master of Science“ (M. Sc.)

Eingereicht von:

Tannert, Alexa

Eingereicht am: 14.04.2021

Anzahl der Zeichen (inkl. Leerzeichen): 251.583

Erstgutachter: Jun.-Prof. Dr. Christian Papsdorf

Zweitgutachter: Prof. Markus Hertwig

Das vorliegende Werk – ausgenommen sämtliche Abbildungen und Anhänge aus externen Quellen
– steht unter der Creative-Commons-Lizenz

Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

<<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>>



Abstract

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Einführung von Home-Office in der Coronapandemie 2020 bei Unternehmen. Ziel ist es, wichtige Faktoren für die Implementierung darzulegen und eventuelle Handlungsempfehlungen für Betriebe abzuleiten. Dafür führte der Autor eine qualitative empirische Erhebung mit Hilfe von Interviews mit Unternehmensvertretern aus verschiedenen Unternehmensgrößen und Branchen durch. Es stellt sich heraus, dass eine Wechselwirkung zwischen organisationalen und mitarbeiterbezogenen Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches und wertschöpfendes Home-Office besteht und diese sich gegenseitig beeinflussen können. Der Autor entwickelte zusätzlich eine HO-Ratio, die in ein technisches Tool integriert, den Wertschöpfungsgrad von Teleheimarbeit in einem Unternehmen ermitteln und bei einer Implementierung helfen soll. Umfangreichere Forschungen könnten perspektivisch größere, repräsentativere Ergebnisse präzisieren oder auf spezifische Tätigkeitsbereiche oder Branchen (z.B. Verwaltung oder Produktion) eingehen.

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VIII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	IX
1 Einleitung	1
1.1 Die Corona-Pandemie 2020/2021 – ein kurzer Überblick.....	2
1.2 Thema, Aufbau und Ziel der Arbeit.....	4
2 Allgemeine Grundlagen	6
2.1 Home-Office – Teleheimarbeit.....	6
2.1.1 Definition	6
2.1.2 Entwicklung der Teleheimarbeit - weltweit.....	7
2.1.3 Entwicklung der Teleheimarbeit - Deutschland.....	9
2.1.4 Allgemeine Vor- und Nachteile für Unternehmen.....	11
2.1.5 Anforderungen für Home-Office	13
2.1.6 Rechtliche Grundlagen zu Home-Office in Deutschland.....	16
2.1.7 Rechtliche Grundlagen zur Corona-Arbeitsschutzverordnung	18
2.1.8 Gründe gegen Home-Office vor der Coronapandemie	19
2.2 Krisenmanagement	20
2.2.1 Definition Krisenmanagement	21
2.2.2 Risk Management und Umwelteinflüsse	21
2.2.3 Das Konzept der „Lernenden Organisation“	22
3 Vorangegangene Fremdstudien.....	24
3.1 Aktueller empirischer Forschungsstand.....	24
3.2 Theoretische Rahmung – Modell von Herrmann und Frey Cordes 2020.....	28
4 Methodische Vorgehensweise	34
5 Sampling und Feldzugang	35
6 Akquise der Unternehmen	36
7 Leitfadengestützte Interviews.....	37

8	Ergebnisse der empirischen Forschung (Unternehmen)	40
8.1	Persönliche Werdegänge der Befragten und deren Akzeptanz von Home-Office.....	40
8.2	Vorteile für Unternehmen.....	41
8.2.1	Krankenstand reduziert sich.....	41
8.2.2	Weniger Kosten.....	42
8.2.3	Attraktivität des Unternehmens steigt.....	43
8.2.4	Tätigkeit geeignet.....	44
8.2.5	Mitarbeiter ist motivierter, konzentrierter und arbeitet länger.....	44
8.3	Nachteile für Unternehmen.....	46
8.3.1	Geschäftsführung dagegen.....	46
8.3.2	Tätigkeit lässt es nicht zu.....	48
8.3.3	Fehlende Kontrolle.....	49
8.3.4	Organisationsaufwand / -kosten.....	50
8.4	Tätigkeiten und Ausübung von Home-Office im Unternehmen vor der Coronapandemie.....	50
8.5	Unternehmen in der Coronapandemie	53
8.5.1	Zeitlicher Verlauf der Implementierung	53
8.5.2	Mitarbeiter und Berufe im Home-Office während der Pandemie.....	54
8.5.3	Mitarbeiter und Berufe nicht im Home-Office während der Pandemie.....	55
8.5.4	Vorkehrungen für die Mitarbeiter im Home-Office.....	56
8.5.5	Vorkehrungen für die Mitarbeiter vor Ort	57
8.5.6	Positive Abläufe während der Einführung von Home-Office in der Coronakrise....	58
8.5.7	Schwierigkeiten während der Einführung von Home-Office in der Coronakrise....	59
8.5.8	Videokonferenzen im Home-Office.....	60
8.5.9	Kurzarbeit.....	61
8.6	Unternehmen nach der Coronapandemie.....	61
8.6.1	Home-Office soll weitergeführt werden	61
8.6.2	Home-Office soll nicht weitergeführt werden	62

8.6.3	Folgen für die Unternehmen	63
8.6.4	Folgen für Home-Office – Corona als Katalysator	64
8.6.5	Vor- und Nachteile sind gleichgeblieben	66
9	Ergebnisse der empirischen Forschung (Mitarbeiter)	66
9.1	Selbstorganisation des Mitarbeiters	66
9.2	Vorteile für den Arbeitnehmer.....	68
9.2.1	Arbeit in Corona gewährleistet	68
9.2.2	Risikominderung Corona	69
9.2.3	Weniger Pendeln / Reisen	70
9.2.4	Flexibilität und Work-Life-Balance	70
9.3	Nachteile des Arbeitnehmers	72
9.3.1	Internetverbindung schlecht / Technik funktioniert nicht	72
9.3.2	Höhere Fixkosten für den Arbeitnehmer.....	73
9.3.3	Gesundheit leidet.....	74
9.3.4	Familie stört	74
9.3.5	Wohnung nicht geeignet	76
9.3.6	Trennung von Arbeit und Freizeit / Überarbeitung / Ablenkung.....	76
9.3.7	Soziale Isolation und psychische Probleme	77
9.4	Mitarbeiter während der Coronakrise	79
9.4.1	Feedback und Umfragen	79
9.4.2	Änderung von Meinungen durch die Umstellung auf Home-Office.....	80
9.4.3	Mitarbeiter (nicht) im Home-Office nach der Pandemie	81
9.4.4	Zukunft von Home-Office in der Arbeitswelt.....	82
10	Tipps für Unternehmen.....	83
10.1	Einstellung der Geschäftsführung zu Home-Office.....	83
10.2	Technische Voraussetzungen schaffen und Kosten abwägen.....	84
10.3	Datenschutz beachten	84
10.4	Branchenabhängig	85

10.5 Mischform des Home-Office	85
10.6 Beachtung rechtlicher Aspekte und die Alternative des mobilen Arbeitens	86
10.7 Krisenmanagement	87
10.8 Motivation des Mitarbeiters und Kommunikation.....	88
10.9 Vertrauen in die Mitarbeiter und ergebnisorientierte Kontrolle	89
10.10 Feelgood-Management und Teambildung.....	90
10.11 Organisation im Vorfeld	90
11 Home-Office-Ratio.....	91
12 Diskussion.....	95
13 Fazit.....	99
14 Ausblick.....	103
ANHANG.....	104
LITERATURVERZEICHNIS.....	124
EIGENSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG	130

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 - Tätigkeitsfelder für Teleheimarbeit (Bieler et al. 2001: 50).....	15
Abbildung 2 - Modell zu Rahmenbedingungen für erfolgreiches Home-Office (Herrmann, Frey Cordes 2020).....	29
Abbildung 3 - Eigene Darstellung der Rahmenbedingungen für Home-Office in der Coronapandemie	33
Abbildung 4 - Eigene Darstellung der Rahmenbedingungen für Home-Office in der Coronapandemie, aktualisiert nach den Ergebnissen der Forschung.....	92
Abbildung 5 - möglicher Bildschirm zur Ermittlung der HO-Ratio, eigene Bearbeitung, Vorlage (APK Pure 2021).....	94

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

%	Prozent
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
et al.	et alii
eQSS	elektronisches Qualitätssicherungssystem
etc.	et cetera
f.	folio
FFP2	Englisch für „filtering face piece“ (filtrierendes Gesichtsteil), Klasse 2
H	Hypothese
HO	Home-Office
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie(n)
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
MA	Mitarbeiter
o.Ä.	oder Ähnliches
OP	Operation
s.	siehe
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
WLB	Work-Life-Balance
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Das Jahr 2020 bleibt wohl vielen Menschen auf der gesamten Welt in bleibender Erinnerung. Durch die globale Ausbreitung des Coronavirus, auch Covid-19 (s. Kapitel 1.1) genannt, veränderte dieser Virus schlagartig alle Lebens- und Wirtschaftsbereiche auf der gesamten Welt. Es wird sogar von einer „Jahrhundertkrise“ gesprochen (IMF 2020). „Die Corona-Pandemie ist eine medizinische Katastrophe, die sich auf eigentümliche Weise mit einer epochalen ökonomisch-ökologischen Zangenkrise verbindet“ (Dörre 2020). Auf Grund der raschen globalen Ausbreitung des Coronavirus entschieden die Regierungen auf der gesamten Erde, den Virus zu bekämpfen.

In Deutschland wurde das gesamte gesellschaftliche sowie wirtschaftliche Leben heruntergefahren und der sogenannten Lockdown¹ ausgerufen, der zum Beispiel folgende Maßnahmen beinhaltete: Schließung von Betrieben, Geschäften, kulturelle und sportliche Einrichtungen, Gaststätten, Einhaltung von Quarantäneregeln, Verlassen der Wohnung nur aus besonderem Grund bis hin zur Einstellung des Flugverkehrs (s. auch Kapitel 1.1).

Diese Maßnahmen brachten viele Unternehmen in existenzielle Not. Fast alle Wirtschaftszweige hatten große Umsatzeinbußen, der Export und Import brach ein und durch die Lahmlegung von signifikanten Transportwegen gab es zunehmend Liefer-schwierigkeiten in jeglicher Hinsicht (Feld et al. 2020). Dies alles brachte die Unternehmen dazu, für ihre Existenzsicherung entsprechende Notlösungen zu entwickeln und neue Wege zu beschreiten. Neben der Kurzarbeit schwenkten viele Firmen auf die neue, moderne Form der Arbeit „Home-Office“ um (Schmidt 2020), bei der der Arbeitnehmer bequem von zu Hause aus arbeiten kann. Dadurch konnten zur Erhaltung der Betriebsstruktur notwendige Arbeitsplätze gesichert werden.

In Deutschland waren viele Betriebe vor der Coronapandemie gar nicht bereit Home-Office einzuführen oder implementierten es eher zögerlich. Der Anteil von Personen in Deutschland, die mehrmals in der Woche im Home-Office arbeiteten, lag vor der Pandemie bei 17%, in der Pandemie stieg dieser auf 37% an (Schwarzbauer, Wolf 2020) und die Betriebe investierten stark in Laptops und Kommunikationstools (Engels 2020). Die Pandemie wirkte also als Katalysator von Home-Office sowie der Digitali-

¹ Der aus dem Englischen kommende Begriff bezeichnet den Zustand der Isolation, der normalerweise als Sicherheitsmaßnahme verwendet wird, um gewisse Freiheiten zu beschränken oder Handlungen zu untersagen (Bendel 2021). Er wurde durch die Coronapandemie in den deutschen Sprachgebrauch übernommen und heißt soviel wie „Ausgangssperre“ oder „Absperrung“. Meist handelt es sich um einen Zeitraum, der Stunden, Tage oder – wie in der Zeit von Corona – Monate anhält (Deitschun 2020).

sierung und beschleunigt deren Implementierung in den Betrieben (v.a. in Deutschland; Lpb 2021; H1, s. Kapitel 3.2). Einerseits wird die moderne Form der Arbeit positiv bei den Beteiligten angesehen, weil z.B. bei den Mitarbeitern die Work-Life-Balance² verbessert wird und diese dadurch sehr flexibel arbeiten können. Andererseits können bei den Unternehmen z.B. Fixkosten und Betriebskosten verringert werden (s. Kapitel 2.1.4 und 9.2.4).

Die in der Vergangenheit betrachteten Nachteile bei der Einführung von Home-Office in den Betrieben wie z.B. soziale Isolation des Mitarbeiters, die durch die strengen Kontaktbeschränkungen in der Coronapandemie noch verstärkt wurden (s. Kapitel 1.1 und 9.3.7), konnten zur Existenzsicherung der Betriebe und Erhaltung der Arbeitsplätze während dieser Zeit nicht berücksichtigt werden. Aus diesem Grund ist unter anderem die Zahl der Unternehmen, die ihren Arbeitnehmern digitales Arbeiten von zu Hause ermöglichen, gestiegen. In einer globalen Krise sollte unmittelbar auf plötzlich verändernde Umwelteinflüsse reagiert werden. Das schnelle und kurzfristige Handeln auf dieses Ereignis war überlebensnotwendig für die Unternehmen, denn nur so konnten negative Auswirkungen eingedämmt und verhindert werden. Die globale Pandemie 2020 war und ist eine Krise, die den Unternehmen ein Umdenken abverlangte und zu deren Existenzsicherung und Arbeitsplatzhaltung notwendige Strategien benötigte. Dazu bedarf es einem guten Krisenmanagement, welches sich mit aller Konsequenz und geeigneten Maßnahmen der Bewältigung der Krise widmet. In der Coronakrise 2020 entschieden sich viele Unternehmen für die Einführung von Home-Office.

Im Folgenden soll ein kurzer zeitlicher Verlauf der Corona Pandemie einen groben Überblick über die Krise geben und danach Thema, Aufbau und Ziel dieser Masterarbeit erläutert werden.

1.1 Die Corona-Pandemie 2020/2021 – ein kurzer Überblick

Das Coronavirus oder auch SarsCov-2 oder Covid-19 ist ein Virus, das teilweise schwere Lungenerkrankungen auslösen kann. Die Symptome sind je nach Verlauf vergleichbar mit einer Grippe- / Influenza-Infektion, bei der oftmals Fieber und Husten auftreten. Bei schwereren Verläufen treten Atemwegs-Infektionen und Lungenentzündungen auf und können im schlimmsten Falle zum Tod des Betroffenen führen. Eine

² Work-Life-Balance ist der englischsprachige Ausdruck für die Ausgewogenheit von Privat- und Arbeitsleben. Es wird ein Gleichgewicht zwischen Anstrengungen und zeitlichen Aufwänden zur Widmung der Arbeitsaufgaben und anderen, persönlichen Lebensbereichen hergestellt (Onpulsion 2021).

Coronainfektion erfolgt hauptsächlich über Tröpfchen oder Aerosole³ und die Inkubationszeit beträgt zwischen einem und 14 Tagen. Erstmals entdeckt wurde Covid-19 im Dezember 2019 in der chinesischen Stadt Wuhan. Von dort aus breitete es sich sehr zügig in nahegelegene Provinzen bis in andere asiatische Länder wie Südkorea oder Japan aus, sodass Ende Januar 2020 ca. 1200 Personen mit dem Virus infiziert und 300 Menschen bereits daran verstorben waren. Am 23. Februar 2020 wurden erstmalig rund 80 Infektionen mit Corona in Norditalien festgestellt. Von diesem Zeitpunkt an setzte die Verbreitung in ganz Europa ein und die Weltgesundheitsorganisation WHO erklärte schließlich Covid-19 zu einer globalen Pandemie. Kurz darauf steckte sich ein deutscher Bürger mit dem Virus an (Tagesschau 2020a) und weitere Fälle in Deutschland wurden bekannt (BMG 2021a). Weltweit hatten sich am 16. März 2020 167.414 Menschen mit dem Coronavirus infiziert und 6507 Personen verstarben daran. Eine deutliche Steigerung und Ausbreitung des Virus wurden zu diesem Zeitpunkt vermutet. Daraufhin reagierten viele Länder mit Quarantäne- und Vorsichtsmaßnahmen, entwickelten gesundheitspolitische Pläne zur Bekämpfung der Corona-Pandemie und klärten die Bevölkerung zur Erkennung und Prävention einer Infektion auf. Dazu zählten Aufrufe und Anordnungen zur Heimarbeit (Home-Office) in Betrieben, Verbot von Großveranstaltungen und sozialen Dienstleistungen, die Schließung von Bildungseinrichtungen, Einzelhandel, Kantinen, sportlichen Einrichtungen und Gastronomie, Einhaltung von Quarantäneregeln, Reise- und Flugverkehr und das Verlassen der Wohnung aus triftigen Gründen (Bundesregierung 2021a). Ab der 13. Kalenderwoche (KW) des Jahres 2020 führte die deutsche Regierung strikte Kontaktbeschränkungen ein. Neben diesen Maßnahmen erließen neben Deutschland zahlreiche weitere Länder Ein- und Ausreisebeschränkungen aus den „Corona-Hotspots“. Temporär wurde die Abriegelung von Städten und Regionen beschlossen und die Aktivitäten der Bürgerinnen und Bürger auf das Notwendigste beschränkt (z.B. Einkauf von Lebensmitteln, Tanken, Weg zur Arbeitsstätte), um das Virus einzudämmen (Michelsen et al. 2020; Ragnitz 2021). Erste, schrittweise Lockerungen nach der „ersten Welle“ wurden ab KW17 festgelegt, bis sich im Herbst 2020 die „zweite Welle“ des Coronavirus entwickelte und ab der 45. KW der „Lockdown light“ zum Tragen kam. Aufgrund des massiven Anstieges der Infektions-

³ Aerosole sind sogenannte „Schwebeteilchen“ – also Mischungen von flüssigen oder festen Partikeln in einem Gas(-gemisch) wie die Luft. Sie können von einem Nanometer bis zu mehreren hundert Mikrometern groß sein. Durch die Luft, die der Mensch ausatmet, verbreitet er Gase und Aerosole in seine Umgebung. Dies kann bspw. beim Sprechen, Husten, Niesen, Rufen oder Singen erfolgen. Wenn sich Krankheitserreger, wie Covid-19, in dem Atemwegen befinden, können diese mit den ausgeatmeten Aerosolen in die Luft und somit an weitere Menschen übertragen werden (Umweltbundesamt 2021).

zahlen sowie Todesfälle im Dezember 2020 (Verdopplung der Infektionszahlen von Mitte November bis Mitte Dezember in Deutschland) wurde ein zweiter harter Lock-down mit strengeren Maßnahmen ausgerufen (Geschäftsöffnungen im stationären Einzelhandel bleiben untersagt, stärkere Kontaktbeschränkungen). Dieser hält vorerst bis Mitte April 2021 an (Ragnitz 2021). Eine Aufhebung der Quarantäneregeln und das Ende der Coronapandemie waren beim Schreiben dieser Arbeit noch nicht absehbar. Hoffnung besteht in der großen Impfkampagne seit Ende 2020 mit den Impfstoffen der Firmen BioNTech, Moderna und AstraZeneca (BMG 2021b). Ziel soll es sein – so Gesundheitsminister Jens Spahn – ab Mitte 2021 „mit dem Impfen in die Fläche zu gehen“ (Bundesregierung 2021b) und damit das Coronavirus zu bekämpfen.

1.2 Thema, Aufbau und Ziel der Arbeit

In dieser Masterarbeit soll die Einführung von Home-Office in der Coronakrise 2020 bei Unternehmen empirisch untersucht werden. Dafür wurden Befragungen mit Unternehmensvertretern durchgeführt. Ziel der Arbeit soll es sein, wesentliche Aspekte für die Implementierung und deren Besonderheiten in der Coronakrise herauszuarbeiten. Zudem entwickelte der Autor aus den qualitativen Befragungen mit Unternehmen eine Home-Office-Ratio (HO-Ratio), die für die Ermittlung der Effektivität einer Implementierung herangezogen werden kann (s. Kapitel 11). Weiterhin profitiert die Arbeit von der Aktualität des Themas Home-Office während der Coronakrise. Durch die Verbreitung des Virus 2020 waren viele Firmen zu einer unternehmensinternen Umstrukturierung gezwungen und führten Home-Office ein oder verstärkten diese Maßnahme. Dies diente zum Erhalt der Arbeitsplätze und nicht zuletzt der Gewährleistung der Existenz der Unternehmen. Der Autor entschied sich bewusst, speziell auf Arbeitgeber einzugehen, weil die Coronakrise sehr viele – um nicht zu sagen fast alle – Unternehmen branchenunabhängig weltweit traf und bereits eine hohe Anzahl von Studien die Auswirkung von Home-Office auf den Arbeitnehmer vor der Krise untersuchten. Die Aktualität der Pandemie und die Beleuchtung von Home-Office aus Unternehmenssicht könnten deswegen eine Forschungslücke aufzeigen und dazu eine Hilfestellung für Firmen sein, die bereit sind, die neue Arbeitsform zu implementieren. Das wohl höchste Gut in einem Unternehmen ist der Mitarbeiter (Human Ressource⁴). Aus diesem Grund soll

⁴ Der Begriff wird meist in der Personalarbeit mit HR abgekürzt und beschreibt immaterielle Ressourcen (die Angestellten) in einem Unternehmen. Drunter zählen ebenfalls Wissen, Motivation und Fähigkeiten der Mitarbeiter (Raven51: 2021).

zumindest in wenigen Zügen auch diese Sichtweise angerissen werden, denn einige Vor- und Nachteile stehen in Wechselwirkung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und weisen Zusammenhänge auf (s. Kapitel 3.2, 8 und 9). Die vorliegende Arbeit bearbeitet das komplexe Thema Teleheimarbeit in Zeiten der Coronakrise und stellt der Leserschaft mögliche Handlungsempfehlungen bereit. Zusätzlich wird sich neben dem Thema Home-Office auch ein Abschnitt zum erfolgreichen Krisenmanagement oder auch Risk Management widmen, das wahrscheinlich eines der wichtigsten Unternehmensbestandteile in Krisensituationen darstellt. Diese können schließlich schnell und unvorhergesehen – wie die Coronapandemie – auftreten und Unternehmen sollten zur Sicherung ihrer Existenz sowie zur Erhaltung ihrer Arbeitsplätze darauf schnell reagieren.

Der Gesamtaufbau der Masterarbeit vollzieht sich in folgenden Schritten: Nach der Einleitung, in der der zeitliche Verlauf der Coronakrise und Thema, Aufbau und Ziel der Arbeit erklärt werden, stellt Kapitel 2 wichtige begriffliche Grundlagen zum besseren Verständnis für den Leser bereit. Dabei geht der Autor auf das Hauptthema Home-Office mit einer Definition, der geschichtlichen Entwicklung, Vor- und Nachteile für Unternehmen / Mitarbeiter, Anforderungen an Betrieb, rechtliche Aspekte und das Thema Krisenmanagement ein. Danach widmen sich Kapitel 3 bis 7 den theoretischen Grundlagen für die empirische Forschung, die die gesamte Arbeit und ihre Argumentation stützt. Dabei werden aktueller Forschungsstand, theoretische Rahmung, Methodik, Sampling, Feldzugang, Akquise der Unternehmen sowie der Interviewleitfaden näher erläutert. Die darauffolgenden Kapitel 8 bis 10 werten Ergebnisse aus der empirischen Forschung aus, gehen speziell auf die Aussagen der Gesprächspartner in den Befragungen ein und stellen die oben erwähnte, vom Autor entwickelte HO-Ratio in Kapitel 10 näher vor. Zuletzt folgt die Diskussion der Ergebnisse zur Arbeit, das Gesamtfazit und ein kurzer Ausblick.

Aufgrund des Umfangs einer Masterarbeit kann nicht auf alle Aspekte eingegangen werden. Es wird daher kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Der Autor verwendet für eine bessere Lesbarkeit die Synonyme „Betrieb“, „Firma“ und „Arbeitgeber“ für „Unternehmen“. Das Gleiche gilt für den Begriff „Mitarbeiter“ („Angestellter“, „Arbeitnehmer“, „Beschäftigter“). Des Weiteren werden in der vorliegenden Arbeit auf Grund der besseren Lesbarkeit personenbezogene Sprachformen, die sich zugleich auf Frauen, Männer oder andere diverse Geschlechtsidentitäten beziehen, in der üblichen Deutschen männlichen Form aufgeführt. Werden also folglich beispielsweise

Arbeitnehmer und *Arbeitgeber* genannt, so gelten diese Anreden für jedes Geschlecht, welches sich angesprochen fühlt.

2 Allgemeine Grundlagen

2.1 Home-Office – Teleheimarbeit

2.1.1 Definition

Sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in öffentlichen Debatten wird oft von „Telearbeit“ gesprochen. Gewöhnlich sind damit berufliche Tätigkeiten gemeint, die von zu Hause aus anstatt in der betrieblichen Arbeitsstätte ausgeübt werden. Allerdings verbergen sich hinter dem Begriff der Telearbeit auch andere Formen wie z.B. die alternierende⁵ oder mobile⁶ Telearbeit, die auch die Erledigung der Arbeitsaufgaben außerhalb des Wohnorts des Telearbeiters zulassen (Kleemann 2005: 11). In der vorliegenden Arbeit soll besonders die Arbeit von zu Hause, die Teleheimarbeit, im Vordergrund stehen und somit auch der genauere Begriff verwendet werden.

Unter dem Begriff der „Teleheimarbeit“ – heutzutage auch als „Home-Office“ bekannt – versteht man die Ermöglichung der Ausübung von beruflichen Tätigkeiten an anderen Orten als der betrieblichen Arbeitsstätte. Oftmals erfolgt dies am privaten Wohnort des Mitarbeiters, dem häuslichen Arbeitsplatz. Bislang fehlte es in der Literatur an einer einheitlichen Definition dieses Begriffs. Dennoch kennzeichnen folgende drei, immer wiederkehrende Kriterien die innovative Form der Arbeit: (1) Die berufliche Tätigkeit wird entweder ausschließlich oder zeitweise an einem anderen Ort als der betrieblichen Arbeitsstätte ausgeführt. (2) Am dezentralen Arbeitsplatz benötigt und nutzt der Beschäftigte Informations- und Telekommunikationstechniken (IKT) und (3) ist mit der betrieblichen Arbeitsstätte vernetzt, z.B. über Inter- oder Intranet (Preis 2005: 1058f.).

In einer Europäischen Rahmenvereinbarung für Teleheimarbeit von 2005 wird diese definiert als „eine Form der Organisation und/oder Ausführung von Arbeit unter Ver-

⁵ Bei der alternierenden Teleheimarbeit arbeitet der Beschäftigte sowohl am außerbetrieblichen als auch am betrieblichen Arbeitsplatz. Er behält seinen Arbeitsplatz im Unternehmen und erledigt einen Teil seiner Arbeitsaufgaben an seiner dezentralen Arbeitsstätte (meist die eigene Wohnung des Teleheimarbeiters) (Preis 2005: 1067f.).

⁶ Ähnlich wie bei der alternierenden Teleheimarbeit behält der Beschäftigte bei der mobilen Telearbeit seinen Arbeitsplatz im Unternehmen, aber erledigt seine Arbeitsaufgaben nicht nur am dezentralen Arbeitsplatz, sondern vorwiegend an verschiedenen, wechselnden Orten, welche außerhalb der Betriebsstätte liegen (z.B. Park, Internetcafé, Bahn) (Preis 2005: 1069).

wendung von Informationstechnologie und im Rahmen eines Arbeitsvertrages/eines Beschäftigungsverhältnisses, bei der die Arbeit, die auch in den Einrichtungen des Arbeitgebers ausgeführt werden könnte, regelmäßig außerhalb dieser Einrichtungen verrichtet wird“ (EUR-Lex 2005).

Insgesamt kann dann von Tele(heim)arbeit gesprochen werden, wenn die berufliche Tätigkeit für mindestens 20% der Arbeitszeit, in räumlicher Distanz zur betrieblichen Arbeitsstätte ausgeführt wird und dabei zur Datenübertragung neue Informationstechnologien verwendet werden (Bieler et al. 2001: 17).

2.1.2 Entwicklung der Teleheimarbeit - weltweit

Als Vorläufer der Teleheimarbeit gilt die Firma „FI Group“ aus England, die sich als Software- und Beratungsunternehmen seit der Gründung 1962 das Ziel gesetzt hatte, ihren Programmierern die Arbeit von zu Hause zu ermöglichen (Bullinger, Warnecke 1996: 693). Später, in den 1970er Jahren, entstand erst in den USA, danach auch in Europa, die Vorstellung von Menschen, die anstatt im Büro des Unternehmens von zu Hause aus arbeiten und dabei mit ihren zentralen Büros datentechnisch vernetzt sind. Sehr bald wurde die Teleheimarbeit als „neue Arbeitsform der Zukunft“ und als ein Anstoß zur Verbesserung der Lebensqualität durch mehr individuelle Entfaltung wahrgenommen. Es folgten Modellprojekte, die sowohl in den USA als auch in Deutschland durchgeführt wurden, die die Praktikabilität vorerst bei gering qualifizierten Aufgaben wie Sachbearbeitungs- und Schreibaufgaben testen sollten. Vor allem die Verringerung von Pendlerströmen, die Erweiterung von Integrationsmöglichkeiten von benachteiligten Gruppen wie Behinderte oder Gefängnisinsassen und der Aufbau von sogenannten „Telearbeitszentren“, welche strukturschwache Regionen fördern könnten, wurden wissenschaftlich wie medial stark diskutiert und als mögliche Motive für die Implementierung von Teleheimarbeit herausgearbeitet. Allerdings konnten sich in den 1990er Jahren folgende Leitmotive für die Teleheimarbeit etablieren: die Vereinbarkeit zwischen Privatleben und Beruf (Work-Life-Balance) und eine Produktivitätssteigerung durch die effizienteren Arbeitsbedingungen am häuslichen Arbeitsplatz. Die öffentliche Diskussion über dieses Thema wurde u.a. durch eine Vielzahl an nur halbwissenschaftlichen und spekulativen Publikationen ohne solide Empirie begleitet.

In den frühen 1990er Jahren entstanden allmählich viele betriebliche Modellprojekte in öffentlichen Einrichtungen und vor allem großen Konzernen zur Teleheimarbeit. Damit wollten die Managementebenen der Unternehmen eigene Erfahrungen mit der

neuen Arbeitsform erforschen und gewinnen. Aus der Frühphase dieser Projekte fand folgende geteilte Erkenntnis Anwendung: Praktikabel ist die reine Teleheimarbeit weder für Betrieb noch für den Beschäftigten. Somit wird die neue Form der Arbeit eher alternierend umgesetzt, d.h. in einem regelmäßigen Wechsel der Arbeitstage im Betrieb oder zu Hause (z.B. Montag, Mittwoch, Freitag im Home-Office, Dienstag und Donnerstag im Unternehmen). Die zweite Phase der Modellprojekte wurde besonders umsichtig, unter sehr guten Bedingungen betreut und oft von praxisbezogenen Forschungen zur Teleheimarbeit begleitet. Aus diesen Forschungsprojekten entstanden in der ersten Hälfte der 1990er Jahre – als das öffentliche Interesse an diesem Thema eher gering war – einige Publikationen. Erst durch den „Bangemann-Report“ 1994 von der Europäischen Union erhielt das Thema Teleheimarbeit in der Öffentlichkeit neues „Futter“ und das Interesse stieg. Dieser Report sollte „Europas Weg in die Informationsgesellschaft“ aufzeigen und wies der Teleheimarbeit große Bedeutung zu. Daraufhin wurde eine zwar eher politisch erwünschte, konstruktive öffentliche Förderung aufgelegt, die aber das Thema weiterhin neu belebte. Seitdem besteht großes administrativ-politisches Interesse an gewerblich genutzten Informationstechnologien und der Vorantrieb von Förderungen von KMU in Telekommunikations-, Multimedia- oder Informationsbereichen. Teleheimarbeit galt seitdem einerseits als materieller Bestandteil eines Unternehmens, andererseits als Symbol des Technologiefortschritts. Folglich wurden zur Entwicklung und Einrichtung von Teleheimarbeit sowohl Begleitstudien als auch öffentlich geförderte Modellprojekte ins Leben gerufen und somit öffentliche Verwaltungen, KMU und Arbeitslose, die sich als Teleheimarbeiter qualifizieren konnten, unterstützt. In den 1980er Jahren wurde Teleheimarbeit noch vehement kritisiert. Dies veränderte sich im neuen Jahrzehnt: Der öffentlich-politische Diskurs änderte sich hin zu einer positiven Diskussion, Gewerkschaften sahen die neue Arbeitsform als „Normalbetrieb“ an und die Konzentration lag auf der Beschließung von Betriebsvereinbarungen zur Teleheimarbeit. Ebenso die Entwicklung und Verbesserung der technischen Voraussetzungen u.a. mit dem Ausbau von ISDN-Leitungen ab den 1990er Jahren in der alltäglichen, betrieblichen Praxis etablierte Teleheimarbeit immer stärker. Insgesamt lässt sich die Entwicklung der Teleheimarbeit als langsam, aber stetig ansteigenden Phänomen betrachten – eine neue Form der Arbeit, die sich aus alten Formen von Büroarbeit entwickelte. Hinzu kommt die vermehrte Verwendung von Computern und Kommunikationsmedien. Vor allem bei Berufsgruppen, die schon vorher oft außerhalb des Betriebs tätig waren (z.B. Lehrer, Richter, Manager oder Außendienstmitarbeiter) (Kleemann 2005: 13-16).

2.1.3 *Entwicklung der Teleheimarbeit - Deutschland*

In Deutschland entwickelte sich die neue, innovative Arbeitsform der Teleheimarbeit in den 1980er Jahren. Heutzutage ist der Begriff der „Tele(heim)arbeit“ weit etabliert. Damals jedoch hatte er einen nicht allzu guten Ruf und war als eine langwierige Angelegenheit bekannt. Neben der Neuartigkeit selbst waren vor allem die technischen Voraussetzungen oft unzureichend, kostenintensiv und kompliziert und somit ein großes Problem. EDV- und Telekommunikationseinrichtungen waren noch nicht so weit entwickelt, wie sie es heute sind, stellen aber eine Grundvoraussetzung für die Ein- und Durchführung von Teleheimarbeit dar. Dazu kamen allgemeine Bedenken, die sich auf die zum einen technischen Probleme als auch die befürchtete soziale Isolation der Arbeiter, verringerte Karrierechancen und der fehlenden Möglichkeit zur Kontrolle stützten. Erst mit der Weiterentwicklung der Technik in den 1990er Jahren erlangte die Telearbeit zunehmende Bedeutung. Die Handhabung von Telekommunikations- und Übertragungsmöglichkeiten wurde sukzessive einfacher, besser und kostengünstiger. So implementierten mehr und mehr Unternehmen die neue Form der Arbeit und die allgemeine Akzeptanz stieg an. Dabei haben die Firmen IBM 1991 mit einer neuen Betriebsvereinbarung und die Deutsche Telekom AG 1999 mit einem neuen Tarifvertrag zum Thema Teleheimarbeit einen gewissen Vorbild- und Vorreiterstatus erlangt.

Mittlerweile findet sich Teleheimarbeit, oder heutzutage auch häufig „Home-Office“ genannt, nicht nur in Branchen wie IT- oder Telekommunikation wieder, sondern auch bei Versicherungen, öffentlichen Diensten, Verwaltungen, Banken oder Automobilunternehmen. Die zunehmende Nutzung, Implementierung und Verbreitung der neuen Arbeitsform lässt auch dessen Akzeptanz steigen. In einer Studie von „Deutschland Online“ aus dem Jahr 2002 gaben beispielsweise über 60% der befragten Bürger an, dass sie bereit wären ihre Arbeit an einem dezentralen Arbeitsort auszuüben (Preis 2005: 1064).

Teleheimarbeit könnte künftig in der Arbeitswelt zu einem alltäglichen Element werden. Die Entwicklungstendenzen sehen eindeutig aus: Die betrieblichen Ablaufstrukturen und -organisationen verändern sich. Die Arbeit wird zunehmend aufgabenorientierter und die Mitarbeiter organisieren ihre Arbeit weitestgehend selbst. Die Nachfrage seitens der Beschäftigten nach zeitlich und räumlich flexibleren Arbeitsformen nimmt zu und die Technologien, die zur Vernetzung und Kommunikation über nationale und gar globale Distanzen notwendig sind, erfahren eine rapide Innovation und Verbesserung ihrer Leistung und Möglichkeiten. Vor allem die letztere Entwick-

lung stellt wohlmöglich die wichtigste Veränderung dar, weil es durch die immer fortlaufende Entwicklung von Technik und Technologien für fast jede Person auf der Welt immer einfacher werden könnte, neue, digitale Formen der Arbeit zu nutzen. Die Teleheimarbeit steht also für einen generellen, gesellschaftlichen Wandel der Arbeit, dem Wandel der betrieblichen Arbeitsorganisation, eine Verbreitung aller Informationstechnologien, für Veränderungen des Verhältnisses zwischen Privat- und Berufsleben und für den Wandel von Arbeitsorientierungen (Kleemann 2005: 12f.). Hinzu kommt ein genereller Wandlungsprozess der Arbeitswelt. Denn ohne der zunehmenden alltäglichen Nutzung von Computern und Informationstechnologien, ohne den Veränderungen von betrieblichen Prinzipien der Arbeitsorganisation und Kontrolle der Mitarbeiter, ohne der Entstehung neuer Selbstständigkeitsformen und ohne dem Wandel von Arbeitsorientierungen der Beschäftigten, wäre eine Entwicklung von Teleheimarbeit wahrscheinlich nicht möglich gewesen. Deshalb wird diese neue, innovative Form der Arbeit gern als „prominentes Beispiel“ für den jeweiligen Entwicklungsstand eines Unternehmens angesehen und gilt als *das* Beispiel für Wandlungstendenzen (Kleemann 2005: 20).

Auch ohne systematische inhaltsanalytische Validierung mag es gestattet sein zu behaupten, dass die Parenthese ‚...‘(z.B. Teleheimarbeit) ...‘ geradezu einen running gag in jenen arbeits- und industriesoziologischen Texten darstellt, die im Kontext von Debatten zum Wandel von Arbeit (insbesondere zur Informatisierung, neuen Führungskonzepten und veränderten Modellen von Arbeit und Leben) beispielhaft auf plakative Belege für andersartige, ‘neue‘ Arbeitsformen verweisen wollen. (...) So gesehen, erscheint Tele(heim)arbeit dann in der Summe als Prototyp einer andersartigen, neuen Arbeitsorganisation und wird gewissermaßen als Spitze des Eisbergs verstanden, als extreme und verdichtete Veranschaulichung dessen, was sich an Wandlungsprozessen in großen Teilen der Arbeitswelt insgesamt vollzieht. (Kleemann 2005: 20f.)

Die weiterhin zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt und die daraus resultierende steigende Nutzung von Home-Office kann wie bereits oben aufgezeigt mit weiteren Zahlen belegt werden: In einer Umfrage zur Nutzung von Teleheimarbeit in deutschen Unternehmen arbeiteten 2014 ca. 22% der Mitarbeiter ganz oder teilweise von zu Hause, während die Zahlen in den Jahren 2016 auf rund 31% und 2018 bereits auf 39% anstiegen (Bitkom 2019). Durch die Coronapandemie wurde diese Tendenz sowohl in Deutschland als auch in ganz Europa noch einmal drastisch beschleunigt (Giesel Verlag GmbH 2020).

Die Entwicklung der Teleheimarbeit in Unternehmen beinhaltet im Allgemeinen Vor- und Nachteile. Auf diese werden im folgenden Kapitel näher eingegangen und bilden eine theoretische Basis aus literarischen Werken.

2.1.4 Allgemeine Vor- und Nachteile für Unternehmen

Für Unternehmen als Arbeitgeber bringt die neue Form der Arbeit einige Vorteile mit sich. Ein wesentlicher Vorteil besteht z.B. darin, dass **Kosten gesenkt** (bspw. Mietfläche für Büros, Wartung und Reparatur von Firmenfahrzeugen) und die **Effektivität gesteigert** werden können. Vor allem im Bereich der alternierenden und mobilen Telearbeit zeigt sich deutlich die **Flexibilisierung** der Arbeitsgestaltung. Beispielsweise kann ein Unternehmen seine Mitarbeiter flexibel und sogar dauerhaft an bestimmten Orten oder Kunden einsetzen, sodass Kosten- und Zeitaufwände für die jeweils anfallenden Fahrten reduziert werden. Arbeitszeiten lassen sich ebenfalls flexibel gestalten. Die Beschäftigten bekommen die Möglichkeit ihre Arbeit losgelöst von betrieblichen Einschränkungen zeitlich selbst zu organisieren. Dies steigert wiederum die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter und führt zu einer **verbesserten Work-Life-Balance** (Preis 2005: 1060f.). **Höhere Motivation und die gesteigerte Konzentration** des Mitarbeiters können sich aus der oftmals ungestörten Arbeitsatmosphäre im Home-Office ergeben, weil Ablenkungen wie Telefonanrufe, Kollegenbesuche oder Besprechungen eingeschränkter stattfinden. Vor allem bei Aufgaben, die ein hohes Maß an Konzentration benötigen oder auch bei kreativen Tätigkeiten kann dies ein immenser Vorteil sowohl für den Mitarbeiter als auch für das Unternehmen sein. Hinzu kommen höhere zeitliche Flexibilität, größere inhaltliche (Handlungs-)Freiräume, und gesteigerte Verantwortung, die dem Teleheimarbeiter zur Verfügung stehen und ebenfalls Motivation und **Produktivität** als auch die **Loyalität** zum Unternehmen steigern (Bieler et al. 2001: 73f.). Ein weiterer kostensenkender Faktor kann in der **Reduzierung der Fahrtkosten** liegen, die der Mitarbeiter für den Weg zur Arbeit benötigen würden. Des Weiteren können **Kosten für betriebliche Büromittel, -räume** (vor allem in Stadtmitte-Lagen), Dienstfahrzeuge, Dienstreisen, Parkplätze, Sozialeinrichtungen usw. wegfallen. Wenn viele Angestellte im Home-Office arbeiten, können beispielsweise Büros flexibel genutzt werden (Desk Sharing⁷), weil selten alle Mitarbeiter eines Unternehmens anwesend sind. Weitere Kosten können durch eine **niedrigere Fluktuation** gespart werden. Dadurch verringern sich die **Kosten für die Rekrutierung und Einarbeitung** neuer Mitarbeiter. Weiterhin sollte berücksichtigt werden, dass die ersparten Aufwendungen den Kosten für die Einrichtung der Teleheimarbeitsplätze gegengerechnet werden und der Tele-

⁷ Desk Sharing (oder auch „Hot Desking“) ist ein oftmals von jungen, innovativen Unternehmen genutztes Bürokonzept, welches vorsieht, dass die Mitarbeiter eines Betriebes keinen festen Arbeitsplätzen zugeordnet sind, sondern dort arbeiten, wo es der Platz im Büroraum gerade zulässt (Karrierebibel 2021).

heimarbeiter seine Räumlichkeiten zur Verfügung stellen sollte. Die Aufwendungen für Kosten von Strom, Miete, Reinigung, Heizung oder Versicherung müssen ebenfalls geregelt und in die Kalkulation aufgenommen werden. Besteht keine Vereinbarung, so steht dem Beschäftigten ein Aufwendungsersatzanspruch zu (§ 670 BGB) und es gelten die arbeitsrechtlichen Grundsätze für die Haftung des Teleheimarbeiters. Ebenso stellt die **Steigerung der Serviceleistung** einen Vorteil für Unternehmen dar. Mit Hilfe der neuen modernen Kommunikationswege und -mittel können auf Wünsche und Bedürfnisse der Kunden schneller und effizienter eingegangen werden und sie können sogar in Prozesse der Herstellung von Gütern oder der Dienstleistung direkt integriert werden. Entfernungen spielen durch die globale Vernetzung keine Rolle mehr. Ohne Probleme können z.B. Spezialisten an einem gemeinsamen Projekt über große geografische und räumliche Entfernungen arbeiten oder gar Kunden in Projekte und die Produktentwicklung mit einbeziehen. Wartezeiten und Reaktionszeiten verkürzen sich, die Nähe des Kunden zum Unternehmen kann vergrößert, Probleme und Fehlerbehebungen können schnell abgewickelt, auf Kundenwünsche kann schneller eingegangen werden usw. Mit der Umsetzung von Teleheimarbeit in einem Unternehmen ist es diesem möglich die **Personalwirtschaft zu flexibilisieren**, d.h. es können bei Bedarf zusätzliche Teleheimarbeiter beschäftigt und Spitzenbelastungszeiten abgedeckt werden. Umgekehrt ist es dem Teleheimarbeiter möglich entsprechend des Arbeitsaufkommens seine Arbeitsleistung anzupassen, was wiederum Motivation und Arbeitsergebnis verbessern kann. Ohne größere Umstellungen kann vom Mitarbeiter auf kurzfristige Änderungen eingegangen werden (Bieler et al. 2001: 74-77). Ein weiterer Vorteil der Teleheimarbeit besteht im **innovativen, modernen Konzept** selbst. Aus heutiger Sicht scheint ein Unternehmen viel attraktiver zu sein, welches Home-Office für seine Mitarbeiter ermöglicht. Das Anbieten von Teleheimarbeit stellt ein innovatives, auf Mitarbeiter eingehendes Image nach außen dar und hat auf dem Arbeitsmarkt und im Personalmarketing einen sehr hohen Stellenwert. Zudem begünstigt die innovative Arbeitsform eine effektive und effiziente Arbeitsweise. Diese hat eine gesteigerte Arbeitsleistung und -motivation der Telearbeiter sowie eine erhöhte Produktivität und Arbeitsleistung der Unternehmen zur Folge (Bieler et al. 2001: 74, Preis 2005: 1060f.). Die zunehmend **sinkenden Anschaffungskosten für IKT** im Verhältnis zu anderen Kostenfaktoren im Unternehmen wie Energiekosten oder Mieten sind ein weiterer Vorteil für Arbeitgeber, wobei bedacht werden sollte, dass die Ausstattung eines Heimarbeitsplatzes mit modernster Technik und teuren Endgeräten mit Zusatzfunktionen oftmals hinsichtlich der Kosten nicht

unterschätzt werden sollte (Bieler et al. 2001: 62).

Trotz der vielen attraktiven Vorteile von Teleheimarbeit für Unternehmen, stehen diesen auch Nachteile gegenüber. Einerseits können – wie oben dargestellt – Kosten durch weniger Büromieten und Dienstfahrten eingespart werden, andererseits fallen wiederum wie bereits erwähnt **hohe Kosten für die (technische) Ausstattung** der Teleheimarbeiter an, wie z.B. Software oder Laptops. Weitere stark diskutierte Nachteile sind die **Einschränkung des persönlichen Kontaktes** zwischen Mitarbeiter, Kollegen und Betrieb und die **fehlende Kontroll- und Überwachungsmöglichkeit** von Seiten des Unternehmens. Die Implementierung von Home-Office birgt ebenso einen **hohen Aufwand** und sollte nicht unterschätzt werden. Für Organisationen und Führungskräfte bedeutet dies eine **Umstellung** des Betriebes und das Ausführen (völlig) neuer Führungsaufgaben. Die Mitarbeiter sollten sich auf eine neue Arbeitsform und -weise einstellen. Vor allem das nötige Knowhow und der Umgang mit IKT sollte bei allen Beteiligten, sowohl für die Führungsebene als auch für alle anderen Beschäftigten des Unternehmens, geschult und nahegebracht werden, damit Arbeitsprozesse reibungslos ablaufen können. Vor allem bei einer erstmaligen Implementierung von Teleheimarbeit können hier Schulungen oder Weiterbildungen ein erster, wichtiger Schritt sein (Preis 2005: 1060f.). Weiterhin besteht die **Gefahr**, dass der Mitarbeiter durch das Arbeiten im Home-Office vom Betrieb isoliert werden kann, sich weniger mit dem Unternehmen identifiziert und so die Motivation und Produktivität nachlässt. Eine mögliche Abwendung dieses Aspektes wären feste, zentrale Termine, an denen die Mitarbeiter ins Unternehmen kommen, sich mit Kollegen über Probleme austauschen und gemeinsam Lösungen finden sowie Entscheidungen treffen können (Mischform Büro und Home-Office; **H3**, s. Kapitel 3.2; Bieler et al. 2001: 61f.).

Welche Anforderungen für Betriebe und deren Mitarbeiter bei der Einführung von Home-Office notwendig sind, wird im nachfolgenden Unterkapitel dargelegt.

2.1.5 Anforderungen für Home-Office

Neben den generellen Vor- und Nachteilen von Teleheimarbeit für Unternehmen sollten auch die Tätigkeiten, Arbeitsplätze und Mitarbeiter selbst betrachtet werden. Nicht jede Tätigkeit und auch nicht jeder Mitarbeiter eignet sich für die Ausübung von Home-Office. Demnach sollten die Mitarbeiter und deren häusliche Arbeitsplätze einem bestimmten Anforderungsprofil entsprechen sowie betreffende Aufgabenbereiche ihrer Tätigkeit für die Erarbeitung eines Konzeptes der neuen Arbeitsform geeignet sein. Die

hier dargelegten Anforderungen werden im Folgenden näher erläutert und spielen in der HO-Ratio eine Rolle (s. Kapitel 11). In der heutigen Zeit, in der sehr viele Berufe hinter einem Computerbildschirm erledigt werden, ist das Spektrum von teleheimarbeitsfähigen Berufen groß und breit gefächert. Somit ist grundlegend jede **Tätigkeit**, die an Bildschirmarbeitsplätzen ausgeführt wird und jede Tätigkeit, die durch EDV-Systeme gestützt wird, für Home-Office geeignet (**H2**, s. Kapitel 3.2). Die Möglichkeit einer Auslagerung der betrieblichen Tätigkeit ist hierbei Grundvoraussetzung und erfordert (1) einen Aufgabenbereich, der zeit- und ortsunabhängig ist, (2) eine klare Abgrenzung des Aufgabenbereiches (dies kann unnötige, ständige Absprachen zwischen Unternehmen und Mitarbeiter minimieren) und (3) die Möglichkeit für den Mitarbeiter seine Aufgaben eigenständig zu erfüllen (hier sind v.a. Berufe prädestiniert, bei denen das Arbeitsergebnis anstatt der Arbeitsprozess im Vordergrund steht). Dabei eignen sich besonders Anwendungsbereiche im IT-Bereich wie Daten- oder Texterfassung, Programmierung oder Erstellung von Hard- und Software. Neben diesem sehr naheliegenden Tätigkeitsfeld wären ebenso Berufe im Service- und Vertriebsbereich denkbar. Besonders der Außendienst, aber auch Tätigkeiten im Allgemeinen, die direkt bei Kunden und Lieferanten erledigt werden müssen, sind sehr gut für die Teleheimarbeit geeignet (Preis 2005: 1061-1063). Der Charakter der Tätigkeit spielt für die Übertragung ins Home-Office eine große Rolle. Es ergeben sich sechs Kriterien für dezentral auszuführende Tätigkeiten: individuelles Arbeitstempo, erhebliche geistige Konzentration, geringer Kommunikationszwang, geringer Ressourcenbedarf, klar definiertes Ergebnis und Terminmeilensteine und Arbeitsmengen. Danach gehören beispielsweise Programmierung, Wartung, Systementwicklung, Außendiensttätigkeiten (mobile Tätigkeiten wie Versicherungsvertreter, Journalisten, Handelsvertreter), Übersetzungsarbeiten, Konstruktionen und Zeichnungen, Marketing, Beratung, Management, PR-Tätigkeiten, Überwachung und Kontrolle von Anlagen, Sachbearbeitung oder Autorentätigkeiten zu möglichen Arbeitsfeldern für Home-Office (Drüke et al. 1988: 19-20).

Die folgende Abbildung zeigt eine Reihe an möglichen Tätigkeitsfeldern, die problemlos im Home-Office ausgeführt werden können. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Tätigkeitsfelder der Telearbeit			
Datenerfassung	Texterfassung	Textverarbeitung	Satzerstellung
Sekretariatsdienste	Sachbearbeitung	Buchhaltung	Controlling
Kalkulation	Auftragsbearbeitung	Dokumentation	Finanzberatung
Telefonische Auftragsannahme	Telefonmarketing	Telefonische Informationsdienste	Reservierungsdienste
Programmierung	DV-Wartung	DV-Beratung	Systemanalyse
Datenbankentwicklung	Fernwartungstätigkeiten	Hot-Line Service, Bereitschaftsdienst	Kundenberatung
Außendienst	Kundendienst	Entwicklungstätigkeiten	Planungstätigkeiten
Produktgestaltung	Grafik und Design	Konstruktion	Techn. Zeichnen/CAD
Übersetzungstätigkeiten	Autorentätigkeiten	PR-Tätigkeiten	Statistik
Journalistische Tätigkeiten	Informationsvermittler	Rechercheure	Steuerberatertätigkeiten
Gutachtertätigkeiten	Rechtsanwälte	Juristen	Architekten
Forschungstätigkeiten	Vorbereitung von Lehrtätigkeiten	Vorbereitung von Schulungen / Seminaren	Beratungstätigkeiten

Abbildung 1 - Tätigkeitsfelder für Teleheimarbeit (Bieler et al. 2001: 50)

Die **außerbetriebliche Arbeitsstätte** – meist das Arbeits- oder Wohnzimmer des Teleheimarbeiters – muss für die Ausübung der Tätigkeit geeignet sein. Demnach sollte (1) grundlegend eine geeignete, zweckentsprechende Räumlichkeit außerhalb des Betriebes vorhanden sein. Vor allem sollte darauf geachtet werden, dass private und berufliche Sphären hinreichend voneinander getrennt werden können, sodass der Ablenkungsgrad für den Beschäftigten möglichst geringgehalten wird (z.B. mit einem separatem Arbeitszimmer). (2) Die Räumlichkeit des Teleheimarbeiters muss entsprechend ausgestattet, vernetzt und technisch durchführbar sein und (3) Aspekte wie Datenschutz, Datensicherheit, Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit (vor allem Ergonomie) sollten beachtet werden und gewährleistet sein (Preis 2005: 1062).

Genauso wie die Arbeitsstätte als auch die Tätigkeit selbst, muss der **Beschäftigte**, der im Home-Office arbeitet, für diese neue Art der Arbeit geeignet sein. Dazu gehören Qualitäten wie (1) die Fähigkeit der autonomen Aufgabenerfüllung, (2) die Fähigkeit eigenständig und eigenverantwortlich alle ihm aufgetragenen Aufgaben zu planen, organisieren und durchzuführen. Vorzugsweise sollte der Telearbeiter spezielle fachliche Erfahrungen und Kenntnisse im Umgang mit IKT besitzen. Weitere Qualitäten sind die (3) Selbstdisziplin, vor allem, wenn der Beschäftigte ausschließlich im Home-Office arbeitet, und die (4) Zuverlässigkeit. Letzteres rechtfertigt die Übertragung eines spezi-

ellen Aufgabenbereiches, ohne, dass es der ständigen, direkten, ggf. auch persönlichen Kontrolle durch den Vorgesetzten bedarf. (5) Eine letzte notwendige Qualität für einen Teleheimarbeiter ist die Belastbarkeit. Diese gilt vor allem dann, wenn der Mitarbeiter die häusliche Arbeitsstätte als seinen Arbeitsort wählt und dort Beruf von Privatleben koordinieren und abgrenzen muss (Preis 2005: 1062f.). Das heißt für den Arbeitgeber, die „richtigen“ Mitarbeiter für Home-Office auszuwählen. Im Normalfall (ohne eine plötzliche Pandemie mit Lockdown) sollten Mitarbeiter grundsätzlich auf freiwilliger Basis in die Teleheimarbeit geschickt werden. Für eine erfolgreiche Arbeit im Home-Office ist zudem eine positive Grundeinstellung des Mitarbeiters notwendig, damit er motiviert und effizient arbeiten kann. In Testphasen sollte die Möglichkeit des Rückzuges bei persönlichen Problemen oder Komplikationen an den betrieblichen Arbeitsort bestehen (Bieler et al 2001: 38). Weniger geeignet für die Teleheimarbeit sind Berufsanfänger und „Neulinge“ im Unternehmen, weil sie die betrieblichen Abläufe, die Unternehmenskultur, die Ansprechpartner und die (technische) Abwicklung noch nicht verinnerlicht haben sowie überschauen können. Außerdem kann der Arbeitgeber die Arbeitsqualität von neuen Mitarbeitern schlecht einschätzen, sodass hier (im Normalfall) eher Mitarbeiter in Betracht gezogen werden sollten, die schon länger im Betrieb arbeiten (Bieler et al. 2001: 38).

Folgende Fragen sollte das Unternehmen vor der Einführung von Home-Office für sich beantworten: Welche Tätigkeiten können ins Home-Office ausgelagert werden? Sind die technisch-organisatorischen Voraussetzungen geschaffen? Wenn ja, welche? Welche Qualifikationen haben die Mitarbeiter? Sind diese ausreichend für die Arbeit von zu Hause? Welches Personal steht überhaupt zu Verfügung? Welche rechtlichen Aspekte müssen beachtet werden? Wurden diese bereits umgesetzt? Welche Kosten kommen pro Teleheimarbeitsplatz auf den Betrieb zu? Wie stehen sie im Vergleich zum Arbeitsplatz im Betrieb („Lohnt es sich?“) (Bieler et al. 2001: 93)?

Nachfolgend soll kurz zusammengefasst werden, welche rechtlichen und gesetzlichen Pflichten bei der Einführung von Home-Office auf den Arbeitgeber in Deutschland zukommen können.

2.1.6 Rechtliche Grundlagen zu Home-Office in Deutschland

Bevor ein Unternehmen Teleheimarbeit einführt, sollte eine **Home-Office-Vereinbarung** zusätzlich zum Arbeitsvertrag formuliert werden (falls noch nicht vorhanden). Der Arbeitgeber kann seine Mitarbeiter nicht dazu zwingen von zu Hause zu

arbeiten. Deswegen sollte der Beschäftigte auf jedem Fall diese Maßnahme der Implementierung und Durchführung zustimmen. Mit einem stillschweigenden Einverständnis erklärt sich der Mitarbeiter auch bereit von zu Hause zu arbeiten, indem er bspw. ohne Widerspruch die Arbeit im Home-Office anfängt. Neben dem **Arbeitsort** (hier z.B. der private Wohnort) sollte die konkrete **Arbeitszeit** festgelegt sein. Sie richtet sich nach dem allgemein bekannten Arbeitszeitgesetz. Regelungen zu Höchstarbeitszeit, Überstunden / Mehrarbeit, Ruhepausen / -zeiten (inklusive Verbot der Arbeit an Sonn- und Feiertagen) und ein Modell zur Zeiterfassung der verrichteten Arbeit sollten in der Vereinbarung festgehalten sein. Zudem kann der Arbeitgeber den Arbeitnehmer zur Aufzeichnung der täglichen Arbeitszeit sowie den Umfang seiner geleisteten Arbeit verpflichten. Dadurch wäre der Arbeitgeber in der Lage bei Verlangen durch die Aufsichtsbehörde (wird in der Quelle nicht benannt) die notwendigen Nachweise vorzulegen. In der Regel trägt das Unternehmen die anfallenden **Kosten** für die Einrichtung des Arbeitsplatzes im Home-Office (z.B. Anschaffung und Wartung von technischen Geräten, Büroeinrichtung, Beleuchtung) und dem Mitarbeiter steht ein Aufwendungsersatz zu (bspw. Strom, Heizung oder dienstlicher Anteil Raummiete). Von „Bring-Your-Own-Device“⁸-Lösungen wird abgeraten, weil Eventualitäten und insbesondere der Datenschutz nicht abgeklärt sind. Ebenfalls sollte die Privatnutzung der zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel untersagt werden. Das Betreten der Wohnung des Beschäftigten sollte in der Vereinbarung unter dem **Zutrittsrecht** des Arbeitgebers festgelegt sein. Hier bedarf es der Zustimmung des Mitarbeiters. Wird der Zutritt durch den Arbeitnehmer ohne sachlichen Grund verweigert, ist das Unternehmen berechtigt die Tätigkeit im Home-Office zu beenden (mit Hilfe eines Widerrufs oder einer Änderungskündigung). Wie oben bereits erwähnt spielt der **Datenschutz** eine große Rolle in der Teleheimarbeit. So hat das Unternehmen als Verantwortlicher nach Art 4 Nr. 7 DSGVO Vorkehrungen zur rechtmäßigen Verarbeitung aller personenbezogener Daten zu treffen, um unbefugten Dritten den Dateizugriff im System zu verhindern. Notwendige Anforderungen dazu können in einer Betriebsvereinbarung oder als Zusatz im Arbeitsvertrag des Mitarbeiters festgehalten werden. Es empfiehlt sich, eine Klausel zur Wahrung von Geschäftsgeheimnissen aufzunehmen. Im Home-Office sollte weiterhin der **Arbeitsschutz** des Arbeitnehmers gewährleistet sein. Es gelten zu Hause dieselben Vorschriften wie auch am Arbeitsplatz im Betrieb. Der Arbeitgeber trägt somit Sorge für den Gesundheitsschutz und die Sicherheit des Arbeitnehmers, die durch die Arbeitsstättenver-

⁸ Englisch für „Benutze dein eigenes Gerät“.

ordnung (ArbStättV), das Arbeitsschutzgesetz (ArbZG), das Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) und das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) konkretisiert ist. Gemäß § 5 ArbSchG ist ein Unternehmen dazu verpflichtet eine Gefährdungsbeurteilung zur Ermittlung erforderlicher Maßnahmen zum Arbeitsschutz vorzunehmen. Dabei hat der Arbeitnehmer die Pflichten nach § 15 Abs.1 ArbSchG am häuslichen Arbeitsplatz gemäß den Weisungen der Firma für die eigene Gesundheit und Sicherheit Sorge zu tragen und nach § 12 Abs.2 ArbSchG die zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel bestimmungsgemäß zu verwenden. Bei einem **Unfall** des Mitarbeiters gilt allgemein: Ist der Unfall in direktem Zusammenhang mit der Arbeit geschehen, so gilt der Unfallversicherungsschutz. Allerdings erweist sich die Abgrenzung von Arbeitsunfall und privatem Unfall als äußerst schwierig und kann nur als Einzelfallbewertung⁹ geklärt werden. Dies gilt auch für Gesundheitsgefährdungen, die dazu führen können, dass der Arbeitnehmer eine Berufskrankheit erleidet (IHK Pfalz 2021).

In der Coronakrise wurde zusätzlich für die Unternehmen eine rechtliche Grundlage geschaffen, die im nachfolgenden Unterkapitel kurz dargestellt wird.

2.1.7 Rechtliche Grundlagen zur Corona-Arbeitsschutzverordnung

Seit dem 27.01.2021 gilt außerdem die neue **Corona-Arbeitsschutzverordnung**, in der unter anderem die Pflicht für den Arbeitgeber festgelegt wurde, Home-Office für den Arbeitnehmer anzubieten. Die Verordnung gilt noch bis zum 30.04.2021. Von der Bundesregierung wurde ein Maßnahmenpaket zur Senkung der hohen Infektionszahlen und der damit verbundenen Eindämmung der Coronapandemie ausgearbeitet. Vor allem das Tragen einer medizinischen Mund-Nasen-Maske (OP-Maske oder FFP2-Maske) und die Reduzierung physischer Kontakte in den Unternehmen stehen im Vordergrund der Verordnung. Zum weiteren Schutz der Arbeitnehmer wurde die Arbeit im Home-Office als Kernmaßnahme hinzugefügt. Bevor ein Mitarbeiter jedoch von zu Hause aus arbeiten kann, wird durch den Arbeitgeber eine Gefährdungsbeurteilung veranlasst (s. oben). Diese wurde insbesondere durch § 2 in der Verordnung ergänzt: Die Gefährdungsbeurteilung ist nun regelmäßig zu überprüfen sowie zu aktualisieren und beruhend auf dem Ergebnis sind erforderliche Maßnahmen einzuleiten, um Personenkontakte im Betrieb zu reduzieren (z.B. bei der gezeitigten Nutzung eines Raumes oder der betrieb-

⁹ Bricht sich bspw. der Angestellte das Bein auf dem Weg zum Drucker im Arbeitszimmer, kann dies als ein Arbeitsunfall gelten. Geschieht dies allerdings beim Gang zum Kühlschrank oder ein Stockwerk tiefer, könnten Juristen den Fall anders werten. Problematisch ist hier außerdem die Beweislage (IHK Pfalz 2021).

lichen Zusammenkunft von mehreren Personen). Durch die Verwendung von Informationstechnologien sollen solche betrieblichen Zusammenkünfte ersetzt werden. Der Arbeitgeber ist weiterhin laut der Verordnung verpflichtet, seine Mitarbeiter im Falle von Büroarbeit (Tätigkeiten unter Verwendung von Informationstechnologien zu Hause erbracht werden können; oder ähnlichen Tätigkeiten) die Ausübung von Teleheimarbeit anzubieten, wenn dem keine betriebsbedingten Gründe entgegenstehen. Das heißt: Unternehmen sollen im Regelfall ihren Arbeitnehmern Teleheimarbeitsplätze anbieten, wenn die Voraussetzungen für die Arbeit im Home-Office vorliegen. Nur bei „zwingenden betriebsbedingten Gründen“ könnte ein Unternehmen diese Pflicht ablehnen. Mögliche Ablehnungsgründe werden in der Verordnung nicht benannt. Beschäftigte hingegen werden nicht verpflichtet Home-Office zu nutzen. Arbeitsplätze mit wenig oder keiner Büroarbeit sind von Home-Office ausgeschlossen (z.B. Handel, Produktion, Logistik, Dienstleistungen) und die Unternehmen haben diesen Beschäftigungsgruppen geeignete Maßnahmen zum gleichwertigen Schutz anzubieten. In Firmen, die mehr als 10 Angestellte beschäftigen, sollten möglichst Arbeitsgruppen gebildet und zeitversetzt gearbeitet werden (Kamann 2021; BMAS 2021, Bundesregierung 2020c). Die Verordnung selbst und weitere Informationen sind in Anhang 1 und 2 dargelegt.

Das nächste Unterkapitel beschäftigt sich mit den Gründen von Unternehmen, die sich nicht für die Implementierung von Home-Office vor der Coronakrise entschieden hatten.

2.1.8 Gründe gegen Home-Office vor der Coronapandemie

Vor der Coronapandemie waren viele Unternehmen – wie in der Einleitung bereits angedeutet – noch zögerlich mit der Einführung von Home-Office oder hatten es gar nicht vorgesehen. Der Hauptgrund liegt oftmals im „Widerstand des Managements“ (Bullinger, Warnecke 1996: 697) sowie der Geschäftsführung und resultiert meist durch die Veränderung selbst. Neue Arbeitsformen wie die Teleheimarbeit stellen neue Anforderungen an die Organisation, Koordination und Strukturierung des Betriebes, verändern in großem Maße die Führungs- und Managementprozesse und verlangen nach neuen Formen der innerbetrieblichen Koordination, Kommunikation und Abstimmung. Dies bedeutet ein komplettes Umdenken aller Parteien des Unternehmens und erfordert viel Aufwand. Der Führungsstil der „nicht mehr sichtbaren Mitarbeiter“ sollte sich von organisationsorientiert zu ergebnisorientiert wandeln. Wendet sich eine Führungskraft von der Ansicht ab, den Beschäftigten am Schreibtisch sehen und kontrollieren zu

müssen, so kann er die Möglichkeit / Freiheit erhalten, sich viel mehr auf dessen Leistung zu konzentrieren. Außerdem sollte eine Führungskraft die Balance zwischen Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung finden, damit einerseits erfolgsrelevante Faktoren wie das Arbeitsklima und die Arbeitszufriedenheit des Mitarbeiters, andererseits hohe Qualität und Leistung für das Unternehmens gleichermaßen realisiert werden. Mit einer gemeinsamen Zielvereinbarung und regelmäßigen Mitarbeitergesprächen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer (z.B. zu Themen wie Qualifizierungsmaßnahmen oder Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten) kann der Wandel von Büro zu Home-Office gelingen. Entscheidend für eine gute Zusammenarbeit und eine erfolgreiche Mitarbeiterführung ohne direkte persönliche Führung ist die **Vertrauensbasis** beider Parteien. Dennoch kann keine technische Kommunikationsform das klassische Face-to-face-Gespräch, in dem Gestik und Mimik das Gespräch besonders hervorheben, komplett ersetzen (Bullinger, Warnecke 1996: 697-698). Daher sollte der Umfang von Home-Office an die Effektivität und Wirtschaftlichkeit für das Unternehmen angepasst werden und eventuell sogar eine Mischform (**H3** s. Kapitel 3.2) herangezogen werden.

Weitere Gründe für die Nichtimplementierung von Home-Office wurden u.a. in einer Studie aus dem Jahr 2019 erarbeitet. Dabei gaben 90% der Unternehmen an, dass es die Tätigkeit nicht zulässt. Zu weiteren Punkten zählen die Schwierigkeit der Kommunikation mit den Kollegen, Datenschutzbedenken und die fehlende Umsetzung der Kontrolle (Grunau et al. 2019: 6).

Durch die plötzlich aufgetretene globale Coronapandemie waren Unternehmen gefordert, sich mit Krisenmanagement auseinanderzusetzen. In den nachfolgenden Kapiteln sollen daher das Krisenmanagement, mögliche Umwelteinflüsse und das Modell der „lernenden Organisation“ als mögliches Anwendungskonzept kurz erläutert werden.

2.2 Krisenmanagement

Das folgende Unterkapitel beschäftigt sich mit dem Krisenmanagement im Unternehmen und hebt mögliche Ansätze für eine erfolgreiche Bewältigung von Krisen wie die Coronapandemie hervor. Aufgrund des hohem Umfangs eines ordentlichen Krisen- oder Risikomanagements kann in dieser Arbeit kein komplettes Konzept dargelegt werden. Das Unterkapitel dient lediglich zur Erklärung der Grundbegriffe und Ideenangereger für Betriebe. Anhang 3 verweist zu weiterer Literatur.

2.2.1 *Definition Krisenmanagement*

„Eine Unternehmenskrise liegt vor, wenn die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens in signifikanter Form bedroht ist. Krisenmanagement umfasst die grundsätzliche Prävention, Erkennung, Diagnose und Behebung von Unternehmenskrisen, um letztendlich die Insolvenz bzw. Zahlungsunfähigkeit zu vermeiden. Je früher aktives Krisenmanagement ansetzt, desto höher ist die Erfolgswahrscheinlichkeit“ (Schawel, Billing 2018: 191-193).

Das Krisenmanagement verfolgt das Ziel, ein Unternehmen im Ernstfall strukturiert und optimal vor negativen Ereignissen zu schützen und es effektiv darauf vorzubereiten. Unerwartete Geschehnisse wie die Covid-19-Pandemie können zu jedem Zeitpunkt auftreten und sich entweder langsam anbahnen oder plötzlich auftauchen. Oft sind Unternehmen nicht ausreichend auf unerwartete Einflüsse vorbereitet. Teilweise können neben der Existenz des Unternehmens und Funktionalität von technischen Anlagen auch Menschenleben davon abhängig sein. Daher ist es stets wichtig, die Umwelt im Blick zu haben und neue Ereignisse zu erkennen, analysieren und entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten. Damit kann gegen die Beeinträchtigung des Betriebes oder die Schädigung von Sachwerten und Personen vorgegangen werden. Darüber hinaus sichert das Unternehmen seine Existenz und ist besser auf Krisen oder Notfälle vorbereitet (Tenckhoff, Siegmann 2019:45-46). Ein Unternehmen, welches in der Lage ist, sich schnell und flexibel auf veränderte Umweltbedingungen anzupassen, hat höhere Chancen seine Wettbewerbsfähigkeit zu wahren und seine Mitarbeiter sowie deren Arbeitsplätze zu sichern (Preis 2005: 16).

2.2.2 *Risk Management und Umwelteinflüsse*

Neben dem Begriff des Krisenmanagements wird auch oft das Risk Management (Englisch für Risikomanagement) erwähnt. Es weist ähnliche Eigenschaften und Vorgehensweisen wie das Krisenmanagement auf und umfasst alle Maßnahmen für eine Frühidentifikation von plötzlichen Ereignissen oder Risiken, deren Bewertung und Steuerung. Je früher solche Risiken erkannt werden, desto schneller und einfacher ist es, drohenden Unternehmenskrisen entgegenzusteuern. Unerwünschte Auswirkungen können durch eine gute Früherkennung von Veränderungen im Umfeld des Unternehmens vermindert und behoben werden (Gabath 2010: 29-30).

Unternehmen sind aufgrund der sich schnell wandelnden Umwelt dazu gedrängt, sich

Organisationsformen anzueignen, die dieser Schnellebigkeit Stand halten. Früher konnten sich Betriebe in einem eher stabilen Umfeld etablieren. Heute hingegen stehen folgende Herausforderungen im Mittelpunkt: (1) Viele Branchen werden dereguliert und die Wettbewerbsintensität steigt, (2) der Handelstrend verändert sich von lokalen zu globalen Märkten und Wettbewerben, (3) das Verhältnis von vorhandenen und potentiellen Kunden wechselt unentwegt und unterliegt ständiger, nicht vorhersehbarer Veränderung, (4) Produktzyklen sind viel kürzer als früher, (5) der globale Wettbewerb führt zu globaler Vernetzung, immer innovativeren IKT und riesigen Datenmengen, die bewältigt werden müssen. Um diese Herausforderungen als Unternehmen meistern zu können, ist es einerseits wichtig anhand der vorhandenen Produkte und Strukturen Kosten und Zeit zu reduzieren und die Qualität zu verbessern. Andererseits sollte ein Betrieb ständig innovationsfähig bleiben (Bieler et al. 2001: 14f.).

Zu einem solchen plötzlichen Wandel der Unternehmensumwelt zählt auch das globale „unerwartete Ereignis“ der Coronakrise, die viele Unternehmen schlagartig durch den ersten Lockdown im März 2020 beeinflusste. Diese aktuelle Situation unter Covid-19 erforderte ein sofortiges Handeln zur Existenzsicherung der Unternehmen. Zur Fortführung aller betrieblichen Abläufe mussten neue Wege gefunden werden, um z.B. Umsatzeinbußen oder betrieblich bedingte Kündigungen zu verhindern oder zu minimieren. Aus diesem Grund entschieden sich viele Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen ihren Mitarbeitern Home-Office anzubieten.

Für die erfolgreiche Bewältigung einer Krise zur Existenzsicherung des Unternehmens kann z.B. auch das Konzept der „lernenden Organisation“ angewandt werden. Diese soll im Folgenden genauer beleuchtet werden, weil sie speziell für die kurzfristige Einführung von Home-Office in einer Krise wie der Corona-Pandemie eine gut handhabbare Methode darstellt und als passendes Modell in Erwägung gezogen werden könnte.

2.2.3 *Das Konzept der „Lernenden Organisation“*

Wie bereits erwähnt, unterliegen Unternehmen einem ständigen Wandel in ihrer Umwelt sowie dem Risiko sich mit unerwarteten Risiken auseinanderzusetzen. Daher sollte ein Unternehmen in der Lage sein, sich dynamisch anzupassen und neue Themen zu adaptieren. Die Herausforderung dabei ist, das Lernen zu lernen. Peter Senge gilt zudem als Vordenker auf dem Gebiet der Organisationsentwicklung und dem Konzept der lernenden Organisation. Er sieht das Lernen als qualitative Steigerung des Wissen-

standes und darin einen Weg effektiver zu handeln. Dabei benennt er fünf Grundgedanken (Disziplinen), die auf den Austausch von Erfahrungen und Wissen zwischen Organisation und Mitarbeiter beruhen: (1) Systemisches Denken: Einzelnen Elementen des Systems werden keine Eigenschaften zugeordnet, sondern auf die Konstellation des Systems zurückgeführt. Das System soll so ganzheitlich betrachtet werden; (2) Persönliche Perfektion: Eine Person hat die lebenslängliche Aufgabe regelmäßig abzuklären, was für sie persönlich wichtig ist und bemüht sich stets zur Verbesserung ihrer Wahrnehmung; (3) Mentale Modelle: Modelle veranschaulichen und beschreiben sehr gut Interaktionen zwischen Menschen (z.B. Kommunikationsverhalten bei schwierigen Situationen). Werden diese Modelle reflektiert und diskutiert, können Verhaltensweisen verändert und in dieser Diskussion erlernt werden; (4) Gemeinsame Visionen: Mitarbeiter fühlen sich gemeinsam und persönlich verpflichtet, wenn eine gemeinsame Vision aufgestellt wird. Dort sind Zielsetzungen dargelegt, die eine Basis zur effektiven Zusammenarbeit aufbaut; (5) Organisatorisches Lernen: Jeder einzelne Mitarbeiter sollte auf individuelles Lernen ausgerichtet sein, damit Teams, Abteilungen und am Ende das gesamte Unternehmen gemeinsam miteinander Lernen kann. Oft zeichnen sich lernende Organisationen durch flache Hierarchien aus, in der Informationen bestenfalls so transparent wie möglich vermittelt werden. Die Angestellten erhalten gleichermaßen Rechte und Verantwortung und es entsteht ein hoher Grad von Selbststeuerung. Das Konzept der lernenden Organisation kann dabei so weit ausgedehnt werden, dass wesentliche strategische und unternehmenspolitische Entscheidungen zusammen mit allen Beteiligten getroffen werden (Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Eigentümer etc.). Wichtig ist, dass ein offener Informationsaustausch, ein gutes, etabliertes Lernklima und eine konstruktive Fehlerkultur, in der Fehler offen und konstruktiv kommuniziert werden, vorliegen – dies sind die drei Haupteinstellungen in einer lernenden Organisation. Der Aufbau und die Umsetzung einer lernenden Organisation ist nie wirklich beendet, das heißt, dass immer eine gewisse Unruhe vorherrscht, die gewisse Anforderungen an die Mitarbeiter stellt: Reflexionsfähigkeit, Gestaltungskraft, Vorstellungskraft, Kreativität, Vision, Intuition und einen gewissen Willen zum Lernen und zur Weiterentwicklung. Führungskräfte und Manager sind daher dazu angehalten ihre eigene Firma zu erforschen und die Organisation, Strukturen und Abläufe einer lernenden Organisation anzupassen. Weiterhin sollten sie als Lernhelfer für alle Mitarbeiter und Wissensmanager ständig ihre Produkte, Prozesse und Märkte neu durchdenken (Vigenschow 2021: 19-22). Ein kontinuierlicher Prozess der Entwicklung des Unternehmens ist also Teil des

Konzepts, wobei der Fokus auf Lernen und Wissensaneignung liegt. Die Wettbewerbsfähigkeit und die optimale Vorbereitung auf sich verändernde Umweltbedingungen werden damit sichergestellt. Alle Angestellten eines Unternehmens beteiligen sich an Lernprozessen, woraus sich die Veränderungen im Unternehmen ergeben. Es wäre beispielsweise möglich, dass ein Unternehmen aus den Ereignissen der Coronapandemie lernt und ein Konzept für Home-Office-Arbeitsplätze erstellt, ausführt und sich so auf kommende Krisen einstellt. Grundlage für die Erkennung und Bewältigung von eventuellen Unternehmenskrisen sind die Kommunikation sowie der Veränderungswille aller Beteiligten (Mitarbeiter und Führungskräfte; Zelesniack, Grolman 2020).

Lernende Organisationen sind sicherlich nicht überall in jeder Branche und in jedem Unternehmen aufgrund ihrer Größe, Aufgabenverteilung, Mitarbeiteranzahl und Hierarchien umsetzbar. Dennoch könnten zumindest teilweise Ansätze aus diesem Konzept übernommen werden, um ein besseres Betriebsklima, einen besseren Umgang miteinander und vor allem die bessere Vorbereitung auf Krisen wie die Coronapandemie sukzessive herauszuarbeiten.

3 Vorangegangene Fremdstudien

Das nachfolgende Kapitel bezieht sich auf theoretischen Grundlagen vorangegangener Fremdstudien, die in der empirischen Erhebung im Rahmen dieser Masterarbeit verwendet wurden.

3.1 Aktueller empirischer Forschungsstand

Im folgenden Kapitel werden bereits erfolgte Studien und Forschungen vorgestellt, die im Jahr 2020 durch andere Autoren erforscht wurden und damit eine Wissensgrundlage für diese Arbeit und ihrer empirischen Erhebung bilden.

In der Zeit zwischen März 2020 und Anfang 2021 entstanden viele qualitative und quantitative Studien über die Arbeit im Home-Office sowohl unter der Betrachtung der Mitarbeiter als auch der Betriebe selbst. Viele Befragungen betrachteten eher die Seite der Arbeitnehmer, aber es folgten immer mehr Umfragen zu Arbeitgebern und Betrieben. Offensichtlich erscheint das Thema Home-Office bei Unternehmen in der Coronakrise brisanter, weil dies vor allem wirtschaftliche Veränderungen zur Folge haben kann. Manche dieser unternehmensseitigen Studien beziehen sich eher auf eine spezielle Branche, wie z.B. die Studie vom Home-Office in der Coronapandemie an

Hochschulen von Klöver et al. (2020). Nachfolgend werden einige ausgewählte Studien und Ergebnisse vorgestellt, die unmittelbar zum Thema dieser Arbeit in Zusammenhang stehen können und deren Erkenntnisse sich eventuell sogar überschneiden.

Wilkens (2020) stellte ein umfassendes Paper zusammen, in dem sie Home-Office vor, während und nach der Coronakrise ausgewertet und näher auf unternehmerische Faktoren eingeht. Dabei stellte sich u.a. heraus, dass Unternehmen zur Prävention einer Coronainfektion der Mitarbeiter Teleheimarbeit einführten (Fürsorgepflicht des Unternehmens, Erhaltung der Betriebsabläufe) und dies oftmals ohne große Erfahrungen mit der neuen Arbeitsform geschah. Nahezu fast alle Arbeitsabläufe wurden ab Mitte März 2020 innerhalb einer Woche ins Home-Office verlegt. In Produktionsprozessen oder -betrieben wurden branchenunabhängig Hygienemaßnahmen vor Ort eingeführt (z.B. Abstände vergrößert, Mund-Nasen-Masken-Pflicht, Pausen und Dienstzeiten verändert). Es wird außerdem die Krise als ein Auslöser von Wandel und das nötige Krisenmanagement erwähnt. Für eine erfolgreiche, reibungslose Implementierung nennt Wilkens wichtige Kriterien, die gewährleistet sein sollten: Arbeits- und Gesundheitsschutz, technisch-organisatorische Voraussetzungen, individuelle Fähigkeiten im eigenverantwortlichen Handeln, Führungskonzepte mit einer organisationskulturellen Verankerung. Für die Arbeit im Home-Office liegen oftmals Betriebsvereinbarungen vor und die Führungskräfte stimmen sich mit ihren Mitarbeitern regelmäßig über digitale Kommunikationstools ab. Dazu kommt die Variante des mobilen Arbeitens, welche neben dem reinen Home-Office eine oft genutzte Alternative ist (nicht zuletzt aufgrund der umfangreichen rechtlichen Verpflichtungen für ein Unternehmen beim ortsgebundenen Home-Office; s. Kapitel 10.6). Zur Minderung des Infektionsrisikos mit Covid-19 und gleichzeitig zur Gewährleistung der Arbeitsabläufe, teilten viele Organisationen ihre Mitarbeiter in Teams ein. Das bedeutete, dass die Teams meistens abwechselnd in Rotation vor Ort im Büro oder von zu Hause aus arbeiteten. Die im Home-Office arbeitenden Mitarbeiter stimmten sich untereinander ab, bildeten Teams und wiesen eine hohe Selbstorganisationsfähigkeit auf. Unternehmen bemühten sich die technisch-organisatorischen Voraussetzungen für die Angestellten zu schaffen, viel mit den Beteiligten zu kommunizieren und verantwortungsvoll zu handeln. Von Führungskräften wurde deren Überladung mit Arbeitsaufträgen und ständigen Abstimmungen mit den Mitarbeitern kritisch gesehen. Hintergrund dafür war, dass vor der Pandemie die Vor-Ort-Abstimmung stark im Unternehmen implementiert war und diese aufgrund der plötzlich aufgetretenen Pandemie nicht zeitnah durch digitale Kommunikation ersetzt

werden konnte. Home-Office wird also praktiziert, aber es besteht großer Nachholbedarf bei technisch-organisatorischen Abläufen und dem „Miteinander“ zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Wilkens bezweifelt daher, dass sich ein zukunftsweisendes Home-Office-Konzept auch nach der Krise in Unternehmen etabliert. Es ist teilweise gelungen angesichts der Krise zukunftsweisende, über die bisherigen Konzepte hinausgehende Ansätze für Teleheimarbeit zu entwickeln. Sie schaffen eine Parallelorganisation zum Betrieb (Mischform des Home-Office, **H3**, s. Kapitel 3.2) und setzen stark auf Teamarbeit sowie -kultur. Home-Office kann eine produktive, reibungslose Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Mitarbeiter schaffen. Außerdem stellt Wilkens fest, dass eingesparte Büroflächenkosten für die Teilfinanzierung des Home-Office-Arbeitsplatzes des Mitarbeiters genutzt werden können. Am Ende ihrer Zusammenfassung betont Wilkens, dass Home-Office keine Selbstverständlichkeit ist, sondern die Mitwirkungsbereitschaft aller Beteiligten voraussetzt. Weiterhin entstanden durch die Krise und die Einführung von Home-Office neue Erfahrungen in den Unternehmen, die zukünftig besser genutzt werden können und als Orientierung für die Weiterentwicklung darstellen (Wilkens 2020).

Das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) setzte eine Studie auf, die ebenfalls Erfahrungen und Erkenntnisse von 1800 Unternehmen mit Home-Office in der Coronakrise untersuchte. Dabei lautet die Kernaussage, dass Betriebe auch nach der Krise mehr und intensiver Home-Office nutzen möchten. Die dauerhafte Integration der neuen Arbeitsform hängt laut Forschung von der Unternehmensgröße ab. Je größer eine Firma ist, desto höher ist die Bereitschaft zur Einführung von Home-Office. Hinzu kommt die Erkenntnis von Betrieben, dass eine große Anzahl der Arbeitsaufgaben nicht zwingend am Arbeitsplatz in der Firma erbracht werden müssen und die teilweise kurzfristige Neuanschaffung von modernen Technologien erfordert (Tagesschau 2020b; ZEW 2020a). Weiterhin ergab eine Umfrage des Ifo Instituts (2020) im Auftrag von Randstad, dass die Digitalisierung in der deutschen Wirtschaft und damit auch die Einführung von Home-Office bei Unternehmen einen immensen Schub durch die Coronapandemie erfuhr (**H1**, s. Kapitel 3.2). Diese Erkenntnis scheint sich durch viele Studien zu bestätigen, wie z.B. auch in einer weiteren Befragung des ZEW (2020b), in einer Studie von Bauer und Riedel (2020) oder in einem Artikel von Umbs (2020), der jedoch ein weiteres Phänomen andeutet: Die Arbeitnehmer waren zwar in der Zeit der Coronapandemie sehr froh über die neue Flexibilität und Freiheit durch Home-Office, freuen sich aber wieder an ihrem alten Büroarbeitsplatz zurückzukehren. Sie wünschen

sich eine Mischform – die Wahl zwischen Arbeitsplatz im Unternehmen und Arbeitsplatz zu Hause (**H3**, s. Kapitel 3.2).

Ein Befund von Kunze et al. (2020) beschäftigt sich zwar eher mit den Angestellten von Unternehmen, aber arbeitet am Ende kurze, prägnante Handlungsempfehlungen für Betriebe zur Fortführung von erfolgreichen Home-Office heraus, die sich aus den Ergebnissen der Befragung der Mitarbeiter ergaben: (1) Die Attraktivität von Arbeitgebern könnte gesteigert werden, wenn individuelle Home-Office-Lösungen geregelt werden könnten. Vor allem, wenn sich der bestehende Fachkräftemangel nach der Coronapandemie verschärft. (2) Für eine reibungslose, effektive Arbeit im Home-Office benötigen alle Mitarbeiter eine passende, funktionierende IT-Infrastruktur. (3) Führungskräfte sollten sensibilisiert und ausgebildet werden, damit die Arbeitnehmer zu Hause effektiv arbeiten können und flexible Arbeit, Teamidentifikation und Zusammenhalt vereinbar werden. (4) Aus einer guten virtuellen Führung resultiert eine gelungene Balance zwischen unternehmerischen Erfolg und individuellen Nutzen für die Mitarbeiter (Kunze et al. 2020).

Weitere Studien, die sich genauso wie Kunze vorwiegend auf Sicht der Mitarbeiter fokussieren, lassen logischerweise den Aspekt der Unternehmen fast oder sogar vollständig außer Acht. Dennoch sind Auswirkungen von Home-Office auf die Beschäftigten einer Firma nicht ganz unwichtig, weil diese sich teilweise (wie bei Kunze) in den Folgen und möglichen Handlungsempfehlungen der Unternehmen widerspiegeln können (s. Kapitel 3.2). Zu solchen Untersuchungen zählen z.B. die Befragungen von Bidt (2020; Lauer 2020), der TH OWL (Technische Hochschule Ostwestfalen-Lippe (2020), Neumann et al. (2020) (die sich näher mit Home-Office im öffentlichen Dienst beschäftigt), Hermann und Frey Cordes (2020) und die oben bereits erwähnte Studie von Kunze (2020). Fast alle Ergebnisse dieser Studien ähneln sich und können grob zusammengefasst werden: Durch die Pandemie resultiert ein Anstieg der Nutzung von Home-Office; die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Home-Office ist meist positiv; die Akzeptanz von Home-Office und digitaler Arbeit steigt an; die Coronakrise ist Auslöser eines digitalen Wandels in den Unternehmen und der Gesellschaft (**H1**, s. Kapitel 3.2); digitale Kommunikationstools wie die Videotelefonie erfuhren einen Aufschwung; die Nutzung von Home-Office erfolgt seit der Pandemie öfter und intensiver; Arbeitnehmer wünschen sich auch nach der Coronapandemie weiterhin im Home-Office arbeiten zu können (was ein wichtiges Signal für Wirtschaft und Unternehmen darstellt); die Lebensbedingungen, Flexibilität und Work-Life-Balance verbessern sich (dennoch wurde oft von den

Teilnehmern kritisiert, dass diese Verschmelzung von Arbeit und Privatleben zu intensiv sein kann und es dadurch zu Überbelastung und Erschöpfung kommen kann; Frauen waren besonders doppelbelastet); die Arbeitnehmer entwickelten selbst neue Routinen und konnten ohne große Unterbrechungen und Ablenkungen effektiv im Home-Office arbeiten. Nachteile erwiesen sich bei der Verweigerung vom Home-Office seitens der Unternehmen, aber auch von einigen Mitarbeitern; die Vereinsamung und soziale Isolation im Corona-Home-Office waren sehr stark ausgeprägt; soziale Kontakte und Face-to-face-Gespräche fehlten (deswegen arbeiteten viele Beschäftigte teilweise wieder im Büro); dadurch sinkt das Zugehörigkeitsgefühl, aber auch die Bindung zum Unternehmen und das Feedback von Führungskräften; Disziplin, Selbstorganisation und Motivation hielten sich je nach Befragung und Mitarbeiter in Waage (einige konnten sich gut selbst organisieren, einige eher weniger ausreichend) und einige Mitarbeiter klagten über Probleme hinsichtlich der technischen Ausstattung und der technischen Infrastruktur vom Unternehmen.

Im Allgemeinen können deshalb eher positive als negative Erfahrungen bei den Unternehmen und auch deren Mitarbeitern von Home-Office in der Coronakrise verzeichnet werden (s. auch FAZ 2020).

Im nachfolgenden Kapitel verwendet und erläutert der Autor das Modell von Herrmann und Frey Cordes (2020) als Grundlage für die theoretische Rahmung seiner Arbeit und Forschung.

3.2 Theoretische Rahmung – Modell von Herrmann und Frey Cordes 2020

Die im Kapitel 3.1 erläuterten Studien weisen zwar Feststellungen in Zusammenhang mit der Einführung von Home-Office in der Coronakrise bei Unternehmen auf, aber berücksichtigen keine wirklich ausführlichen Zusammenhänge zwischen bestimmten Parametern oder Variablen (s. Kapitel 8-10 und Codesystem Anhang 4), die wichtig für eine erfolgreiche Implementierung und Ausführung von Teleheimarbeit sein können (z.B. ein möglicher Zusammenhang zwischen dem Vertrauen des Arbeitgebers zum Arbeitnehmer und dessen Motivation oder Arbeitsleistung). Es sollten gewisse Rahmenbedingungen sowohl beim Unternehmen als auch beim Mitarbeiter erfüllt sein, damit die Arbeit im Home-Office zufriedenstellend und wertschöpfend¹⁰ sein kann.

¹⁰ Der Begriff Wertschöpfung kommt aus der Betriebs- bzw. Volkswirtschaftslehre und umfasst bei einem Unternehmen „den gesamten erwirtschafteten Umsatz abzüglich der benötigten Fremdgüter“ Schroer 2021a.

Außerdem liegt keine Unterscheidung zwischen Home-Office vor, das unter „normalen“ Bedingungen ohne Krise eingeführt wurde oder Home-Office, das unter den massiven Einschränkungen einer Krise – der Coronapandemie – eingeführt werden musste. Zur Sicherung der Existenz des Betriebes konnten die Arbeitnehmer nicht frei entscheiden, ob sie von zu Hause aus arbeiten möchten, sondern waren mit dem Ausbruch von Covid-19 für die eigene Arbeitsplatzhaltung dazu gezwungen.

Ausgehend von der Betrachtung aller zusammengetragener Aspekte, Vor- und Nachteile und Anforderungen für Teleheimarbeit in Unternehmen, die in den vorherigen Kapiteln (v.a. Kapitel 2) näher erläutert wurden, verwendet der Autor dieser Arbeit das Modell von Herrmann und Frey Cordes (2020, s. Abbildung 2) und passt es mit den Erkenntnissen aus Kapitel 2 und der fortlaufenden empirischen Erhebung nach und nach an.

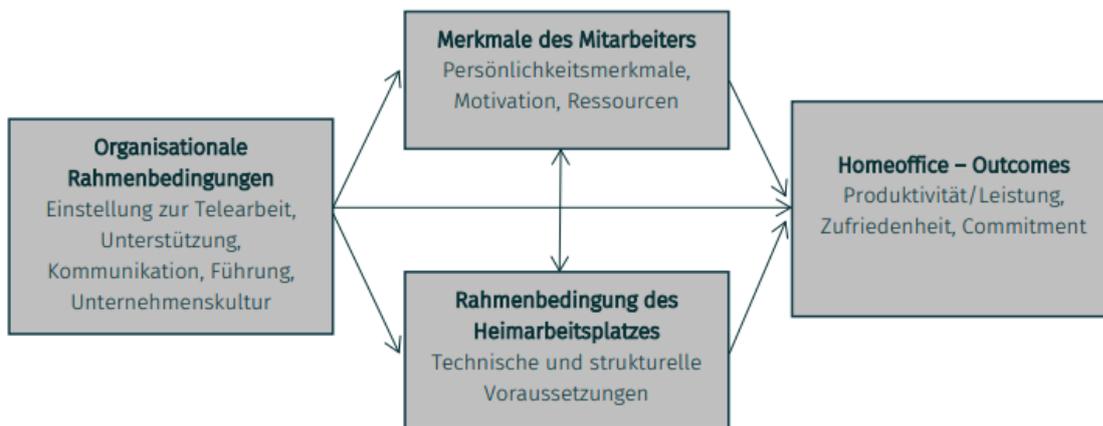


Abbildung 2 - Modell zu Rahmenbedingungen für erfolgreiches Home-Office (Herrmann, Frey Cordes 2020)

Das verwendete Modell sieht drei Parameter vor, die die Home-Office-Outcomes (erfolgreiche, effektive und wertschöpfende Arbeit im Home-Office; Wertschöpfung) beeinflussen:

- die organisationalen Rahmenbedingungen,
- die Merkmale des Mitarbeiters und
- die Rahmenbedingungen seines (häuslichen) Arbeitsplatzes.

Die **organisationalen Rahmenbedingungen** sind ausschlaggebend dafür, ob der Mitarbeiter im Home-Office produktiv und effizient arbeiten kann und ob er sich mit seiner Arbeit von zu Hause wohlfühlt. Vermutlich zählen zu diesen Bedingungen (an-

hand der vorangegangenen Grundlagen v.a. in Kapitel 2): Einstellung der Geschäftsführung des Unternehmens zu Home-Office (ist diese eher verhalten, ablehnend, skeptisch oder wohlwollend) / Unternehmenskultur, Kommunikation und Transparenz des Unternehmens zum Mitarbeiter, Transparenz des Betriebes, die Tätigkeit des Mitarbeiters, Teambuilding-Maßnahmen (Motivation und Zugehörigkeitsgefühl der Belegschaft stärken), technische Voraussetzungen, Datenschutzvorkehrungen, Organisation im Vorfeld, Beachtung von rechtlichen Aspekten und Vertrauen in den Mitarbeiter. Diese Rahmenbedingungen könnten sich im Laufe der Forschung verändern. Das Modell wird am Ende der Arbeit nochmals angepasst (s. Kapitel 11).

Für die Rahmenbedingungen im Unternehmen sind ebenfalls die **Eigenschaften des Mitarbeiters** im Home-Office von Bedeutung (s. auch Kapitel 2.1.5). Darunter zählen Persönlichkeitsmerkmale, Charaktereigenschaften und Fähigkeiten sowie Fertigkeiten, die die Arbeit von zu Hause beeinflussen können. Es ist davon auszugehen, dass introvertierte, zurückhaltende Menschen, eher von Teleheimarbeit profitieren, weil sie dann die Gelegenheit haben allein zu arbeiten und ihre eigene Lebensweise praktizieren können. Extrovertierte Personen hingegen fühlen sich in der Gesellschaft von anderen Menschen sehr wohl und nehmen öfter an sozialen Interaktionen teil. Von einem Teleheimarbeiter werden die Selbstorganisation, der Grad der Gewissenhaftigkeit, die selbstständige sorgfältig überlegte Organisation, Planung und Zuverlässigkeit gefordert, weil diese Fähigkeiten die Effektivität von Home-Office (Home-Office-Outcome) verändern können. Neben diesen Eigenschaften kann vor allem die (intrinsische) Motivation¹¹ eine gut funktionierende Arbeit in Home-Office beeinflussen. Dabei sollten drei grundlegende Bedürfnisse des Mitarbeiters befriedigt sein: die Autonomie (der Mitarbeiter hat die Selbstkontrolle über zeitliche und räumliche Gestaltung seiner Arbeitsaufgaben), die soziale Eingebundenheit (der Mitarbeiter fühlt sich trotz der großen Distanz zu seinen Kollegen dem Team zugehörig) und das Kompetenzerleben (der Mitarbeiter fühlt sich fähig seinen Arbeitsaufgaben und -anforderungen im Home-Office gerecht zu werden). Zu guter Letzt sind auch personale Ressourcen für eine zufriedenstellende Bewältigung des Home-Office wichtig, wie z.B. Optimismus, Hoffnung oder Selbstwirksamkeit, und können Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit in der Teleheimarbeit beeinflussen. Die dritte Komponente des Modells von Herrmann und Frey Cordes sind

¹¹ Die intrinsische Motivation ist ein persönlicher Antrieb einer Person, der aus sich selbst oder aus der Tätigkeit heraus entsteht. Die Motivation entsteht daher aus der Tätigkeit selbst. Gegenteil ist die extrinsische Motivation, bei der äußere Einflüsse die Motivation einer Person beeinflussen (Schroer 2021b; Maier 2021).

die **Rahmenbedingungen des Home-Office-Arbeitsplatzes** selbst. Es müssen die notwendigen technischen und strukturellen Voraussetzungen und eine entsprechend funktionierende Infrastruktur gegeben sein. Sie sind wichtig für den Beschäftigten, weil diese nur so in der Lage sind, ihrer Arbeit vollständig nachzukommen. Die Bereitstellung von Hard- und Software, Zugriff zu wichtigen IT-Tools und Systemen, eine schnelle Internetverbindung, zeitliche Strukturen (die Festlegung und Einhaltung der Arbeitsaufträge und -zeiten) sowie unter anderem auch räumliche Kapazitäten, wie bspw. ein Arbeitszimmer, zählen zu diesen Bedingungen. Keinesfalls sind die Eigenschaften des Mitarbeiters und des häuslichen Arbeitsplatzes starr und unveränderbar. Sie stehen stets in Beziehung zu den organisatorischen Faktoren und sind durch diese beeinflussbar. Daraus ergibt sich die Überlegung der Notwendigkeit der Begleitung und Unterstützung des Mitarbeiters im Home-Office, um schnell auf eventuell auftretende persönliche Probleme eingehen zu können und so die Motivation des Arbeitnehmers aufrechtzuerhalten (Herrmann, Frey Cordes 2020: 9-10).

Das Modell von Herrmann und Frey Cordes (2020) bildet aufgrund seiner Plausibilität die Grundlage für die Bearbeitung des Themas der vorliegenden Arbeit. Bei Unternehmen und Mitarbeitern können nur unter bestimmten Voraussetzungen positive Effekte im Home-Office erzielt werden. Die Verbindung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer spielen hier eine große Rolle. Um ein hohes Home-Office-Outcome (Wertschöpfung) zu ermöglichen, müssen betriebliche sowie mitarbeiterbezogene Voraussetzungen gegeben sein, die in der empirischen Forschung erarbeitet werden sollen. Dagegen wurde ebenfalls der Interviewleitfaden (s. Kapitel 7) erstellt und die Befragungen dazu durchgeführt. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich allerdings nicht nur mit Home-Office unter „normalen“ Bedingungen (worauf das ursprüngliche Modell ausgelegt ist), sondern zusätzlich unter dem Gesichtspunkt einer Krise – der Coronapandemie. Herrmann und Frey Cordes bemängelten zwar an vorangegangenen Studien, dass der Aspekt der Krise (und somit die Unternehmen aus Existenzzwang Home-Office einführen) nicht berücksichtigt wurde, aber bauten dies nicht in ihr vorgeschlagenes Modell ein. Das heißt, an dieser Stelle muss das vorliegende Modell verändert werden. Bei Herrmann und Frey Cordes sind einerseits die rechtlichen Aspekte (sowohl im Allgemeinen als auch während der Coronakrise), die bei der Teleheimarbeit von einem Unternehmen beachtet werden sollten, nicht ersichtlich, andererseits sollte unter den organisatorischen Rahmenbedingungen das allgemeine Krisenmanagement ergänzt werden. Außerdem sollte nicht nur die Verbindung zwischen Unternehmen und Mitar-

beiter deutlich gemacht werden, sondern zusätzlich deren Wechselwirkung zueinander (mit Pfeilen zu beiden Seiten). Denn die Merkmale des Mitarbeiters sowie die Rahmenbedingungen des Arbeitsplatzes können die organisationalen Rahmenbedingungen beeinflussen sowie umgekehrt. Zum Beispiel ist für ein hohes Home-Office-Outcome das gegenseitige Vertrauen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ausschlaggebend. Das Unternehmen vertraut auf der einen Seite seinem Mitarbeiter, dass er seine Arbeitsaufgaben gewissenhaft und vollständig von zu Hause aus erledigt. Auf der anderen Seite vertraut der Mitarbeiter seinem Unternehmen, dass es seiner Fürsorgepflicht erfüllt, ihn wertschätzt sowie bei Problemen unterstützt und alle rechtlichen Aspekte (z.B. Arbeitsvertrag) zu seinen Gunsten geklärt werden, damit er nicht benachteiligt wird. Dabei können z.B. gegenseitige Ehrlichkeit sowie Glaubwürdigkeit in der Kommunikation maßgebende Aspekte sein.

Der Autor veränderte das zugrunde liegende Modell von Herrmann und Frey Cordes und passte es den Erkenntnissen aus den vorhergehenden Kapiteln an (s. Abbildung 3). Dabei wurde der Einfluss auf Betriebe sowie teilweise auch auf Mitarbeiter in der Coronapandemie berücksichtigt. Nach diesen Bedingungen (die sich vermutlich in jedem Betrieb unterscheiden können) soll später die anfangs bereits erwähnte HO-Ratio (s. Kapitel 11) erstellt werden, die als Entscheidungsfindung für Führungskräfte zur Einführung von Home-Office in einem Unternehmen beitragen soll.

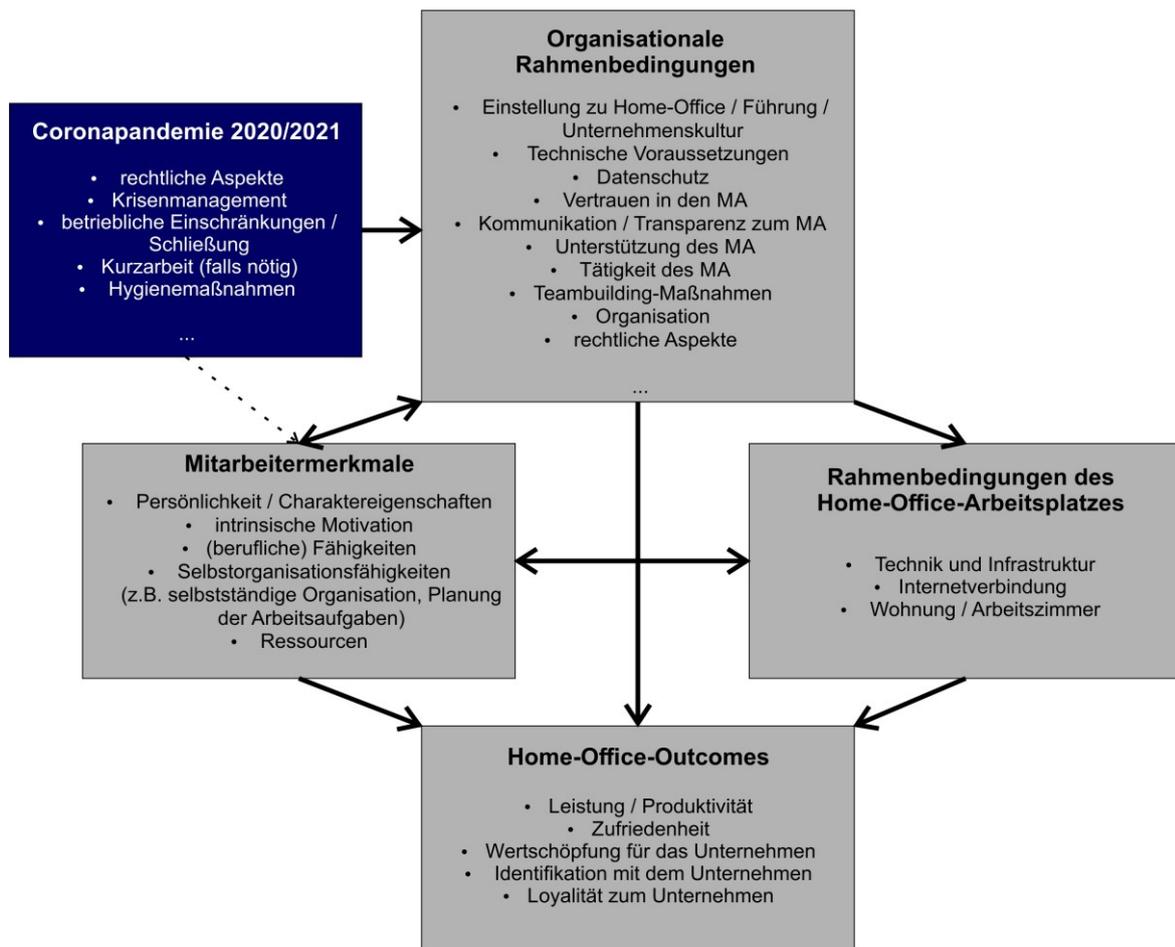


Abbildung 3 - Eigene Darstellung der Rahmenbedingungen für Home-Office in der Coronapandemie

Nach der erfolgten Sichtung aller theoretischer Aspekte, die in den vorangegangenen Kapiteln erläutert wurden, stellt der Autor daraus folgende handlungsleitende Hypothesen (**H**) / Forschungsannahmen auf, die am Ende der Arbeit (s. Kapitel 12) ausgewertet werden sollen:

- H1** - Die Coronakrise diene als Antreiber der Digitalisierung.
- H2** - Home-Office ist vorwiegend in administrativen Bereichen einsetzbar.
- H3** - Zukünftig wird sich eine Mischform des Home-Office in der Praxis etablieren, um Nachteile mit Vorteilen auszugleichen.

4 Methodische Vorgehensweise

Für die Untersuchung zur Einführung von Home-Office in der Coronakrise 2020 bei Unternehmen sollen bestimmte Indikatoren für eine erfolgreiche Implementierung erforscht werden, die später für die HO-Ratio ausschlaggebend sein können. Dazu wurde ein exploratives Vorgehen angestrebt, welches bei eher neuen, unerforschten Forschungsbereichen zur Anwendung kommt. Es wurden zwar die Auswirkungen von Home-Office auf Mitarbeiter sowohl vor als auch während Covid-19 zahlreich untersucht. Die Sicht auf Unternehmen jedoch (speziell während der Pandemie) rückte erst seit Beginn der Coronapandemie in den Vordergrund von Studien und ist somit ein Feld, das noch nicht allzu viele Erkenntnisse vorweisen kann. Des Weiteren wurde eine Vorgehensweise deduktiver Natur ausgewählt, die zuerst auf Grundlage von schon bestehenden Theorien bestimmte Hypothesen aufstellt und diese danach durch die Ergebnisse der Forschung be- oder widerlegt werden (Empirio 2021, s. Kapitel 3.2). Aus diesen Gründen entschied sich der Autor für eine qualitative Forschung. Mit Hilfe von Einzelgesprächen mit Vertretern von Unternehmen können detaillierte Einzelfallaussagen erfasst werden, die ausgewertet und zusammengefasst auf die Richtigkeit der Hypothesen schließen lassen. Daraus soll später die HO-Ratio (s. Kapitel 11) erstellt werden. Mit der weit verbreiteten Methodik des leitfadengestützten (Experten-) Interviews (s. Kapitel 7) wurde das Ziel verfolgt, eine möglichst genaue, detaillierte Beschreibung der Einführung von Home-Office in den befragten Unternehmen zu erhalten, indem gezielt Fragen gestellt wurden, die sich auf vor, inmitten und nach der Coronapandemie beziehen. Somit können z.B. der Verlauf der Implementierung, mögliche Schwierigkeiten, Erkenntnisse und persönliche Ansichten der Befragten in die Ergebnisse einfließen und Rückschlüsse auf Handlungsempfehlungen für Betriebe gezogen werden, die sich am Ende verallgemeinern lassen und so die Aufstellung der HO-Ratio zulässt.

Zur weiteren Verarbeitung der Interviews erfolgte die Aufnahme durch einen Audio-recorder, die nach den erfolgten Befragungen vollständig transkribiert wurden (unter Beachtung von z.B. externen Geräuschen, Unverständlichkeit des Interviewpartners, Ironie, Pausen, Anonymisierung etc.). Für die Auswertung wurden die transkribierten Interviews systematisch codiert.

Der Leitfaden der Interviews (s. Kapitel 7) bot für die Codierung die Grundlage, die nach und nach durch die Argumente und Erzählungen der Befragten sukzessive erweitert wurde. Dadurch entwickelte sich ein umfassendes **Codesystem**, das die Anzahl der

Aussagen auf die bestimmten Themenfelder kenntlich machte und so schon vor der finalen Auswertung bestimmte Themenschwerpunkte für die HO-Ratio aufzeigte. Dieses Codesystem wird in den Kapiteln 8 bis 10 dazu verwendet, um Zusammenhänge zwischen den einzelnen Codes und Aussagen der Befragten zu ermitteln. Für ein besseres Verständnis wird der Leser hier deshalb dazu angehalten, sich das System im Anhang 4 näher anzusehen, damit die Ergebnisse in den Kapiteln 8 bis 10 besser nachvollzogen und nicht ständig neu erläutert werden müssen.

Nach der Codierung der Interviews folgte zuletzt die Auswertung aller Befragungen und codierten Aussagen zu den bestimmten Themenbereichen. Dafür wurden noch einmal alle wesentlichen Punkte der Aussagen aller Interviewpartner schriftlich auf den Kern gebracht, deskriptiv miteinander verglichen und mögliche Zusammenhänge zwischen einzelnen Bereichen / Codes erarbeitet, die in das theoretische Modell nach Herrmann und Frey Cordes in Kapitel 3.2 und die HO-Ratio (s. Kapitel 11) einfließen.

5 Sampling und Feldzugang

Für die Auswahl der zu interviewenden Unternehmen wurden keine spezifischen Voraussetzungen festgelegt. Bis auf eine: Diese Festlegung war, dass die Betriebe während der Coronakrise 2020 die Arbeitsform des Home-Office eingeführt (bevorzugt) oder zumindest verstärkt haben. Es war das Ziel der Forschung, ein so breit wie möglich gefächertes Ergebnis aus verschiedenen Branchen, Unternehmensgrößen und Digitalisierungsgrad zu erarbeiten und dadurch ebenso einen vielfältigeren Feldzugang zu generieren. Ein breit gefächertes Ergebnis trägt dazu bei, dass die später erarbeitete HO-Ratio auf viele Unternehmen branchen- und größenunabhängig angewendet werden kann und nicht durch bestimmte Merkmale oder Grenzen zu eng beschnitten wird. Eine typische Samplingmethode wäre das Theoretical Sampling gewesen, welches zuerst wenige Fälle analysiert und aufgrund der Erkenntnisse aus den wenigen Befragungen neue Fälle generiert, theoretische Kategorien entwickelt und daraus nach und nach die nächsten Fälle bestimmt. Dieses Samplingverfahren wurde zwar versucht anzuwenden, war aber in der Praxis kaum möglich. Aufgrund der zeitlich knappen Ressourcen und der Ungewissheit genügend Gesprächspartner zu generieren, konnte nicht jedes einzelne Interview sofort analysiert und über potenzielle, nächste Interviewpartner diskutiert werden. Entsprechend der positiven Zusagen der Unternehmen, waren die Befragungen teilweise zeitlich eng aneinander gestaffelt. Dies lies keine großen Überlegungen für die

nachfolgenden Interviews zu. Außerdem war es das Ziel, eine möglichst unterschiedliche Stichprobe zu generieren, was die Diskussion um weitere Fälle generell ausschließt. Das angewandte Sampling könnte man daher als ein „practical sampling“ (s. Kleemann 2005: 67) definieren.

Zuerst wurde vermutet, dass der Feldzugang der in Frage kommende Unternehmen sich schwierig gestaltet, weil die Befragungen zwischen November 2020 und Januar 2021 angesetzt waren und sich die stressige Weihnachtszeit bei vielen Firmen überlappete. Außerdem wurde davon ausgegangen, dass sich in der Zeit der Coronapandemie eher weniger Gesprächspartner aufgrund von Kurzarbeit, eingeschränkten Arbeiten im Betrieb und Home-Office finden würden und die Gesprächsbereitschaft eher niedrig eingestuft wurde. Widererwartens konnten durch die Recherche im Internet, die Akquise mittels eines formal, einheitlichen Anschreibens und privaten Kontakten zu Unternehmen eine ausreichende Anzahl von Interviewteilnehmern generiert werden, die bereit waren, über das Thema der Arbeit zu sprechen. Vor allem das Thema der Masterarbeit selbst war dabei oft ausschlaggebend, weil es höchst aktuell erschien und die Ergebnisse der Arbeit eventuell aufschlussreich für die einzelnen Unternehmen sein könnten (vor allem die Ausarbeitung der HO-Ratio).

6 Akquise der Unternehmen

Die Akquise von Unternehmen für die Befragung zur Einführung von Home-Office in der Coronakrise 2020 basierte anfangs primär auf der Internetrecherche des Autors für potenzielle Gesprächspartner. Dabei wurde nach Artikeln oder Webseiten gesucht, die Aussagen darüber machten, welche Firmen genau in der Pandemie Home-Office einführten. Neben großen Konzernen (bei denen davon auszugehen war, dass sie wahrscheinlich kein Interview geben würden), konnten einige KMU als eventuelle Interviewpartner ausfindig gemacht werden. Später konnten durch Kontakte aus dem Freundes- und Bekanntenkreis des Autors weitere Firmen für eine Teilnahme an der Befragung überzeugt werden. Alle der potenziell in Frage kommenden Unternehmen (egal, ob diese globale Konzerne oder Kleinunternehmen waren) wurden mit einer zuvor formell formulierten E-Mail kontaktiert. Im Anhang dieser Mail befand sich ein allgemeines Anschreiben, das Seriosität und Ernsthaftigkeit der Anfrage unterstreichen sollte (s. Anhang 5). Erfolgte diesbezüglich keine Rückmeldung, fragte der Autor telefonisch das Unternehmen / den Ansprechpartner für ein Interview an. Gab es eine positive

Rückmeldung, so ergab sich meist sehr rasch die Auswahl eines Termines für ein Interview. Insgesamt wurden 9 Unternehmen aus den Branchen digitale Werbung, Software-Consulting, Vertrieb von Pflegebedarf, Orthopädietechnik, Berufsschulen, Seniorenpflegeeinrichtung, Gebäudemanagement, Automobilzulieferer und Solarmodulhersteller / Maschinenbau befragt. In Bezug auf die Anzahl der Mitarbeiter konnten für die Befragung im Rahmen der Masterarbeit überwiegend mittelständige Unternehmen sowie große Konzerne rekrutiert werden. Weitere allgemeine Informationen zu den teilnehmenden Unternehmen können in Anhang 6 nachgelesen werden.

7 Leitfadengestützte Interviews

Der Autor hat sich für leitfadenorientierten Interviews entschieden, um die umfassenden Gespräche mit den Unternehmensvertretern zu strukturieren, auf das wesentliche Thema zu begrenzen und somit eine möglichst einheitliche Analyse vornehmen zu können. Dies hilft beim Codieren und der späteren Auswertung, mögliche Zusammenhänge der einzelnen Indikatoren schneller zu identifizieren und zu verdeutlichen. Es schränkt zwar eventuell die Möglichkeiten eines Interviews ein, strukturiert aber das Interview vor allem unter dem Aspekt der begrenzten, zeitlichen Ressourcen der Interviewteilnehmer. Für eine vollständige Befragung wurde vom Autor rund eine Stunde festgelegt. Dieses Zeitfenster wurde klar in der Akquise der Unternehmen kommuniziert und wich je nach Redefluss des Interviewpartners leicht ab. Durch die Erzählungen, die aus dem Interviews entstanden, ließen sich sehr gut gleichartig erscheinende Einzelfälle verallgemeinernd zusammenfassen und hoben ereignistypische Prozesse, Mechanismen, Abläufe und Reaktionen aus der Alltagspraxis hervor (Kohlbrunn, Scheytt 2021; Kleeemann 2005: 72). Aus diesen Fällen ließen sich Gruppen von Betrieben zusammenfassen, die gleich handelten und so allgemeine Indikatoren für die Einführung von Home-Office in der Pandemie kategorisierten. Die Interviews wurden angesichts der bestehenden Coronapandemie, der Kontaktbeschränkungen und der teilweise großen geografischen Entfernung zu den Interviewpartnern fast ausschließlich über Videotelefonie am Computer geführt. Diese ließen zumindest eine teilweise Face-to-face-Situation zu, in der Mimik, Gestik und Sympathie zwischen den beiden Parteien gewährleistet werden konnte. Nur zwei der Befragungen wurden in Form eines Telefonates durchgeführt, weil dies für die befragten Interviewpartner eine persönlich bedingte, bessere Lösung darstellte.

Der Leitfaden für die Interviews setzte sich aus verschiedenen Themenblöcken zusammen, die bestimmte Zeitabschnitte der Coronapandemie umrahmen sollten. Bevor jedoch die Befragung startete, wies der Autor – gleichzeitig die interviewende Person – in einer Vorphase auf die Rahmenbedingungen der Masterarbeit sowie Umfang, Dauer des Interviews, die Aufnahme mit Hilfe eines Audiorecorders, den Datenschutz der Interviews (strenge Vertraulichkeit, keine Weiterleitung an Dritte, Anonymisierung) und die Bitte hin, eventuell banal erscheinende Details nicht auszulassen, weil manchmal diese Aussagen wichtig für die Erhebung sein könnten. Danach folgte eine (zur Auflockerung der Situation dienende) Eingangsfrage, die den Befragten bat, einen kurzen Überblick über den persönlichen Werdegang, angefangen von der Schule / Ausbildung bis hin zur jetzigen Stelle im Unternehmen zu geben, und selbstverständlich auch Informationen über den Betrieb selbst zu erklären (z.B. Größe des Unternehmens, Mitarbeiteranzahl, Besonderheiten, Unternehmenskultur etc.). Daraufhin folgten mehrere Themenblöcke, die das Interview strukturierten.

Im ersten Themenblock sollte die allgemeine Meinung des Interviewten zu Home-Office erfragt werden. Er / sie sollte auf die persönlichen Ansichten zum Thema selbst sowie Vor- und Nachteile für Arbeitnehmer und Arbeitgeber anhand der eigenen Erfahrung mit Teleheimarbeit eingehen.

Der zweite Themenblock beschäftigte sich mit der Arbeit im Unternehmen vor der Pandemie. Der Interviewpartner wurde dazu angehalten einen typischen Tagesablauf mit den entsprechend verschiedenen Tätigkeitsfeldern im Betrieb darzustellen und es wurde darauf eingegangen, ob überhaupt Home-Office vor der Krise praktiziert wurde. Dies sollte der Befragte gleichzeitig begründen.

Das Hauptthema der Interviews (Unternehmen in der Coronapandemie) wurde im Themenblock drei betrachtet. Der Interviewende stellte Fragen zum zeitlichen Verlauf der Implementierung, ob Schwierigkeiten oder besonders positive Ereignisse die Einführung beeinflusst haben, welche Tätigkeiten oder Mitarbeitergruppen im Home-Office arbeiteten und welche nicht, welche jeweiligen Vorkehrungen für die Angestellten vom Unternehmen aus getroffen wurden (Mitarbeiter im Home-Office z.B. technische Ausstattung, Erlaubnis der Mitnahme von Büromaterialien; Mitarbeiter, die nicht im Home-Office arbeiten konnten: z.B. Hygieneregeln im Betrieb, Aufteilung der Belegschaft ins Teams), welche rechtlichen Aspekte für die Arbeit im Home-Office beachtet wurden (oder nicht; vielleicht wichen einige Firmen auf mobiles Arbeiten aus, um die strengen Regeln für die Teleheimarbeit zu umgehen) und ob es im Unternehmen

einen Krisenplan (sowohl vor als auch in der Pandemie) gab. Alle Fragen sollten weitestgehend begründet werden, um feststellen zu können, warum bestimmte Handlungen getroffen wurden.

Der nächste Abschnitt – Themenblock 4 – beschäftigte sich mit dem Zeitraum nach dem ersten Lockdown, als die ersten Lockerungen seitens der Bundesregierung erlassen wurden und sich eventuell daraus Änderungen in den Unternehmen ergaben. Dabei ging es darum zu erfragen, ob die Firma gewillt war, die Maßnahme des Home-Office weiterzuführen oder wieder „abzuwerfen“, also in die alte Arbeitsweise vor der Pandemie zurückzukehren, welche Folgen die Coronakrise als auch die Implementierung von Teleheimarbeit auf das Unternehmen hatte und ob die eingangs erörterten Vor- und Nachteile aufgrund der Erfahrungen aus der Pandemie weiterhin übereinstimmen oder bestimmte Aspekte hinzukommen oder entfallen. Ebenfalls dieser Frageblock wurde immer mit bestimmten Nachfragen zum „Warum?“ ergänzt, um auch hier Beweggründe zu erfahren.

Themenblock fünf sollte die Erfahrungen der Mitarbeiter in der Umstellung auf Home-Office beleuchten, weil sie – wie bereits im Kapitel 3.1 erwähnt – als direkt Betroffene ebenso wahrgenommen werden sollten. Folglich sollte der Interviewpartner erläutern, wie der aktuelle Stand in der Belegschaft aussieht und ob sich viele der Mitarbeiter noch im Home-Office oder wieder am alten Arbeitsplatz befinden. Des Weiteren wurde erfragt, wie die Mitarbeiter mit der Umstellung zurechtkamen, ob Meinungsänderungen hinsichtlich der Arbeit im Home-Office bestanden (z.B. ein Mitarbeiter freute sich vorerst von zu Hause arbeiten zu können, aber legte diese Euphorie schnell ab und möchte nun lieber wieder im Betrieb arbeiten) und ob der Arbeitgeber ausreichend mit den Mitarbeitern kommunizierte, diese bei Problemen einen „Feedbackweg“ oder Ansprechpartner kontaktieren konnten oder sogar Umfragen zur Einführung von Home-Office durchgeführt wurden. Um das Interview und die Ansichten des Befragten noch einmal zusammenzufassen, bat der Autor um eine Einschätzung des Interviewpartners, auf was genau bei einer Implementierung von Home-Office im Unternehmen geachtet werden sollte (mögliche Indikatoren für HO-Ratio herausarbeiten). Zuletzt beendete der Autor das Interview mit einer Abschlussfrage, die darauf abzielte, die persönliche Einschätzung und Meinung des Interviewten zur möglichen Zukunft von Home-Office in der Arbeitswelt zu erfassen (etabliert sich die moderne Form der Arbeit weiterhin?).

Nachdem die methodisch Vorgehensweise und Inhalte der Themenblöcke des Inter-

viewleitfadens erläutert wurden, wird sich das nächste Kapitel mit der empirischen Forschung selbst beschäftigen sowie daraus entstandene Erkenntnisse darlegen.

8 Ergebnisse der empirischen Forschung (Unternehmen)

Das folgende Kapitel legt die Ergebnisse und Erkenntnisse in der qualitativ erhobenen Empirie der Arbeit in Bezug auf die Unternehmen dar. Dafür wurden die Aussagen der Befragten und die wichtigsten Erkenntnisse aus den Codes des Codesystems (s. Anhang 4) jeweils in einem Unterkapitel genauer beleuchtet. Analog dazu beschäftigt sich das Kapitel 9 mit den Ergebnissen seitens der Mitarbeiter. Zum Schluss erfolgt die Zusammenfassung von wichtigen Aspekten in der HO-Ratio (Kapitel 11) und die Aktualisierung des verwendeten theoretischen Modells von Herrmann und Frey Cordes (2020; Kapitel 3.2) auf Basis der Erkenntnisse.

Für die Darlegung der Zusammenhänge zwischen den einzelnen Codes des Codesystems (s. Anhang 4) bzw. Aussagen der Befragten werden diese farblich (wie auch im Codesystem) kenntlich gemacht. Dies vereinfacht und verdeutlicht die Schwerpunkte der Codes, die später als Indikatoren in die HO-Ratio aufgenommen werden.

8.1 Persönliche Werdegänge der Befragten und deren Akzeptanz von Home-Office

Insgesamt wurden 9 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen ausgesucht (s. Kapitel 6). Jeder Betrieb wurde von jeweils einem Angestellten vertreten und zum Thema der Arbeit befragt. Fast alle Befragten dieser Forschung waren erfahrene Branchenexperten und konnten sehr gute Informationen über ihre jeweilige Firma liefern. Die interviewten Gesprächspartner waren zwischen ca. 30 bis knapp 60 Jahre alt, davon sechs männlich und drei weiblich. Trotz des großen Altersunterschiedes und der verschiedenen Geschlechter war eine fast eindeutige Akzeptanztendenz festzustellen: Viele der Interviewten sprachen sich für eine Home-Office Lösung aus und schätzten die vielen Vorteile für Mitarbeiter (z.B. Erleichterung des Alltags, **WLB**¹², **Flexibilität**). Nur wenige der Befragten standen der neuen Arbeitsform skeptisch gegenüber. Gründe dafür waren die Frage der Gewährleistung des **Datenschutzes** von zu Hause, die vorwiegenden **Nachteile** in einer Produktionsfirma (in der

¹² WLB = Work-Life-Balance, wird des flüssigeren Lesens halber abgekürzt.

eher Tätigkeiten verrichtet werden, die vor Ort geschehen müssen), die Unentschlossenheit über Vor- und Nachteile, weil diese sich je nach Firma, **Tätigkeiten** und **Wertschöpfung** unterscheiden können und die Aussage darüber, dass Home-Office wahrscheinlich nur in einer **Mischform** gute Ergebnisse hervorbringen kann (**H3**, s. Kapitel 3.2), weil **soziale Beziehungen** auf Dauer verloren gehen könnten. Dabei wurde stark betont, dass Teleheimarbeit während der Coronakrise ein völlig anderer Maßstab und unter „normalen“ Voraussetzungen eine sehr positive Maßnahme sei. Die Teilnehmer der Befragung vermuteten, dass in der Coronapandemie die stark diskutierten **Nachteile** der **sozialen Isolation** und der **Überlastung** der Teleheimarbeiter durch die verordneten Kontaktbeschränkungen und Ausgangssperren höchstwahrscheinlich verstärkt wurden. Sollten die Einschränkungen durch Corona aufgehoben werden, wären die Menschen nicht mehr gezwungen von zu Hause zu arbeiten, und es könnten diese Nachteile mit einer Mischform von Home-Office und Arbeit im Betrieb minimiert werden (**H3**). Weitere Zusammenhänge ergaben sich überwiegend mit den **Vorteilen der Arbeitnehmer** wie WLB, Flexibilität oder Arbeit in Corona und den **Tipps für Unternehmen**. Dazu zählten bspw. Branchenabhängigkeit (**H2**), Vertrauen in MA, Datenschutz gewährleisten, Technische Voraussetzungen, Mischung HO¹³. Dies liegt wahrscheinlich daran, dass die Befragten aus ihrer persönlichen Sicht erzählten und somit aufgrund der hohen Akzeptanz zu Home-Office viele Vorteile nannten und froh darüber waren, dass sie in der Coronakrise durch die Teleheimarbeit ihren **Arbeitsplatz behalten** konnten. Außerdem wurden viele Aspekte genannt, die wichtig für Unternehmen sein können, wenn Mitarbeiter am häuslichen Arbeitsplatz produktiv und zufrieden arbeiten sollen (s. nachfolgende Kapitel).

8.2 Vorteile für Unternehmen

In diesem Kapitel sollen die Aussagen der Befragten zu den Vorteilen für Unternehmen zusammengefasst werden.

8.2.1 Krankenstand reduziert sich

Zu diesem Unterpunkt machte nur ein Befragter der vertretenen Unternehmen aufmerksam. Dennoch soll eine kurze Darlegung dazu folgen, weil der Autor eine Vermutung darin sieht, dass dieser Aspekt zukünftig für Home-Office bedeutend sein kann. Aufgrund nur einer Aussage kann jedoch dieser Aspekt nicht umfassend belegt werden.

¹³ HO = Home-Office, wurde für die flüssigere Codierung und Lesbarkeit halber vereinfacht.

Der Gesprächspartner erläuterte diesen Punkt wie folgt: Sind Mitarbeiter krank und können nicht auf Arbeit kommen, bestünde die Möglichkeit, unter Berücksichtigung der Schwere der Krankheit beim Mitarbeiter, dass die Erledigung einiger Arbeitsaufgaben von zu Hause aus erfolgen kann. Beispielsweise könnte ein Mitarbeiter bei einer leichten Erkältung (in der Coronazeit eventuell infektiöser Mitarbeiter) einige Aufgaben am Rechner dennoch erledigen, ohne sich auf Arbeit quälen zu müssen und seine Kollegen der Gefahr einer Infizierung mit Covid-19 auszusetzen. Das heißt, für eher leichte Erkrankungen wäre die Arbeit von zu Hause für den Angestellten möglich und er könnte Arbeit und Freizeit / Genesung vereinen (**WLB, Flexibilität**). Gleichzeitig würde für das Unternehmen nicht direkt die Arbeitskraft ausfallen und Arbeitsergebnisse können sich nicht mehr so häufig durch Krankmeldungen verschieben. Bei der Erläuterung dieses Aspektes wurden die arbeitsrechtlichen Vorgaben nicht berücksichtigt, denn diese stützt sich ausschließlich auf die Aussage des Befragten.

8.2.2 *Weniger Kosten*

Entsprechend der Aussagen der Befragten können Unternehmen aufgrund geringerer Reisetätigkeit der Mitarbeiter durch Home-Office profitieren. Firmenfahrzeuge werden durch diese Reduzierung weniger genutzt (z.B. Wartung, Sprit; eventuell sogar Abschaffung der Fahrzeuge; **weniger Pendeln**) und Geschäftsreisen mit Mietautos, Zug oder Flugzeug entfallen. Diese Dienstreisen können durch **Videokonferenzen** vom häuslichen Arbeitsplatz aus ersetzt werden. Dadurch werden große geografische Entfernungen nichtig, finanzielle und zeitliche Ressourcen können wertschöpfender für das Unternehmen genutzt werden und durch die Reduzierung der Reisetätigkeiten kann die gleichzeitig die Umwelt geschont werden.

Die Gesprächspartner sprachen in diesem Zusammenhang weitere individuelle Kosteneinsparungen für Unternehmen bei der Umstellung auf Home-Office an: Beteiligung an Verpflegungskosten für die Mitarbeiter in der Firma (Konferenzessen und Getränke etc.), Unterhaltskosten für Immobilien und Büros können sinken oder entfallen gänzlich. Wenn dennoch Mitarbeiter im Büro arbeiten, werden eher weniger Heiz- und Stromkosten gespart. Eine Möglichkeit wäre mit Hilfe von modernen Bürokonzepten wie Share Desking / Hot Desking Büroräumlichkeiten zu reduzieren, die Mitarbeiter flexibel einzusetzen und eventuell nur Meetingräume zu behalten. Hierfür wäre wiederum die Investition in **technische Voraussetzungen** nötig, die die Umsetzung von z.B. Hot Desking möglich machen.

Einige der Unternehmensvertreter blickten schon leicht in die **Zukunft** und konnten sich die Integration von modernen Bürokonzepten beim Bau neuer Büros oder Firmengebäude bereits vorstellen. Teilweise könnte es so weit gehen, dass weniger Bürogebäude in dem Sinne benötigt werden, sondern z.B. flexible Bürocontainer für die Belegschaft zur Verfügung stehen. Die nicht mehr benötigten Immobilienflächen der Unternehmen können bspw. für Wohnraum in den Städten genutzt werden (**Folgen auf HO – Corona als Katalysator, H1** s. Kapitel 3.2).

Der Vorteil von Einsparung der Miet- und Immobilienkosten kann sich nach Aussagen der Interviewpartner nur bei Unternehmen bewahrheiten, wenn die **Wertschöpfung** der Arbeit auch in Teleheimarbeit geschehen kann. Bei einem Produktionsbetrieb kann diese Art von Kosteneinsparung eher schwieriger gelingen, weil die Produktion von Gütern dennoch Industriehallen, Produktionsgelände u.Ä. benötigt. Ein Unternehmen, das eigene Betriebsimmobilien besitzt, kann leerer Mietraum nicht ohne Weiteres abgestoßen werden (z.B. bei Laufzeiten in Mietverträgen). Entweder bestünde die Möglichkeit die Räumlichkeiten an externe Dritte unterzuvermieten oder Mietverträge neu zu verhandeln.

8.2.3 *Attraktivität des Unternehmens steigt*

Einen weiteren Vorteil für Unternehmen bei der Einführung von Home-Office sahen die Befragten in der steigenden Attraktivität der Firmen auf die Außenwelt sowie bei zukünftigen Bewerbern. Die Arbeit im Home-Office könnte viele junge Menschen, aber auch andere, ältere qualifizierte Mitarbeitergruppen ansprechen, weil es ein **flexibleres** Leben ermöglicht (z.B. Familie mit Beruf vereinbar; für ältere Menschen mit Behinderung eine Erleichterung). Zudem könnten Firmen in ländlichen Regionen mehr Bewerber für sich gewinnen, weil die eventuell weitere Anfahrt von Mitarbeitern wegfallen würde (**weniger Pendeln**) und so der Standortnachteil ausgeglichen werden kann. Die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern könnte temporär schneller umgesetzt werden. Generell können Arbeitgeber mit einem Home-Office-Angebot attraktiver für Bewerber sein und in der heutigen Zeit der Digitalisierung auch eine gewisse Vorbildrolle für andere Unternehmen und Mitarbeiter einnehmen. Jedes Unternehmen kann entsprechend seiner Rahmenbedingungen Home-Office einführen, um innovativ sowie konkurrenzfähig zu bleiben.

„(...) um als Arbeitgeber attraktiv zu sein [, haben wir gesagt], Home-Office ist prinzipiell möglich. (...) Ich habe immer einen Tag Home-Office gemacht. Nicht, weil ich das brauchte, weil ich private Termine habe, sondern einfach als Vorbildfunktion – leading by example. Um den Leuten zu zeigen: „Hey, es ist wirklich ok, wenn du dir Home-Office nimmst. (I2)“

8.2.4 Tätigkeit geeignet

Nicht alle Branchen können sich entsprechend ihren Tätigkeiten im Unternehmen für Home-Office qualifizieren. Dies konnten auch die Befragungen der Unternehmensvertreter herausarbeiten. Eng verknüpft ist dieser Code mit **Mitarbeitern im HO** während der Pandemie, weil genau diese Tätigkeiten für Teleheimarbeit geeignet sind (**H2** s. Kapitel 3.2).

Unter den Erzählungen der Interviewpartner tauchten folgende, mögliche Tätigkeiten auf, die im Home-Office ohne Probleme durchgeführt werden können: Computerbetreuung, Systembetreuung, Terminplanung, EDV, Beratung, Softwareentwicklung, Qualitätsmanager / Audit, Dokumentation, Rechnungsabteilung, Disposition (wahrscheinlich mit Präsenz im Unternehmen gemischt, **Mischform HO, H3**), Call-Agenten und generelle Büroarbeiten wie z.B. Sachbearbeitung oder Finanzbuchhaltung.

Es kann davon ausgegangen werden, dass vor allem Berufe, die vorwiegend am Rechner ausgeübt werden, administrativer Natur sind und sich mit Organisation, Planung, Abrechnung und Strukturierung von Arbeitsabläufen beschäftigen, mehr für Home-Office geeignet sind. Die Arbeit in der Teleheimarbeit kann somit eher dort eingesetzt werden, wo mit Hilfe von Technik bestimmte Prozesse im Unternehmen gesteuert werden können (**H2**).

Einer der Befragten betonte dabei, dass es „Kopfsache“ des Unternehmens oder des Geschäftsführers sei, Home-Office nicht zu implementieren. Zumindest nicht dort, wo es theoretisch aufgrund der Tätigkeit möglich wäre. Dies verweist auf den Punkt **Geschäftsführung dagegen** und das Kapitel 2.1.8, in dem bereits Gründe für eine Nichtimplementierung von Teleheimarbeit und als größter Aspekt die fehlende Bereitschaft der Geschäftsführung eines Unternehmens genannt wurden.

8.2.5 Mitarbeiter ist motivierter, konzentrierter und arbeitet länger

Im Codesystem (Anhang 4) wurde hier in zwei verschiedene Codes (**MA arbeitet länger, MA konzentrierter motivierter**) unterschieden. Während der Auswertung konnte

jedoch festgestellt werden, dass diese eng miteinander verknüpft sind und werden so unter diesem einen Unterpunkt zusammengefasst.

Selbstverständlich kann es für ein Unternehmen von Vorteil sein, wenn die Mitarbeiter länger arbeiten und somit Arbeitsaufgaben schneller erledigt werden. Allerdings besteht hier ein Zusammenhang zum Code **Trennung Arb. Freiz / Überlastung** des Mitarbeiters, weil zwar das Unternehmen von der Mehrarbeit eines Mitarbeiters profitieren kann, aber gleichzeitig der Angestellte sich selbst ausbeutet. Durch die Überlastung kann ein Mitarbeiter unproduktiver werden, wenn seine Arbeitszeit, seine Pausenzeit sowie sein Arbeitspensum nicht in einem arbeitszeitlichen Rahmen bleiben. Der Betrieb hat die Fürsorgepflicht gegenüber seiner Mitarbeiter zu tragen und hat u.a. das Arbeitszeitgesetz zu beachten. Daher sollten klare **Regeln** und Grenzen formuliert werden, um den Angestellten vor Überarbeitung und Erschöpfung zu schützen (s. auch Kapitel 9.3.6).

Dennoch hat sich in den Befragungen im Rahmen der Arbeit und ebenfalls in anderen Studien gezeigt, dass Teleheimarbeiter tendenziell mehr arbeiten als im Betrieb. Dies könnte u.a. an der Ersparnis der Pendelzeit (**weniger Pendeln**) liegen. Sie beginnen ihren Arbeitstag in diesem Falle früher, aber arbeiten dafür, auf die gesamte Arbeitszeit gerechnet, länger. Ein weiterer Grund wurde unter der besseren Organisation des Alltags durch Home-Office (**WLB, Flexibilität**) benannt, die die Motivation beim Angestellten positiv beeinflussen kann, weil er seine privaten Angelegenheiten besser in den Arbeitsablauf einbauen kann. Außerdem liegen keine Ablenkungen vor, die bspw. im Büro auftreten würden (z.B. Plausch mit Kollegen oder Arbeitsgeräusche im Produktionswerk). Daraus resultiert eine fokussierter, **konzentriertere und motiviertere** Arbeits erledigung des Mitarbeiters.

Für die Steigerung der Motivation eines Mitarbeiters wäre es von Vorteil, wenn das Unternehmen Teambuildingmaßnahmen oder das sogenannte „**Feelgood-Management**“ (mehr dazu im Kapitel 10.10) praktiziert. Hierbei wird darauf geachtet, dass die intrinsische Motivation beim Angestellten aufrechterhalten bleibt und dieser ein besseres Arbeitsergebnis liefern kann (z.B. durch gemeinsame Aktivitäten, Angebot von Weiterbildungen, Freiheit des Mitarbeiters neue Dinge auszuprobieren). Eine hohe Motivation eines Mitarbeiters kann demzufolge Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens und die **Wertschöpfung** aus dem Home-Office haben. Dies erfordert wiederum **Vertrauen** in den Mitarbeiter und eine ergebnisorientierte Arbeitsweise (**Ergebnis zählt**), ohne, dass der Arbeitgeber permanente Überwachung auf seine Arbeitnehmer ausüben

muss.

Im vorliegenden Codesystem wird bei dem Punkt Nachteile für Unternehmen auf den Code **Mitarbeiter arbeiten nicht** verwiesen, weil vor der Befragung angenommen wurde, dass dies eventuell Erzählungen der Befragten bestätigen könnten. Allerdings wurde von den interviewten Personen nur erwähnt, dass es zwar Vorurteile (auch bei anderen, nicht zur Befragung gehörenden Unternehmen) diesbezüglich gab, es aber in der Praxis – wie im Kapitel 2.1.8, 8.2.5 und 9.3.6 erläutert – keine Gültigkeit hatte. Es wird u.a. vermutet, dass diese (nicht zur Befragung gehörenden) Unternehmen ihren Mitarbeiter weniger **Vertrauen** schenken und das **Kontrollieren** der Arbeitsleistung im Home-Office nicht möglich war. Sie waren dahingehend sehr skeptisch, dass die Mitarbeiter ihre Arbeitsaufgaben gut organisieren und erledigen können.

8.3 Nachteile für Unternehmen

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit den Aussagen der befragten Unternehmensvertreter zu den Nachteilen bei der Einführung von Home-Office in den Unternehmen.

8.3.1 Geschäftsführung dagegen

Das Kapitel 2.1.8 widmete sich bereits den Gründen für eine Nichtimplementierung von Teleheimarbeit in Firmen. Darunter wurde als größte Herausforderung die Ablehnung der Geschäftsführung der Unternehmens genannt. Auch die Befragten schilderten in den Interviews derartige Erkenntnisse, die sie teilweise selbst erlebten oder von Mitarbeitern aus anderen Unternehmen zugetragen bekamen. Seit Januar 2021 sind allerdings Arbeitgeber dazu verpflichtet, bei Möglichkeit ihren Arbeitnehmern Home-Office anzubieten (s. Kapitel 2.1.7).

Einige, eher konservativ denkende Unternehmen, sind teilweise immer noch der Ansicht, dass z.B. die Arbeit von 7 bis 16 Uhr im Büro erfolgen muss. Egal, ob die Möglichkeit der Arbeit im Home-Office bestünde oder nicht. Eine Begründung – so eine Aussage eines Befragten – liegt in den veralteten Geschäftsstrukturen, die durch eher ältere Personen in Führungspositionen begünstigt werden, weil diese unerfahren mit Neuerungen v.a. im digitalen Bereich sein können oder ihren Prinzipien treu bleiben. Diese Gedanken können darauf hinweisen, dass der technische Fortschritt in Deutschland durch diese Denkweise verlangsamt wird.

„Die groß gewachsenen Strukturen sind die alten Strukturen, viele alte Leute. Die können mit bestimmten Dingen einfach nicht umgehen. Die denken immer, man will ihnen was wegnehmen. (I5)“

Eine weitere Begründung dieser Ablehnung von Home-Office könnte die wegfallende **Kontrolle** der Mitarbeiter sein. Ein stark etabliertes Führungsinstrument ist die Überwachung der Arbeitsverrichtung des Mitarbeiters. Dies würde mit der Umstellung auf Teleheimarbeit jedoch entfallen. Gleichzeitig müsste dem Angestellten mehr **Vertrauen** entgegengebracht werden. Einige Unternehmen scheinen laut Aussagen der Befragten eher prozessgetriebene Abläufe zu praktizieren, die konservativ, starr und unbeweglich sind, anstatt auf die **Arbeitsergebnisse** der Mitarbeiter zu achten, was ein weiteres Hemmpotential ausmacht.

Ein Befragter schilderte, dass sein unmittelbarer Vorgesetzter keine Einwände gegen die Einführung von Home-Office hatte, jedoch die „großen“ Geschäftsführer schon. Hier bräuchte es viele zeitliche Ressourcen, gute Überzeugungskraft oder eine Besetzung der oberen Geschäftsstellen von jüngeren, digital affineren Menschen, für eine vollständige Überzeugung der Firma („frischer Wind“).

Anscheinend gibt es nicht nur einzelne konservative Unternehmen, sondern auch in alten Strukturen denkende Branchen – so die Erzählung eines weiteren Befragten aus der Facility-Management-Branche¹⁴. Er beschrieb die besagte Branche als altbacken und veraltet. Hier scheint es noch üblich zu sein, dass alle Mitarbeiter zu einer bestimmten Uhrzeit ins Büro kommen müssen, weil der Angestellte sonst nicht „greifbar“ für die Vorgesetzten wäre. Auch Niederlassungs- oder Regionalleiter müssen trotz einer großen Anfahrtstrecke in ihr Büro kommen, obwohl ein Großteil ihrer Arbeiten auch digital von zu Hause erfolgen kann. Weiterhin merkt der Gesprächspartner auch hier an, dass es daher von Geschäftsführern wichtig ist, mit der Zeit zu gehen, neue, moderne Arbeitsformen wie das Home-Office anzubieten und vor allem den Mitarbeitern zu vertrauen, dass sie in der Lage sind, die anfallenden Arbeitsaufgaben zufriedenstellend von zu Hause aus zu leisten. Falls dennoch ein Angestellter nicht wie gewünscht von zu Hause arbeitet, kann das Unternehmen bspw. verlangen, dass er wieder ins Büro zurückkommt. Zusammenfassend ist festzustellen, dass zur Wettbewerbsfähigkeit die Maßnahme der Teleheimarbeit von Unternehmen im Sinne der „lernenden Organisation“ in dafür geeigneten Bereichen empfohlen wird.

¹⁴ Facility Management bezeichnet die Verwaltung und Bewirtung von Gebäuden, Einrichtungen und Anlagen (HTW Berlin 2021).

8.3.2 Tätigkeit lässt es nicht zu

Im Kapitel 8.2.4 wurden Berufe und Tätigkeitsfelder benannt, bei denen Home-Office ohne weiteres möglich waren. Folgendes Kapitel widmet sich den Tätigkeiten, die eher weniger für die Arbeit von zu Hause geeignet sind. Hier besteht der Zusammenhang zu **Mitarbeiter nicht im HO**, weil diese Berufe in der Coronapandemie von den vertretenen Unternehmen kaum oder gar nicht ins Home-Office verlagert wurden. Insgesamt verweist hier der Autor auf **H2** (s. Kapitel 3.2).

Zu solchen Tätigkeiten zählen laut den Interviews: Office Manager / Empfang, Lagermitarbeiter, Industrie / Produktion / Fertigung, Maschinenbauer, Logistik, Reinigung, Pflege / Gesundheitswesen, Hausmeister, Koch / Küchenleiter.

Generell kann hier betont werden, dass vor allem operative Tätigkeiten und Dienstleistungen, die vor Ort geschehen müssen und / oder die Interaktion mit Menschen erfordern (z.B. Pflege), eher nicht für Teleheimarbeit geeignet sind. Solche Berufe erfordern die Präsenz der Mitarbeiter und können angesichts dessen nicht von zu Hause geschehen. Dazu gehören z.B. die Branchen Seniorenpflege, Automobilzulieferer, (Berufs-) Schulen, Maschinenbau oder das Facility Management. Vor allem Betriebe in der Produktion oder im verarbeitenden Gewerbe, wo es erforderlich ist, dass die Mitarbeiter z.B. Maschinen bedienen, Produkte an Kunden ausliefern oder die Qualität von produzierten Teilen überprüfen, qualifizieren sich weniger für Home-Office. Ebenfalls können Bereiche, in denen die direkte Interaktion mit Menschen erfolgt (v.a. Pflege, Schule, Sprachausbildung oder Berufsausbildung) und wichtig für die Umsorgung der Patienten oder das Lernen eines Berufes ist, von Home-Office ausgeschlossen werden.

Einige der Befragten verwiesen darauf, dass manche Tätigkeiten wie z.B. die Personalarbeit oder die Beantragung von Zuschüssen bei einer Krankenkasse in der Orthopädietechnik u.a. eine hohe Anzahl von Papierunterlagen verarbeiten (z.B. Krankenscheine, Arbeitsverträge, Krankenkassenschreiben), die vorerst eingescannt oder per Post geschickt werden müssen. Bei diesem hohen Arbeitsaufwand ist es erforderlich, dass mindestens ein Mitarbeiter diese Aufgaben im Unternehmen erledigt, bevor die Kollegen im Home-Office weiterarbeiten können.

Zusammenfassend stellt der Autor fest (in Bezug auf **H2**, welche sich hier bestätigt), dass vor der Einführung von Home-Office die Firma abwägen sollte, welche Tätigkeiten ins Home-Office ausgelagert werden können.

8.3.3 *Fehlende Kontrolle*

Bereits im Kapitel 2.1.8 konnte zwischen der fehlenden Kontrolle, dem **Vertrauen** in den Mitarbeiter und der **Ablehnung der Geschäftsführung** ein Zusammenhang festgestellt werden. Kapitel 9.1, 9.2.4 und 10.9 deuten ebenfalls darauf hin. Die Aussagen der interviewten Unternehmensvertreter bestätigten sich noch einmal in diesem Unterpunkt.

Die Arbeit im Home-Office kann laut den Erzählungen aus den Interviews durch den Arbeitgeber schwerer kontrolliert werden. Im Büro kann der Vorgesetzte direkt die Arbeit des Mitarbeiters beobachten, mit ihm kommunizieren und kontrollieren, ob Arbeits- und Pausenzeiten eingehalten werden. Die direkte Kontrolle, Führung und Fürsorge des Angestellten ist in der Teleheimarbeit nicht ohne weiteres möglich (dafür wäre z.B. der regelmäßige Besuch des Vorgesetzten in der häuslichen Arbeitsstätte des Mitarbeiters erforderlich und ist in der Praxis schwer umsetzbar; dies schließt die Kontrolle des Arbeitsplatzes laut ArbSchG etc. mit ein, **rechtliche Aspekte**). Der Mitarbeiter benötigt für eine gewissenhafte und ordentliche Durchführung seiner Arbeitsaufgaben das Vertrauen seines Unternehmens. Der Arbeitgeber muss darauf vertrauen, dass der Arbeitnehmer seine Arbeits- sowie Pausenzeiten einhält und das **Ergebnis stimmt** (kann durch regelmäßige Übersendung an den Vorgesetzten kontrolliert werden). Die Kontrolle der Arbeitszeiten könnte über ein Trackingtool funktionieren, das bspw. die Zeiten des Einloggens und Ausloggens des Mitarbeiters misst und so zumindest eine Erfassung der tatsächlichen Arbeitszeit möglich wäre (s. Kapitel 10.6). Dafür muss der Mitarbeiter allerdings „ehrlich“ arbeiten und das Einloggen in das System nicht ausnutzen, indem er sich z.B. einloggt, aber vorerst seinen Haushalt erledigt. Hinzu kommt, dass bestimmte Typen von Menschen – laut der Aussage eines Interviewpartners - lieber geführt werden, als selbst die Initiative zu ergreifen (s. Kapitel 9.1).

In der Coronakrise waren laut einer weiteren Erzählung eines Befragten vor allen die höheren Unternehmensebenen (bei einem großen Konzern) nicht auf die Krise vorbereitet und verlangten ständig Arbeitsnachweise von allen Mitarbeitern, was wiederum die Glaubwürdigkeit des Angestellten in Frage stellte (so das Gefühl des Befragten). Die Begründung lag darin, dass die hohen Geschäftsebenen sich vorher nicht mit der Teleheimarbeit auseinandergesetzt haben und sie gar nicht wissen, wie man es einsetzen und was es für Möglichkeiten bieten kann. Hier besteht wieder ein Zusammenhang zu **Geschäftsführung dagegen** und das Vorurteil der Geschäftsführung, dass der Mitarbeiter im Home-Office nicht arbeitet (was größtenteils durch die Befragung widerlegt werden konnte, s. Kapitel 8.2.5).

Allgemein stellten die Interviewpartner fest, dass das Unternehmen ihren Mitarbeitern im Home-Office einen großen **Vertrauensvorschuss** zukommen lassen sollten. Stimmt das Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, kann auch der Einsatz des Mitarbeiters im Home-Office erfolgen (Wechselwirkung, s. Kapitel 3.2 und 10.9).

8.3.4 *Organisationsaufwand / -kosten*

Die Befragten teilten mit, dass bei erstmaliger Einführung von Home-Office den Unternehmen hohe Kosten entstehen können. Dabei kann die technische Ausstattung beim Mitarbeiter ein wesentlicher Kostentreiber sein. Beispielsweise kann in neue Rechner, Geräte (z.B. Drucker, Scanner), Server(-kapazitäten), Personal in der IT-Abteilung, Systemlizenzen oder weitere Ausstattung für die Belegschaft (Büroausstattung des häuslichen Arbeitsplatzes) investiert werden. Vor allem, wenn die Maßnahme der Teleheimarbeit vorher nicht für das Unternehmen vorgesehen war (wie z.B. in der Coronakrise), kann es ein sehr hoher administrativer Aufwand sein und es sind neue Investitionen in Technik und eine umfangreiche Organisation nötig, um das Arbeiten von zu Hause für die Mitarbeiter zu ermöglichen. Für diese Umsetzung kann ebenfalls ein hoher Zeitaufwand von Nöten sein.

Der Autor schlussfolgert aus den Erzählungen der Interviewten, dass vor der Implementierung von Home-Office seitens des Unternehmen ein Konzept und eine Kalkulation aller Aufwände entwickelt werden sollte, um mögliche Kostenfaktoren, den zeitlichen, strukturellen und organisatorischen Aufwand aufzustellen und die Abwägung dieser Faktoren erfolgen kann. Möglich wäre es ebenfalls, qualifizierte Mitarbeiter oder eine Projektgruppe zu benennen, die sich speziell mit der Einführung der neuen Maßnahme auseinandersetzen und alle nötigen Aspekte unter Absprache mit der Geschäftsführung organisieren.

8.4 Tätigkeiten und Ausübung von Home-Office im Unternehmen vor der Coronapandemie

Das folgende Kapitel soll einen Überblick über die Tätigkeiten und die Ausübung von Home-Office vor der Coronapandemie in den Unternehmen liefern. Dies kann je nach Betrieb **branchenabhängig** sein. Ein Zusammenhang kann hier zu den Codes **Schwierigkeiten** oder **Gut gelaufen** bestehen, weil je nach Stand der Einführung von

Home-Office im Unternehmen schon von vornherein bestimmte Gegebenheiten wie die technische Ausstattung entweder bestanden haben oder noch organisiert werden mussten. Ebenfalls könnten hier Zusammenhänge zwischen **Mitarbeiter und Jobs im HO** bzw. **nicht im HO** und **Tätigkeit geeignet** bzw. **nicht geeignet** auftreten, weil die Tätigkeiten je nach Anforderungen und Arbeitsaufgaben mehr oder weniger für die Arbeit im Home-Office geeignet waren (s. Kapitel 8.2.4, 8.3.2, 8.5.2, 8.5.3). In diesem Kapitel kann generell auf **H2** (s. Kapitel 3.2) verwiesen werden.

Bei Firmen, in denen die Leistungserbringung vorwiegend oder ausschließlich im Büro stattfand (digitale Werbung und Software-Consulting), wurden bürotypische Tätigkeiten wie z.B. Sachbearbeitung, Datenpflege, Controlling, IT-Abteilung, Marketing, Buchhaltung, Finanzen, Consulting, Empfangsmitarbeiter oder Personalarbeit (HR-Abteilung) im Unternehmen ausgeübt. Die beiden Befragten teilten mit, dass bereits vor der Pandemie **Home-Office möglich** war und dies von den Mitarbeitern meist einen Tag in der Woche in Anspruch genommen wurde. Gründe dafür waren die **Attraktivität des Unternehmens** bei den Mitarbeitern zu steigern, eine gewisse Vorbildfunktion für andere Kollegen einzunehmen und den Angestellten einen **flexiblen** Arbeitstag zu ermöglichen. Home-Office galt hier eher als Option und es wurde den Mitarbeitern freigestellt, wann und wie oft sie diese Option in Anspruch nehmen (z.B. war Teleheimarbeit auch halbtags und spontan möglich). In der Software-Consulting-Firma gab es sogar eine freie, transparente Kalenderplanung mit dem Tool Microsoft Outlook, in dem jeder Mitarbeiter seine dienstlichen und privaten Termine eintragen konnte und somit alle Kollegen darüber Bescheid wussten, ob sich z.B. der Mitarbeiter an einem Tag im Home-Office befand oder nicht.

In der Hauptverwaltung der Seniorenpflegeeinrichtungen wurde vorwiegend im Büro gearbeitet. Führungskräfte, Qualitätsmanager oder andere Mitarbeiter, die viel unterwegs und damit oft nicht im Büro waren, konnten hingegen **mobil arbeiten**. Eine offizielle Home-Office-Regelung gab es hier nicht. Pflegepersonal arbeitete vor Ort in den Heimen.

Bei diesem und allen anderen Unternehmen ist es wichtig zu erwähnen, dass trotz des Fokus auf z.B. Produktionsarbeit oder soziale Arbeit, auch meist ein administrativer Büroarbeitsbereich in den Firmen existiert. Dieser ist wichtig, um die Kernarbeit zu organisieren und zu strukturieren. Das administrative Arbeitsfeld (meist der Innendienst) kann mit den bereits erwähnten Berufen verglichen werden und wäre ebenfalls für Home-Office qualifiziert.

Im Vertrieb von Pflegebedarf gab es einen Innen- und Außendienst. Im Außendienst war immer freitags die Arbeit im Home-Office und generell mobiles Arbeiten möglich. Der Umfang dieser Maßnahmen erweiterte sich in der Pandemie. Ähnlich war die Situation beim Automobilzulieferer und des Solarmodulherstellers / Maschinenbau. In Absprache mit der jeweiligen Geschäftsführung konnten gelegentlich Büroarbeiten im Home-Office erledigt werden. Bei allen anderen operativen Bereichen wie Mechaniker / Mechatroniker, Fertigung, Logistik, Kundenbetreuung, Kundenauslieferung, Disposition, Qualitätsmanagement, Einkauf oder Zollabfertigungsabteilung für internationale Lieferungen, war dies nicht möglich. Die Belegschaft musste aufgrund der physisch zu handhabenden Arbeitsabläufe vor Ort im Betrieb arbeiten. Mitarbeiter wie z.B. Mechaniker hatten teilweise keinen Rechnerzugang, woraus zu schlussfolgern ist, dass diese Arbeit nicht von zu Hause erfolgen kann. Hier fehlt die digitale Verbindung zwischen Firma und Angestellten. Vorwiegend existierten in der Fertigung klare Schichtzeiten und im Büro Anwesenheitspflichten zu bestimmten Zeiten.

Eine Überlegung des Autors wäre hierzu auf der Grundlage von technischen Innovationen und der Digitalisierung in Betrieben, z.B. Roboter im Werk einzusetzen, die im Home-Office des Mitarbeiters ferngesteuert und überwacht werden können. Diese Überlegung wird allerdings in dieser Arbeit nicht weiter beschrieben. Es würde den inhaltlichen Rahmen sprengen.

Die drei anderen Unternehmen in den Branchen Orthopädietechnik, Berufsschulen und Gebäudemanagement boten ihren Mitarbeitern vor der Pandemie kein Home-Office an. Grund dafür war nach den Aussagen der Befragten, die Branche und die auszuübenden Tätigkeiten, die sich dafür nicht qualifizieren oder anbieten. Zu diesen Tätigkeiten gehörten in der Orthopädietechnik z.B. Werkstatt, Lager, Reha-Techniker (sowohl in der Werkstatt als auch im Außendienst), Warenannahme, Facharbeit Orthopädietechnik, Sanitätsfachangestellte oder Beratung der Fachabteilungen.; in der Berufsschule z.B. Lehrer, Ausbilder, Organisation und Planung des Unterrichts, Sekretariat und im Gebäudemanagement (mit den Bereichen Catering, Gebäudetechnik, Gebäudereinigung und Sicherheit) z.B. Koch, Küchenhelfer, Techniker, Reinigungskräfte, Streifendienst oder Sicherheitswachmann. In allen drei Firmen liegt die vorwiegende Leistungserbringung in der Ausübung von physischen Aufgaben, die die Interaktion des Mitarbeiters vor Ort erfordern. In einer Schule bspw. können Lerninhalte nur ausreichend an die Schüler vermittelt werden, wenn diese direkt mit dem Lehrer oder dem Ausbilder kommunizieren; in der Reha- und Orthopädietechnik kann die Anpassung von Prothesen

z.B. nur mit dem Patienten zusammen erfolgen und in der Gebäudereinigung z.B. kann eine Reinigungskraft einen Raum nur vor Ort säubern.

Auf den Grundlagen der Aussagen der Befragten vermutet der Autor die Belegung der Annahme von **H2**, dass vorwiegend administrative Tätigkeiten für die Arbeit im Home-Office geeignet sind. Eine Empfehlung des Autors wäre hier, vor der Einführung von Home-Office sich als Unternehmen im Klaren zu sein, in welchen Bereichen die tatsächliche, vorwiegende Leistungserbringung stattfindet und ob es sich lohnt, den vorhandenen Bereichen die Arbeit von zu Hause anzubieten.

8.5 Unternehmen in der Coronapandemie

Folgender Abschnitt soll die Aussagen der Befragten zu den Geschehnissen und Abläufen der Einführung von Home-Office während der Coronapandemie erläutern.

8.5.1 Zeitlicher Verlauf der Implementierung

Nach den Aussagen der befragten Unternehmensvertreter überlegten die meisten der vertretenen Firmen sofort auf Home-Office umzustellen, als das Thema Coronavirus und mögliche Pandemie in den Medien präsenter wurde (ca. Ende Februar 2020). Anfang bis Mitte März 2020 wurden dann häufig die ersten Vorbereitungen für eine Implementierung getroffen. Dafür erfolgten bspw. kurzfristige Teamberatungen, die Gründung von Projektteams, die Erstellung einer Betriebsvereinbarung mit dem Betriebsrat des Unternehmens, die organisatorisch-technische Vorbereitung für die Einführung und kurze Zeit später die sofortige Umsetzung der Implementierung ab dem ersten Lock-down oder auch kurz danach (ca. ein bis drei Wochen später). Es konnten also sehr zügig alle für Teleheimarbeit vorgesehenen Mitarbeiter branchenunabhängig ihre Arbeit von zu Hause erledigen. Diese Schnelligkeit in der Umsetzung konnte u.a. daraus begründet werden, dass zum einen kein großer zeitlichen Vorlauf für die Erstellung von Home-Office-Plänen und -konzepten aufgrund der plötzlich eingetretenen Pandemie vorlag und zum anderen, weil einige der Unternehmen bereits vor der Coronakrise Home-Office bzw. mobiles Arbeiten ermöglicht hatten und somit die technischen Voraussetzungen schon gegeben waren. Das Unternehmen für Software-Consulting gründete sogar ein „No-Panic-Team“, welches sich mit den Vorgaben, Beschlüssen und Informationen zum Coronavirus und der Pandemie beschäftigte und diese gebündelt an die Belegschaft weiterleitete. Es wurde hier viel auf die interne Kommunikation gesetzt

und somit waren immer alle Mitarbeiter auf dem aktuellen Stand neuer Informationen. Im Gegensatz dazu gab es das „Panic-Team“, welches sich mit arbeitsrechtlichen Maßnahmen wie Kurzarbeit oder betriebsbedingte Kündigungen auseinandersetzte und dazu eine Art Krisenplan entwarf, der vorerst zwar nicht gebraucht wurde, aber vielleicht für ein späteres **Krisenmanagement** zum Einsatz kommen könnte. Ähnlich handhabte das Unternehmen für Gebäudemanagement die Situation. Die Firma entschied sich zur Gründung einer „Task-Force“. Diese bündelte ebenfalls alle Informationen zur aktuellen Lage in Bezug auf die Pandemie und waren direkte Ansprechpartner für alle Belange von Mitarbeitern rund um das Coronavirus.

Einige der Unternehmen hielten vorerst an der neuen Arbeitsform über den ersten Lockdown hinweg bis zum immer noch vorherrschenden zweiten Lockdown fest. Bei einem Unternehmen wurde die Arbeit im Home-Office für die Mitarbeiter sogar ab November 2020 verpflichtend, um der Fürsorgepflicht und der Verantwortung für die Mitarbeiter nachzukommen. Nur wenige der Betriebe entschieden sich nach dem ersten Lockdown wieder in das alte Arbeitsmuster zu wechseln (z.B. Vertrieb von Pflegebedarf) oder nur einen Teil der Mitarbeiter wieder am alten Arbeitsplatz zu beschäftigen (z.B. Automobilzulieferer), weil bspw. der direkte Kontakt zu anderen Menschen und die Teamarbeit mit den Kollegen als zielführender bewertet wurden oder die Produktion vor Ort wieder hochgefahren werden sollte.

Ein Befragter, der als Außendienstmitarbeiter tätig ist, berichtete, dass sofort nach den im Sommer 2020 erfolgten Lockerungen der Besuchsrechte in Pflegeheimen wieder persönliche Vorortbesuche stattfanden, weil Gespräche so zielführender sind als vielleicht am Telefon oder beim Videoanruf. Dieses Konzept wurde von der Firma auch auf den Innendienst übertragen, weil dort auf **Teambildung**, Zusammenhalt und die daraus resultierende größere Produktivität gesetzt wurde.

8.5.2 *Mitarbeiter und Berufe im Home-Office während der Pandemie*

Das folgende Kapitel soll einen kurzen Überblick über die Tätigkeiten und die Ausübung von Home-Office während des ersten Lockdowns in den Unternehmen liefern. Hier wird auf die Codes **Tätigkeit geeignet** bzw. **nicht geeignet** sowie **H2** (s. Kapitel 3.2) verwiesen. Generell galt, dass vor allem Berufe mit viel Dokumentationsaufwand zu Hause erledigt werden konnten. Darunter zählten z.B. bei den vertretenen Unternehmen: Office Manager (digitale Werbung; Aufgaben wurden für Home-Office umstrukturiert), Außen- und Innendienst (Vertrieb von Pflegebedarf; nie dauerhaft; **Mischung**

HO), Sachbearbeitung und Innendienst (Orthopädietechnik), Schüler und Lehrer (Berufsschule), Verwaltungsabteilung mit Anwesenheit im Büro von 50% (Seniorenpflegeeinrichtungen, Mischung HO), Verwaltungsabteilung (Gebäudemanagement), HR-Abteilung, Finanzen, Einkauf, Qualität (Automobilzulieferer), Konstrukteure, Produktionsleitung, Buchhaltung, Einkauf, Personalabteilung (Solarmodulhersteller).

„Aber prinzipiell alle, die einen Schreibtisch haben und ein Büro haben, sind prädestinierte Leute für Home-Office“ (I9).

8.5.3 Mitarbeiter und Berufe nicht im Home-Office während der Pandemie

Im Gegenzug zu Kapitel 8.5.2 gab es bei den vertretenen Unternehmen ebenfalls Berufe, die u.a. aufgrund der Tätigkeit nicht ins Home-Office verlagert werden konnten (H2, s. Kapitel 3.2). Darunter zählten beispielsweise: Gebäudereinigung und Hausverwaltung allgemein, Vertrieb und Produktmanagement (Vertrieb von Pflegebedarf, Unternehmen setzte auf Teamarbeit), Außendienst und Techniker (Orthopädietechnik, Arbeit erfolgt am Patienten), Schulleitung und Sekretariat (Berufsschulen), Verwaltungsabteilung mit Anwesenheit im Büro von 50% (Seniorenpflegeeinrichtungen, Mischung HO), operative Mitarbeiter in den Bereichen Reinigung, Sicherheitsdienst, Küche / Catering (Gebäudemanagement), operative Mitarbeiter in den Bereichen Mechaniker, Elektriker, Staplerfahrer / Logistik, Produktion (Automobilhersteller, Bereiche legten selbst die Anwesenheit der Mitarbeiter fest und wechselten sich ab), Fertigung, Produktion, Haustechnik, Servicekräfte, Reinigung, Leitungspositionen (Solarmodulhersteller, Führungspositionen sollten Fürsorgepflicht ausüben und Vertrauen in Mitarbeiter stärken).

Der Autor merkt in diesem Zusammenhang an, dass es widersprüchliche Aussagen zum Außendienst gab. In einem der Unternehmen konnte diese Tätigkeit im Home-Office erledigt werden (Vertrieb von Pflegebedarf). In einem anderen Unternehmen wurde dieser Bereich nicht an den häuslichen Arbeitsplatz des Mitarbeiters verlegt (Orthopädietechnik). Der Unterschied könnte daher kommen, dass der Vertrieb von Pflegebedarf auch digital durchgeführt werden kann, jedoch eine Anpassung von speziellen orthopädischen Hilfsmitteln nur vor Ort am Patienten stattfindet. Aufgrund der Nähe zum Kunden wäre Home-Office in diesem Fall nur eingeschränkt möglich. Dieser Vermutung kann im Rahmen dieser Arbeit nicht nachgegangen werden, weil dafür weitere Erhebungen und Forschungsbefunde nötig wären.

8.5.4 Vorkehrungen für die Mitarbeiter im Home-Office

Unter diesem Kapitel sollen alle Maßnahmen seitens des Unternehmens laut Aussagen der Gesprächspartner aufgezählt werden, die ihre Mitarbeiter im Home-Office unterstützten. Bei allen der vertretenen Firmen war es möglich, Bürogegenstände wie Monitore oder Bürostühle aus dem Betrieb mit nach Hause zu nehmen. Die Firma im Bereich digitale Werbung machte sich sogar extra die Mühe, mit einem Transporter die nötige Ausstattung aller Mitarbeiter direkt zu den Wohnorten zu fahren. Des Weiteren organisierte das Unternehmen für ein abwechslungsreicheres und gesünderes Arbeiten Stehtische aus Pappe, schickte von Zeit zu Zeit zur Erhaltung der **Loyalität, Motivation** und des Vertrauens zum Unternehmen kleine Aufmerksamkeiten an die Mitarbeiter (z.B. Kochbox) und stellte Coaches bereit, die sich um persönliche Anliegen und Sorgen der Angestellten kümmerten.

Weiterhin investierten einige Betriebe in neue Laptops für die Mitarbeiter, die noch keinen besaßen und stellten weiteres nötiges technisches Equipment (z.B. Firmentelefon, Dockingstation, VPN-Verbindung, Software / Cloudlösungen, Drucker, Verbindung mit IT-Abteilung, Austausch von Desktop-PCs durch neue Geräte; **technische Voraussetzungen**) bereit. Hierbei wurde von verschiedenen Befragten erwähnt, dass durch die bereits erfolgten Dienstreisen und dem **mobilen Arbeiten** vor Corona die Ausstattung der Mitarbeiter mit der technischen Grundausstattung keine Hürde darstellte (**Gut gelaufen**). Hingegen machte ein anderer Befragter deutlich, dass aufgrund der starken Nachfrage an neuen technischen Geräten im ersten Lockdown durch die angestiegene Home-Office-Quote, sich die Beschaffung von neuer Technik (z.B. Laptops) sich als äußerst schwierig verhielt (**Schwierigkeiten**). Aus diesen Grund war es bei wenigen Firmen möglich, mitarbeitereigene Geräte für die Arbeit von zu Hause zu nutzen (Bring-Your-Own-Device). Dazu wurden dementsprechende Vereinbarungen und Pläne aufgestellt, die u.a. die Datenverarbeitung oder den Datenschutz im häuslichen Bereich berücksichtigten.

Das Unternehmen im Bereich Software-Consulting veranstaltete sofort nach der Einführung von Home-Office im Sinne des **Feelgood-Managements** verschiedene Videokonferenzen, in denen bspw. Kaffeekränzchen gehalten wurden. Weiterhin durften die Mitarbeiter sich bei Bedarf selbst Büroausstattung nachbestellen (**Vertrauen MA**). Darüber hinaus wurden den Mitarbeitern Spaziergänge zu zweit („GehSpräche“; **soziale**

Isolation minimieren, Psychohygiene¹⁵ fördern) angeboten.

Oftmals war es den Mitarbeitern unter Absprache mit den Kollegen oder dem Vorgesetzten möglich, zur Abwechslung zumindest partiell im Büro zu arbeiten.

Ein Unternehmen (Vertrieb von Pflegebedarf) schickte den Mitarbeitern regelmäßig FFP2-Masken nach Hause, um die angestellten vor dem Coronavirus zu schützen (**Gesundheit MA**).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Arbeitgeber den Ernst der Lage in der Coronapandemie erkannt haben, sensibilisiert auf ihre Mitarbeiter reagierten und diese in notwendigen Angelegenheiten bei der Umsetzung von Teleheimarbeit unterstützten.

8.5.5 Vorkehrungen für die Mitarbeiter vor Ort

Die Befragten berichteten zum Code **Vorkehrungen nicht HO**, dass bestimmte Mitarbeiter aufgrund ihrer nicht geeigneten Tätigkeiten für Home-Office weiterhin ihre Arbeit in der Firma verrichten mussten. Zur Minderung des Infektionsrisikos mit Corona wurden in den Betrieben entsprechende Hygienemaßnahmen durchgeführt (**Gesundheit MA**). Dazu gehörten bspw. folgende Regeln: Bereitstellung von Desinfektionsspendern, Festlegung einer maximalen Personenanzahl in Büro- und Meetingräumen, Wahrung der Abstände (z.B. Besetzung jedes zweiten Arbeitsplatzes, Auseinanderziehen von Tischen, Hinweise und Schilder für die Mitarbeiter, Klebestreifen auf dem Fußboden in der Produktion), Lüftungskonzepte, Absperrung oder Einschränkung der Küche / Kantine / Umkleide, Eintragung in Listen / Regulierung der Zutrittsrechte, Maskenpflicht (teilweise wurden Mund-Nasen-Masken vom Unternehmen zur Verfügung gestellt), regelmäßige Desinfektion und Reinigung der Räume sowie Poolfahrzeuge, Entzerrung der Pausenzeiten / Schichten, Einteilung in Teams (abwechselnde Schichtarbeit) oder Beantragung von Kurzarbeit.

Der Befragte aus der Branche Berufsschule erzählte, dass sogar an seinem Standort extra Hygienebeauftragte pro Klasse benannt wurden, die auf die Einhaltung aller Hygieneregeln achten sollten und das „Fach“ Corona-Management zur Aufklärung der Schüler eingeführt wurde.

Ein anderer Befragter (Seniorenpflegeeinrichtungen) schilderte, dass die Beschaf-

¹⁵ Unter den Begriff Psychohygiene zählen alle Maßnahmen, die die psychische Gesundheit schützen und erhalten. Dazu gehören Verhaltensweisen und Lebensgewohnheiten, die einen Menschen mit dem Umgang von Belastungen wie Stress unterstützen und die Seele „pflegen“ (BMSGPK 2021).

fung von Desinfektionsmitteln und Schutzkleidung am Anfang des ersten Lockdowns aufgrund der hohen Nachfrage sehr schwierig war (**Schwierigkeiten**).

Hier kann zusammengefasst werden, dass die meisten Unternehmen sehr kurzfristig umfassende Hygienekonzepte für die Mitarbeiter, die weiterhin im Unternehmen arbeiten mussten, aufstellten (Fürsorgepflicht Arbeitgeber).

8.5.6 Positive Abläufe während der Einführung von Home-Office in der Coronakrise

Unter diesem Abschnitt berichteten die Befragten welche Abläufe in den Unternehmen besonders gut bei der Einführung von Teleheimarbeit verliefen (Code **Gut gelaufen**).

In Firmen, die vor der Pandemie bereits Home-Office angeboten hatten, gab es tendenziell weniger Probleme mit den technischen Voraussetzungen und der Umstellung bzw. Umsetzung des Teleheimarbeitkonzepts. Dies lag laut den Befragten oftmals daran, dass bereits eine ausreichende technische Infrastruktur vor der Pandemie z.B. durch die gute IT-Ausstattung, Ausübung von Dienstreisen oder **mobiler Arbeit** gegeben war und diese direkt ins Home-Office übertragen werden konnte (digitale Werbung, Software-Consulting, Orthopädietechnik, Automobilzulieferer, Solarmodulhersteller).

Viele der Interviewpartner der vertretenen Unternehmen waren positiv überrascht und kamen besser mit der plötzlichen Situation unter der Coronakrise zurecht. So konnten sie z.B. Abläufe zur Implementierung gut organisieren und diese schnell umsetzen. In den Firmen der **Branchen** digitale Werbung, Software-Consulting und Vertrieb von Pflegebedarf wurde sogar mehr Umsatz generiert. Dies kann daran liegen, dass zum einen die Nachfrage von technischen Tools in der Pandemie und zum anderen der Bedarf von Pflege- und Hygienemaßnahmen in Zusammenhang mit dem Coronavirus in fast allen Marktsegmenten extrem gestiegen waren.

Nach Aussagen einiger Gesprächspartner war eine weitere Erkenntnis, dass sich während der Implementierung von Teleheimarbeit der Zusammenhalt und die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander und die reibungslose Abwicklung von Video-Meetings positiv gestaltete. Soziale Kontakte konnten dadurch trotz geografischer Entfernung zueinander gepflegt und neue Ideen im Team gemeinsam entwickelt werden. Nach Überlegungen des Autors kann geschlussfolgert werden, dass die Nutzung der **Videokonferenzen** im Home-Office zukünftig einen höheren Anklang bei den Unternehmen finden wird (begünstigt **weniger Pendeln**, durch Einsparung von Dienstreisen).

8.5.7 Schwierigkeiten während der Einführung von Home-Office in der Coronakrise

Selbstverständlich wurden die Unternehmen bei der Einführung von Home-Office in der Coronapandemie auch vor Herausforderungen und Schwierigkeiten gestellt. Darunter zählte laut Aussagen der Gesprächspartner u.a. die erschwerte Beschaffung neuer technischer Geräte wie Laptops, bedingt durch die hohe Nachfrage am Anfang des ersten Lockdowns (s. Kapitel 8.5.4). So waren einige Mitarbeiter vorerst von ihrem Arbeitgeber aufgefordert ihre privaten Geräte für die Teleheimarbeit zu nutzen, bis neue Geräte verfügbar waren. Weiterhin schilderten einige der Interviewpartner Probleme bei der Verbindung und Kapazitäten der Server sowie des Internets und der dadurch resultierende Verlangsamung der Geschwindigkeit bis hin zum Verbindungsabbruch (Netzausbau des Internet v.a. in ländlichen Gegenden noch nicht ausreichend). Hierfür könnte ebenfalls die erhöhte Internetnutzung durch die Coronapandemie verantwortlich sein.

Weitere Aussagen der Interviews ergänzten folgende Schwierigkeiten: die erhöhte **psychische Belastung** der Mitarbeiter durch dauerhaftes Home-Office und den Kontaktbeschränkungen in der Krise (hier war der regelmäßige Kontakt zueinander und die regelmäßige **Kommunikation** mit Hilfe von Onlinetools wichtig), die teilweise verspätete Weitergabe von Informationen (Negativbeispiel für **Kommunikation**; v.a. in Bezug auf die Coronakrise und deren Beschränkungen, bis zu vier Wochen Verzug), die Ablehnung von Teleheimarbeit von einzelnen Mitarbeitern (wollen Arbeit und Privatleben strikt trennen, dadurch entschied sich das Unternehmen für einen Wechselmodus - **Mischform HO**), die Verweigerung einzelner Mitarbeiter eigene, private Geräte für die Teleheimarbeit zu verwenden (es mussten extra Laptops angeschafft werden), die kurzfristige Findung einer geeigneten **Organisationform** zur Abstimmung der Arbeitsabläufe (wurde später durch Telefonkonferenzen im Unternehmen durchgeführt), die überwiegende Verarbeitung von Papierunterlagen (müssen erst für Home-Office digitalisiert werden), die Rückholung aller Mitarbeiter nach Deutschland, die an ausländischen Standorten arbeiteten (Solarmodulhersteller; hatten Mitarbeiter in Singapur stationiert, Quarantäne- und Einreisebestimmungen für Deutschland mussten beachtet werden), die Verbindung aller Schüler der Berufsschule zur Lernplattform (**technische Voraussetzungen** waren bei einigen Schülern zu Hause nicht vorhanden) und die Regulierung des Lernstoffumfangs (Aufgabenpakete waren anfangs zu groß und die Schüler waren überlastet, regulierte sich nach und nach).

Der Autor analysiert hier aus den Aussagen der Befragten, dass durch die Ausarbeitung eines **Krisenplans** (Etablierung Risk Management), eine detaillierte Aufstellung

der Arbeitsabläufe, deren Kommunikation an die Mitarbeiter sowie die Gewährleistung aller technischen Voraussetzungen die Schwierigkeiten bei der Einführung von Home-Office minimiert werden können.

8.5.8 Videokonferenzen im Home-Office

Laut den Erzählungen der Befragten wurden Videokonferenzen im Home-Office vor allem in der Zeit der Coronapandemie verstärkt für Meetings oder Absprachen zwischen Kollegen eingesetzt. Dadurch wird noch einmal der erhöhte Digitalisierungsgrad unterstrichen, der sich in der Coronapandemie 2020 ausgeprägt hat (**H1**). Einerseits sind Videokonferenzen nach den Aussagen sehr effizient (hoher **Wertschöpfungsgrad**) und helfen dabei, Menschen in der Coronakrise zusammenzubringen, Teamberatungen zu absolvieren, die Verbindung zu Kollegen trotz der Kontaktbeschränkungen aufrecht zu erhalten und auch ohne persönlichen Kontakt **Teambuildingmaßnahmen** zu veranstalten. Andererseits können solche remote¹⁶-Lösungen durch ihre Intensität auch sehr anstrengend sein, fordern daher eine hohe **Selbstorganisation** des Mitarbeiters und können zu **Überarbeitung** führen. Wichtig für die Funktionalität dieser Videokonferenzen sind die **technischen Voraussetzungen** beim Arbeitnehmer und ein ganzheitliches Wissen aller Teilnehmer über den Ablauf und einzelner technischer Komponenten, die in Videokonferenzen üblicherweise gebräuchlich sind (in einem Interview wurde ein etwas älterer Kollege erwähnt, der nicht genau wusste, dass z.B. das Mikrofon während der Konferenz ausgeschaltet sein sollte, wenn er nicht gerade redet).

Der Autor stellt hier die Überlegung an, ein mögliches Wissensdefizit der Mitarbeiter zu Videokonferenzen durch entsprechende Schulungen oder Unterweisungen in Form eines Merkblattes für jeden Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen.

In einem der Interviews wurde sogar festgestellt, dass die Pünktlichkeit der remote-Meetings höher ist als bei Präsenzmeetings. Dafür könnten u.a. lange Wege im Unternehmen zum Meetingraum, die Ablenkung von anderen Kollegen auf dem Weg zum Meeting oder der Fakt, dass die Mitarbeiter im Home-Office ohnehin bereits an ihrem Rechner sitzen und einen Termin mit nur wenigen Mausklicken wahrnehmen können, verantwortlich sein. Ob sich generell diese Tendenz für Videokonferenzen entwickelt, bleibt aufgrund der unzureichenden Aussagen über diese Vermutung offen.

¹⁶ Remote ist der englische Begriff für „entfernt“ und kann sinnhaft übersetzt werden mit „nicht in unmittelbarer Nähe befindlich, aber miteinander verbunden“ (Duden 2021), was z.B. bei Videokonferenzen über bestimmte Computertools der Fall ist.

8.5.9 Kurzarbeit

Einige der vertretenen Unternehmen mussten in der Zeit des ersten Lockdowns neben Home-Office die arbeitsrechtliche Maßnahme der Kurzarbeit anbieten. Zu diesem Punkt soll der Information halber nur ein knapper Überblick erfolgen.

Kurzarbeit erfolgte vor allem in den Branchen Vertrieb von Pflegebedarf, Orthopädietechnik, Berufsschulen, Gebäudemanagement und Automobilzulieferer. Grund dafür war die Gewährleistung von allgemeinen Produktions- und Unternehmensabläufen, (Not-) Reparaturaufträgen, Schließung von Kantinen (Catering), Schließung von Grenzen (Automobilzulieferer, keine Lieferungen ins Ausland mehr möglich), Unterrichtung von Sprachen (Berufsschule) und der Reduzierung von Infektionsketten bei den Mitarbeitern (**Gesundheit MA**). In der Firma der Orthopädietechnik wurde in der Zeit der Kurzarbeit die Belegschaft in zwei Team geteilt, welche sich mit der Arbeit wöchentlich abwechselten. Des Weiteren zahlte das Unternehmen sogar allen Mitarbeitern das volle Gehalt unter Kurzarbeit, was ein enormer **Motivationsschub** für die Belegschaft darstellte. Dies war allerdings vermutlich nicht bei allen Unternehmen aufgrund finanzieller Engpässe möglich.

In den Branchen digitale Werbung, Software-Consulting und Seniorenpflegeeinrichtung konnte die Situation unter Corona mit Home-Office geregelt werden. Der Befragte, der das Unternehmen der Solarmodulherstellung vertrat, machte hierzu keine Aussage. Es wird jedoch vermutet, dass ein Teil der Belegschaft auch hier in Kurzarbeit ging, um die Produktion und Fertigung im Werk aufrechtzuerhalten.

8.6 Unternehmen nach der Coronapandemie

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit der Situation der Unternehmen nach dem ersten Lockdown in der Coronapandemie und den Folgen auf Home-Office und die Firmen selbst.

8.6.1 Home-Office soll weitergeführt werden

In den Befragungen stellte sich heraus, dass viele der vertretenen Unternehmen bereit wären den Angestellten auch zukünftig die Teleheimarbeit anzubieten. Begründet wurde dies durch die Pandemie selbst, die oftmals als Treiber oder **Katalysator der Digitalisierung** genannt wurde (**H1**, s. Kapitel 3.2). Sie zeigte laut den Aussagen der Gesprächspartner, dass Unternehmen zukünftig flexibler und robuster auf Pandemien oder andere

äußere Umweltereignisse mit Hilfe von Home-Office reagieren können und dadurch die Unternehmen keinem totalen Stillstand mehr ausgesetzt wären (**Krisenmanagement**, s. Kapitel 2.2 und 10.7). Viele der Firmen als auch Kunden haben wohl aus dieser Situation gelernt und sind bereit öfter und intensiver digital miteinander zu arbeiten (im Sinne der „lernenden Organisation“, s. Kapitel 2.2.3).

Die nachfolgenden Unternehmen haben die Absicht auch nach der Pandemie den Mitarbeitern Home-Office anzubieten: digitale Werbung (Teleheimarbeit war bereits Bestandteil des Unternehmens, wird durch Pandemie noch verstärkter), Software-Consulting (Home-Office-Erweiterung von einen auf vier Tage in der Woche denkbar, keine Komplettschließung, soziale Kontakte aufrechterhalten – **Mischung HO**), Berufsschule (Funktionalität der Lernplattform und Digitalisierung soll ausgebaut werden, Unterlagen und Stundenpläne online), Verwaltung von Seniorenpflegeeinrichtungen (Erweiterung auf vier Tage Home-Office in der Woche für jeden Verwaltungsmitarbeiter), Gebäudemanagement (Befragter geht von einer Verlängerung der Betriebsvereinbarung für Home-Office aus, Vorteile überwiegen).

Durch die Aussagen der Befragten kann schlussgefolgert werden, dass Unternehmen als „lernende Organisation“ (s. Kapitel 2.2.3) auch nach der Pandemie Home-Office weiterführen können und sich die Etablierung der neuen Arbeitsform in vorwiegend administrativen Tätigkeiten bestätigt (**H2**, s. Kapitel 3.2).

8.6.2 *Home-Office soll nicht weitergeführt werden*

Einzelne Gesprächspartner teilten mit, dass einige der Unternehmen Home-Office wahrscheinlich nicht weiterführen, sondern „abwerfen“ (Code **Abwerfen**) wollen. Hauptgrund dafür war die **Branche / Tätigkeiten** des Betriebes selbst, in der die Leistungserbringung (**Wertschöpfung**) eher in der Produktion oder Fertigung liegt. Hier bestünde laut den Aussagen der Interviewten keine große Relevanz und es wäre nur temporäres, einzelfallbezogenes Home-Office in Zukunft denkbar. Des Weiteren setzen die Geschäftsführer der Unternehmen vor allem auf **Teamarbeit**, den gemeinsamen Zusammenhalt der Mitarbeiter vor Ort und die daraus entstehende höhere Produktivität der Mitarbeiter. Zur Erweiterung von Home-Office wäre zukünftig in diesen (operativen) Tätigkeitsfeldern eine innovative digitale Lösung z.B. für Teleheimarbeit in der Produktion möglich (bspw. Fernsteuerung von Robotern oder Maschinen von zu Hause aus). Dieser Gedanke wird in dieser Arbeit nicht weiter ausgeführt und gilt als Empfehlung für weitere Studien.

8.6.3 Folgen für die Unternehmen

Vor der Befragung wurde davon ausgegangen, dass die Coronapandemie und die Einführung von Home-Office gewisse Einflüsse und Folgen auf die Unternehmen selbst haben können. Dazu schilderten die Gesprächspartner vor allem Umsatzenschwankungen oder -einbußen (v.a. bei Automobilzulieferer, Catering). Nur wenige der vertretenen Firmen konnten ihren Umsatz halten bzw. steigern. Die Erhaltung des Umsatzes gelang einerseits durch die Annahme von Kundenaufträgen die nicht vorwiegend in der „Komfortzone“ des Unternehmens lagen (im Sinne der „lernenden Organisation“, s. Kapitel 2.2.3), andererseits aufgrund der steigenden Nachfrage der angebotenen Produkte des Unternehmens (s. Kapitel 8.5.6).

Eine weitere häufig genannte Veränderung war die Zunahme von digitaler Arbeit in den Firmen (auch standortübergreifend). Dadurch stiegen ebenfalls die digitale Kommunikation und Beratung, die Akzeptanz und das Verständnis für Home-Office (**Arbeitsplätze in Corona erhalten**) und die regelmäßige Information der Mitarbeiter (Geschäftsführung verbreitet Informationen schneller und regelmäßiger, **Transparenz MA**, faire und offene **Kommunikation** mit Mitarbeitern und Kunden).

Durch die Coronapandemie und die Implementierung von Teleheimarbeit veränderte sich in den Unternehmen ebenso die Strukturierung sowie **Organisation** des Betriebes und die Mentalität / das soziale Verhalten der Mitarbeiter untereinander (achten intensiver auf andere Personen). Ein Gesprächspartner erklärte hierzu, dass vorher oft die zentralen Vorgaben von der obersten Geschäftsführung ausgeführt wurden. Durch die Krise und die dafür notwendige „Selbsthilfe“ (Geschäftsführung unterstützte einzelne Standorte nicht ausreichend) entschloss sich der Standortleiter zukünftig sein eigenes Konzept zu entwickeln, das direkt für den Standort funktioniert und angepasst werden kann.

Einer der Befragten machte deutlich, dass durch Corona viele der Mitarbeiter an der Basis (Seniorenpflegeheime) ausgelaugt waren. In der Verwaltung jedoch war das Unternehmen **technisch** besser ausgestattet und erkannte, dass die Mitarbeiter im Home-Office **mehr arbeiten**. Aufgrund dieser Arbeitsleistung setzte das Unternehmen nicht auf Kontrolle, sondern auf das **Arbeitsergebnis**.

Das Unternehmen im Bereich Gebäudemanagement konnte feststellen, dass der Ruf der Gebäudereinigung in der Bevölkerung durch den erhöhten Einsatz der Reinigungskräfte zur Bekämpfung des Coronavirus (z.B. durch Desinfektionen) in der Pandemie gestiegen ist (**Branche**). Früher zählten Reinigungskräfte eher zu „minderen Berufen“,

heute hingegen erkennen die Menschen, dass sich diese Berufsgruppe der Gefahr einer Infektion mit Covid-19 aussetzt und dem Mitarbeiter eine hohe Einsatzbereitschaft abverlangt. Des Weiteren konnten in dieser Firma die Umsatzeinbußen im Catering (durch Schließung von Kantinen und Restaurants) durch die Umsätze in der Gebäudereinigung wieder ausgeglichen werden. Eine weitere Erkenntnis des Befragten deutete darauf hin, dass es in **Zukunft** andere Kantinenkonzepte geben könnte, weil mehr Menschen im Home-Office arbeiten. So wären bspw. intelligente / mobile Kühlschränke oder Selbstbedienungstheken in Kantinen denkbar.

Aus diesen Aussagen fasst der Autor zusammen, dass die Coronakrise folgende Veränderungen in vielen Unternehmen ausgelöst hat: Ausgleich von Umsatzeinbußen durch veränderte Nachfragen von speziellen Produkten, Zunahme digitaler Arbeit und technischer Ausstattung, Neustrukturierung der Unternehmensorganisation / Arbeitsabläufe und innovative Überlegungen in Teamarbeit.

8.6.4 Folgen für Home-Office – Corona als Katalysator

Wie im Kapitel 3 bereits erwähnt, deutet alles darauf hin, dass die Coronakrise als ein Katalysator von Home-Office und Digitalisierung agierte (**H1**, s. Kapitel 3.2). Auch die vertretenen Unternehmen waren dieser Ansicht. Die Coronapandemie trug dazu bei, dass der Fortschritt in Bezug auf Technik, Digitalisierung und Home-Office in den Betrieben extrem vorangetrieben wurde. Laut weiteren Aussagen der Befragten stellten sich die Vorteile von Teleheimarbeit deutlich heraus, trotz der Extremsituation des dauerhaften Home-Office durch die Coronabeschränkungen. Die Unternehmen haben erkannt, dass die neue Arbeitsform eine gute Alternative sein kann und es dadurch intensiver genutzt wird. Auch Skeptiker konnten teilweise durch die hohe Anzahl der **Vorteile** von der Arbeit von zu Hause überzeugt und demgegenüber positiv gestimmt werden. Dadurch stieg die allgemeine **Akzeptanz** von Home-Office (sowohl in konservativen Unternehmen als auch bei Mitarbeitern) und es werden digitale, smarte Lösungen gefördert. Durch eine **Mischform** zwischen der Arbeit im Betrieb und Home-Office könnte sogar der Nachteil der sozialen Isolation ausgeglichen werden, sodass in Zukunft Teleheimarbeit öfter praktiziert werden kann (**H3**, s. Kapitel 3.2).

Ein weiterer oft genannter Aspekt war die bessere Einstellung und Vorbereitung der Unternehmen auf zukünftige Krisen durch die Maßnahme des Home-Office (Arbeitsplätze werden gesichert; schnelleres und flexibleres Handeln möglich; **Krisenmanagement**). Unternehmen, deren Mitarbeiter sowie Kunden können viel aus der Krise lernen,

z.B. dass nicht immer Vor-Ort-Termine nötig sind, sondern diese auch remote möglich sind, und erarbeiteten der Krise wegen ein eigenes Krisenmanagement für die Pandemie, das in Zukunft zur Verfügung stehen kann. Zudem stieg das Risikobewusstsein bei allen Beteiligten in Bezug auf mögliche Krankheiten oder andere plötzliche Ereignisse.

Die **zukünftige** Erstellung neuer Bürokonzepte stellt einen weiteren wichtigen Wandel durch die Coronakrise dar – nach der Aussage eines Befragten. Wenn Home-Office in Zukunft intensiver und öfter genutzt wird, müssen neue Konzepte wie Hot Desking in den Firmen implementiert werden. Dadurch können bspw. Betriebs- oder Reinigungskosten gespart und Mitarbeiter effektiv eingesetzt werden. Das Unternehmen aus der Branche des Gebäudemanagements wäre laut des Befragten bereits in der Vorbereitung eines solchen Konzepts für die Hauptverwaltung und könnte branchenübergreifend eingeführt werden. Ebenfalls könnte es andere Konzepte für Kantinen geben (s. oben).

Auch die Mentalität der Menschen zueinander, die vermehrte (digitale) Kommunikation und die Aufmerksamkeit bzw. Sorge um Mitmenschen veränderte sich in der Coronakrise – so die Aussagen in den Interviews – positiv. Zudem können strukturschwächere Gebiete (v.a. ländliche Gebiete) durch Teleheimarbeit gestärkt werden, weil die Mitarbeiter nicht mehr in der Nähe der Arbeitsstätte wohnen müssten.

Ein Befragter teilte mit, dass diese Erkenntnisse ohne die Coronapandemie nicht möglich gewesen wären oder noch eine lange Zeit gebraucht hätten, bis sie in der Gesellschaft verinnerlicht worden wären (H1, s. Kapitel 3.2).

„Corona ist für mich ein Katalysator. Etwas, was beschleunigt. Durch Corona sind wir schlagartig 10 Jahre nach vorne katapultiert worden, was die Bereitschaft und das Verständnis von Home-Office angeht. Das heißt, in der Zukunft werden wir mehr und besser Home-Office machen. Das ist meine Prognose. Weil, es hat Vorteile. Die Nachteile, die es hat, kann man durch eine Nicht-100%-Home-Office-Strategie (...) locker in den Griff kriegen und es bietet uns eine extrem hohe Flexibilität. Und deswegen glaube ich, dass [das] durch das Learning der letzten Monate möglich ist und, dass es viele positive Effekte (...) hat, dass es mehr wird, weil auch die Akzeptanz (...) bei vorher konservativen Unternehmen, die sich das überhaupt nicht hätten vorstellen können, plötzlich da ist und wir im Markt einfach einen kompletten Mindset-Wechsel erfahren, was das Thema angeht“ (I2).

Der Autor analysiert aus diesem Unterkapitel, dass die Coronapandemie den Fortschritt in Bezug auf Technik und Digitalisierung vorangetrieben hat. Dadurch könnten sich perspektivisch neue Arbeitsformen etablieren, die Mischform aus der Arbeit im Betrieb und Home-Office weiterentwickeln und zukünftig neue Bürokonzepte wie das Hot Desking implementiert werden.

8.6.5 *Vor- und Nachteile sind gleichgeblieben*

Vor der Befragung wurde vom Autor u.a. vermutet, dass sich eventuell durch die Erfahrungen aus der Umstellung zu Teleheimarbeit in den Unternehmen die Vor- und Nachteile ändern könnten. Diese Vermutung bestätigte sich allerdings nicht. Oft blieben die bereits genannten Aspekte der Befragten auch nach der Implementierung gleich. Es wurde nur betont, dass Vor- und Nachteile durch die Pandemie verdeutlicht wurden und durch eine **Mischform** ausgeglichen werden können (**Folgen auf HO – Corona als Katalysator**; s. oben; **H3** und **H1**, s. Kapitel 3.2).

9 Ergebnisse der empirischen Forschung (Mitarbeiter)

Im Kapitel 8 wurden alle Ergebnisse aus der empirischen Forschung in Bezug auf die Unternehmen dargelegt. Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit den Mitarbeitern der Unternehmen.

9.1 Selbstorganisation des Mitarbeiters

In den Interviews wurde durch die Befragten u.a. festgestellt, dass der Mitarbeiter durch disziplinierte Selbstorganisation im Home-Office eine effiziente, wertschöpfende Arbeit umsetzen kann. Dabei hängt der Grad der erfolgreichen Selbstorganisation vor allem vom Typ, bzw. Charakter des Menschen, ab. Manche Mitarbeiter sind in der Lage, sich ohne Weiteres daheim zu organisieren, zu strukturieren und die Arbeitsaufgaben punktuell abzuarbeiten. Andere Mitarbeiter hingegen brauchen immer eine „An-sage“ und jemanden, der sie in den Arbeitsaufgaben und /-ablauf führt. Zu Beginn der Pandemie mussten viele der ins Home-Office geschickten Arbeitnehmer zunächst lernen sich selbst zu organisieren. Es war eine völlig neue Situation für sie, plötzlich sowie dauerhaft von zu Hause aus zu arbeiten. Die Mitarbeiter mussten sich zunächst darauf

einlassen, die Arbeit mit nach Hause zu nehmen. Dies erforderte Gewöhnung, Selbstdisziplin und einen immer fortwährenden Lernprozess der Unternehmen sowie Mitarbeitern. Dazu zählt außerdem, sich nicht nur ausreichen organisieren zu können, sondern die Fähigkeit zu besitzen, sich nicht ablenken zu lassen (z.B. von Haushalt, Tieren oder Kindern), auf die persönliche **Gesundheit** zu achten und ausreichende Pausen einzulegen, um einer **Überarbeitung** vorzubeugen. Zudem sollte der Mitarbeiter eine klare Trennlinie zwischen Arbeit und Privatleben schaffen (**Trenn. Arb. Freiz.**), seinen Tagesablauf (evtl. mit seinem Partner) zeitlich anpassen und sich der Gesundheit wegen „zwingen nach draußen zu gehen“.

„Wenn man nicht selbst diszipliniert ist, dann kann man auch eine ganze Woche zu Hause verbringen, wenn man zwischendurch nicht mal rausgeht. Man lässt sich glaube ich auch, wenn man nicht diszipliniert ist, ganz schön ablenken von anderen Sachen“ (I7).

Ein Befragter stellte fest, sich selbst dabei zu erwischen, schon morgens am Frühstückstisch nebenbei die Arbeit zu erledigen und ständig in Telefonate verwickelt zu sein. Notwendige Pausen wurden so kaum eingehalten. Dies unterstreicht eine notwendige **Trennlinie von Arbeit und Freizeit** zu schaffen.

Angemerkt wurde von manchen Interviewpartnern, dass es eventuell einige Teleheimarbeiter im Allgemeinen schwerer hatten, weil sie unter schwierigeren Umständen leben (z.B. in einer Wohngemeinschaft oder einer kleinen Wohnung, in der kein Arbeitszimmer eingerichtet werden kann oder mit Familie und Kindern; **Wohnung nicht geeignet, Familie stört**) und so die Einrichtung eines geeigneten, ruhigen Arbeitsplatz schier unmöglich war. Der tägliche Ablauf kann von der Fähigkeit der Selbstorganisation und -planung (Zeitmanagement) sowie dem unmittelbaren Umfeld (Arbeitszimmer? Kinder und Familie? Wohnung? etc.) abhängen.

Von fast allen Interviewteilnehmern wurde in diesem Zusammenhang das nötige **Vertrauen** vom Unternehmen zum Mitarbeiter angesprochen. Der Arbeitgeber kann seinen Mitarbeiter im Home-Office **weniger kontrollieren** als vielleicht in der Firma. So ist das Unternehmen auf die **Arbeitsergebnisse** vom Angestellten angewiesen und muss ihm zuerst einen Vertrauensvorschuss für die Arbeit im Home-Office liefern. Stimmen dann die Ergebnisse mit der Arbeitsaufgabe überein, kann das gegenseitige Vertrauen gestärkt werden.

9.2 Vorteile für den Arbeitnehmer

Wie in den theoretischen Grundlagen (s. Kapitel 3.2) bereits erläutert, hängen die Vor- und Nachteile von Home-Office des Arbeitnehmers mit den Handlungsempfehlungen für Unternehmen zusammen und stehen in Wechselwirkung zueinander. Deswegen sollen diese ebenfalls aufgezeigt werden, obwohl sie nicht im Vordergrund der Arbeit stehen. Außerdem beeinflussen die Vor- und Nachteile des Arbeitnehmers das „Home-Office-Outcome“ (s. Herrmann, Frey Cordes 2020) und können somit auch ein Teil der HO-Ratio darstellen.

9.2.1 Arbeit in Corona gewährleistet

Aufgrund der zahlreichen Einschränkungen durch die Coronapandemie waren viele Unternehmen dazu gezwungen ihren Arbeitnehmern Home-Office anzubieten, Kurzarbeit anzumelden oder sogar den Betrieb zu schließen. Laut Aussagen der Interviewpartner war die Maßnahme zur Einführung von Home-Office in der Coronakrise die einfachste und „schmerzfreieste“ Art für Betriebe und Mitarbeiter zur Verlegung und Weiterführung der Arbeitsaufgaben. Durch Home-Office wurde es den Angestellten der Unternehmen ermöglicht, während der Pandemie zu arbeiten. Es mussten dadurch keine Arbeitsplätze gestrichen sowie Gehälter gekürzt werden. So schätzten einige der Interviewten sehr, dass sie die Möglichkeit bekamen von zu Hause aus zu arbeiten. Dabei spielten eventuell höher ausfallenden Nebenkosten wie Strom oder Heizung für die Befragten vorerst keine Rolle. Falls z.B. ein Mitarbeiter durch eine verordnete Coronaquarantäne (z.B. bei einem positiven Test ohne Krankheitssymptome) zu Hause bleiben musste, konnte dieser dennoch zumindest einen Teil seiner Arbeit im Home-Office verrichten. In anderen Tätigkeitsfeldern / Branchen würde die Alternative der Teleheimarbeit nicht bestehen (**Tätigkeit geeignet / nicht geeignet**). Die Einführung von Home-Office ist also ein elegantes Mittel, dem Arbeitnehmer einerseits eine funktionierende **WLB** und **Flexibilität** zu ermöglichen und gleichzeitig Arbeitsstellen und die Existenz der Firma in einer Krise zu sichern.

Die Arbeit von zu Hause trägt dazu bei, dass das Risiko einer Ansteckungsgefahr durch Corona minimiert wurde, weil die Angestellten nicht in Kontakt mit anderen Menschen / Kollegen kommen (s. auch **Risikominderung Corona; Krisenmanagement**, s. Kapitel 9.2.2 sowie 2.2 und 10.7). Durch die Coronakrise stieg gleichzeitig das Verständnis (und **Akzeptanz**) für Home-Office bei den Mitarbeitern an. Sie haben anschei-

nend durch die Coronakrise festgestellt, dass Home-Office eine wichtige Maßnahme für die Erhaltung des Arbeitsplatzes sein kann. Somit veränderte sich die Mentalität und die Sorge zu anderen Mitmenschen positiv (**Folgen auf HO – Corona als Katalysator, H1**, s. Kapitel 3.2). Für die Sicherung der vollständigen Erledigung aller Arbeitsaufgaben durch den Mitarbeiter ist es außerdem ratsam, konkrete **Regeln** und Strukturen aufzustellen (z.B. Arbeitswochen- oder Arbeitstagesplan) und häufig zu **kommunizieren**.

9.2.2 Risikominderung Corona

Dieser Unterpunkt hängt stark mit einem anderen Code zusammen: **Risiko Ansteckung Corona minimieren**. Prinzipiell zielen beide auf dasselbe Ergebnis ab, aber wurden dennoch in der Codierung getrennt, weil es einerseits einen Vorteil für den Arbeitnehmer und andererseits eine Handlungsempfehlung für ein Unternehmen darstellt. Beide Codes sollen unter diesem Unterpunkt zusammengefasst werden. Außerdem besteht ein Zusammenhang zur **Gesundheit des Mitarbeiters**: Arbeitet der Angestellte im Home-Office, so beugt er einer Infizierung mit Corona vor.

Viele Unternehmen wollten mit der Einführung von Home-Office ihre Mitarbeiter vor dem Risiko bewahren, sich mit dem neuartigen Virus anzustecken (z.B. auf dem Weg in die Arbeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln – **weniger Pendeln**; in der Innenstadt, in der sich viele Menschen an einem Platz befinden; im Außendienst; Risikogruppen berücksichtigen, s. unten) und waren der Meinung, dass die Arbeit genauso gut zu Hause erfolgen kann. Somit konnten u.a. die Arbeitsplätze der Angestellten gesichert werden (**Arbeit in Corona vorhanden**).

Durch die Minimierung der Kontakte und der Arbeit von zu Hause konnte gleichzeitig das Infektionsrisiko gesenkt und vor allem die Digitalisierung gefördert werden (**Folgen auf HO – Corona als Katalysator**).

Überraschend war die Aussage eines Gesprächspartners aus der Facility-Management-Branche, dass einige Mitarbeiter zur Senkung des Infektionsrisikos von zu Hause aus arbeiten wollten, jedoch dies von der Geschäftsführung nicht befürwortet wurde (**Geschäftsführung dagegen**). Begründet wurde dies vom Befragten mit der Engstirnigkeit der Geschäftsführung, aber auch der **Branche** selbst. Hier wird vermutet, dass u.a. das nötige **Vertrauen zum Mitarbeiter** fehlt oder die **Tätigkeit für Teleheimarbeit nicht geeignet** ist.

Neben der allgemeinen Beachtung der Risikominderung einer Ansteckung unter den Mitarbeitern wurde von einem Unternehmen auch die Risikogruppe (Personen über 60

Jahre) angesprochen, die besonders geschützt werden sollte. Hierzu wurde die komplette Belegschaft auf die betreffenden Mitarbeiter sensibilisiert und darauf hingewiesen Räumlichkeiten dementsprechend aufzuteilen. Nachträglich fügte der Interviewte hinzu, dass das Thema Gesundheit durch die Coronakrise nachhaltig eine Rolle spielen wird und Unternehmen sowie die Gesellschaft mehr darauf sensibilisiert werden (**Folgen auf HO – Corona als Katalysator; H1** s. Kapitel 3.2).

9.2.3 *Weniger Pendeln / Reisen*

Ein sehr oft benannter Vorteil von Home-Office für den Arbeitnehmer ist wohl der Wegfall von Arbeitswegen. Dadurch kann der Mitarbeiter zeitliche und finanzielle Ressourcen sparen und diese Zeitersparnis in die Teleheimarbeit investieren (**MA¹⁷ arbeiten länger**). Vor allem für Mitarbeiter, die eher in ländlichen Gegenden wohnen und von dort aus größere Anfahrtswege anfallen, wäre dies ein immenser Vorteil. Dabei sollte der Mitarbeiter allerdings darauf achten, dass er sich nicht selbst ausbeutet, in dem er Arbeits- und Pausenzeiten nicht einhält (**Trennung Arb. Freiz., Überarbeitung**).

Ein sehr häufig genannter Faktor im Zusammenhang mit den wegfallenden Dienstreisen war die gewonnene Zeit, die in Freizeit investiert werden kann. Der Alltag schien entspannter zu sein, die **WLB** und **Flexibilität** wirken sich positiv auf den Mitarbeiter aus. Die Vereinbarung von Arbeit und privaten Angelegenheiten (z.B. Arztbesuch) kann ebenfalls besser organisiert werden.

Einige Gesprächspartner betonten in diesem Zusammenhang die Entlastung der Städte. Durch Home-Office müssen Arbeitnehmer nicht mehr zwingend in der Nähe der Arbeitsstätte wohnen und können nun in Vororten oder auf dem Land leben, was wiederum die Lebensqualität durch die hohe Flexibilität und die Natureinflüsse verbessern kann. Das Potenzial der Vorstädte kann also in **Zukunft** gefördert (**Folgen auf HO – Corona als Katalysator; H1** s. Kapitel 3.2) sowie das Risiko einer Ansteckung mit Corona minimiert werden (**Risikominderung Corona**).

9.2.4 *Flexibilität und Work-Life-Balance*

In der vorliegenden Arbeit wurden die hohe Flexibilität sowie die WLB als Vorteil für Arbeitnehmer im Home-Office am meisten benannt. Da beide eng in Zusammenhang stehen, werden diese unter einem Unterkapitel zusammengefasst.

¹⁷ MA = Mitarbeiter, wurde für die flüssigere Codierung und Lesbarkeit halber abgekürzt.

Durch die Teleheimarbeit war es dem Angestellten möglich, seinen Alltag um seine eigentliche Arbeit herum zu organisieren. Er war dahingehend flexibel, dass er persönliche Termine und Pflichten (z.B. Kinder erziehen / abholen, Zeit mit dem Partner, Arztbesuch, Pakete annehmen, Handwerkerbesuch, Reiseplanung) wahrnehmen und seine zeitlichen Ressourcen für Arbeitszeit und Freizeit selbst einteilen konnte. Der Alltag des Arbeitnehmers kann dadurch entspannter, einfacher und besser bewältigt werden und die Gestaltung der Arbeitszeiten kann flexibler erfolgen. Auf unerwartete persönliche Ereignisse (z.B. Krankheit der Kinder) könnte der Teleheimarbeiter besser reagieren. Beispielsweise kann er sogar seinen Arbeitsplatz zu Hause je nach Belieben verändern (z.B. bei schönem Wetter auf der Terrasse / dem Balkon, bei schlechtem Wetter im Arbeitszimmer). Ebenso wäre es denkbar, dass der Arbeitnehmer durch die gewonnene Flexibilität seine Gesundheit fördert und sich bspw. mehr bewegt oder seinen Essrhythmus an seine Bedürfnisse anpasst (**Gesundheit MA**). Durch die gewonnene Lebensqualität kann der Mitarbeiter zufriedener, glücklicher, gleichzeitig produktiver sowie **motivierter** sein und würde seine Psychohygiene pflegen.

Durch die Einsparung von Wegezeiten zur Arbeitsstätte (**weniger Pendeln**) kann diese Zeitersparnis in Freizeit umgewandelt werden. Ein weiterer Gedanke war auch, dass durch vermehrtes Home-Office einerseits die Digitalisierung gefördert wird (z.B. mehr **Videokonferenzen**) und andererseits die Wohnraumbeschaffung in den Städten entlastet werden kann (Menschen ziehen in Vorstädte oder in ländliche Gegenden). Dadurch kann ebenfalls die Lebensqualität positiv beeinflusst werden (**Folgen auf HO - Corona als Katalysator: H1** s. Kapitel 3.2).

Im Allgemeinen streben viele Menschen nach einem individuell organisiertem Leben sowie dem Einklang von Arbeit und individuellen Wünschen, Bedürfnissen und Notwendigkeiten (Reckwitz 2018; Aussage von I5). Dieses individuelle Leben kann durch Home-Office möglich werden. Es wäre daher denkbar, dass der Arbeitnehmer **motivierter** sowie fokussierter an die Arbeit herangehen und dadurch bessere Arbeitsergebnisse liefern kann (**Wertschöpfungsgrad**).

Aufgrund der **wenigen Kontrollmöglichkeiten** ist das **Vertrauen** in den Mitarbeiter vom Unternehmen sehr wichtig. Es wird vom Mitarbeiter erwartet, dass er seiner täglichen Arbeit nachgeht, Ergebnisse zustande kommen und nicht nur seinen Freizeitaktivitäten nachgeht. Der Autor entwickelte dabei den Gedanken, dass die gestellten Aufgaben in einem gewissen Zeitfenster durch eine **Ergebniskontrolle** geprüft und diese Ergebnisse dem Vorgesetzten digital zur Verfügung gestellt werden können.

Zusammenfassend kann aus den Aussagen der Interviews festgestellt werden, dass der Mitarbeiter darauf achten sollte, sich nicht zu überarbeiten oder seiner Gesundheit zu schaden (z.B. ausreichend Bewegung gegen Rückenprobleme, regelmäßiges Essen). Einige der Befragten machten deutlich, dass auch hier eine gute **Selbstorganisation** wichtig ist, um Familie, Freizeit und Arbeit in Waage zu halten. Dienlich wäre dafür ein persönlicher Rückzugsort, denn eine **ungeeignete Wohnung** oder eine **störende Familie** würden die Flexibilität und WLB wiederum negativ beeinflussen. Daher benannte ein Gesprächspartner eine Personengruppe, die mit Home-Office eine besonders hohe Flexibilität und WLB erreichen kann: alleinstehende, junge Menschen, ohne Familie und Kinder. Diese Personengruppe ist wahrscheinlich durch weniger Ablenkungen oder Verpflichtungen durch die Familie weniger gebunden und könnte so am besten von einer positiven WLB profitieren.

9.3 Nachteile des Arbeitnehmers

Neben den oben benannten Vorteilen für den Arbeitnehmer im Home-Office existieren ebenso Nachteile für den Arbeitnehmer, die während der Befragungen angesprochen wurden und das Home-Office-Outcome bzw. die HO-Ratio (s. Kapitel 11) beeinflussen können.

9.3.1 Internetverbindung schlecht / Technik funktioniert nicht

Eine der wohl wichtigsten Voraussetzungen für die Teleheimarbeit ist die Funktionalität von Technik und Internet. Werden diese Komponenten nicht gewährleistet, kann ein Mitarbeiter nicht im Home-Office arbeiten. Dieser Code hängt stark mit den **technischen Voraussetzungen** zusammen, für die eine Firma Sorge zu tragen hat, wenn sie den Mitarbeitern Home-Office anbieten möchte. Des Weiteren wurden technische Probleme bei manchen Teilnehmern der Befragung als **Schwierigkeit** während der Einführung von Home-Office in der Coronakrise erwähnt, weswegen auch hier ein Zusammenhang besteht.

Für die Arbeit im Home-Office ist die technische Basis – wie eben erwähnt – eine Grundvoraussetzung. Ohne sie würde die Arbeit nicht verrichtet werden und der Teleheimarbeiter „könnte gleich Urlaub machen“ (I4). Die Teleheimarbeiter sind abhängig von einer konstanten Internetleitung. Gerade im ländlichen Bereich gestaltet sich jedoch eine schnelle Anbindung an das Internet nicht immer einfach, denn dort liegt oftmals

noch keine Glasfaserleitung, was eine geringere Internetgeschwindigkeit, -abbruch und Unzuverlässigkeit zur Folge haben kann. Unter solchen Voraussetzungen ist es wohl mehr als anstrengend, zügig und ohne Unterbrechungen im Home-Office zu arbeiten. Einige Gesprächspartner erwähnten, dass dies vor allem am Anfang der Pandemie schwierig war, weil durch die vermehrte Nutzung von Home-Office und die gleichzeitig gestiegene Nutzung des World Wide Webs, die Traglast des Netzes nicht immer aufrecht blieb und Arbeiten nur langsam verrichtet werden konnten. Begründungen liegen laut den Aussagen darin, dass Deutschland im Vergleich zu anderen wirtschaftsstarken Ländern in der Digitalisierung immer noch stark hinterherhinkt und nicht auf solch ein großes Netzaufkommen vorbereitet war. Ausfälle waren daher „vorprogrammiert“, weil die Kapazitäten und der Ausbau der Glasfaserleitungen nicht zufriedenstellend waren. Für einige der Interviewten war es also vorerst ein „Kampf“ mit den Internetvoraussetzungen effektiv im Home-Office zu arbeiten. Die einzige Alternative in diesem Zusammenhang – so eine Aussage in einem Interview – wäre, an einen anderen Ort zu fahren, an dem eine bessere Internetverbindung besteht. Es ist jedoch fraglich, ob ein Arbeitnehmer überhaupt dazu bereit und diese Maßnahme wirklich effizient für ihn wäre.

„Dort, wo HO möglich wäre, (...) finde ich das total spannend. Aber das habe ich schon (...) Mitte der 80er Jahre gesagt. Da war das ja [damals] noch in den Anfängen, Computer. Da haben wir gesagt: „Irgendwann werden ganz, ganz viele von zu Hause aus arbeiten.“ Das hat sich nicht bewahrheitet, weil die Strukturen nicht mitgewachsen sind“ (I5).

Vor allem im Interview mit der Berufsschule wurde gesagt, dass die Schulplattform für gemeinsamen Lernen und Lehren zwar existiert, aber nicht von allen Schülern genutzt werden konnte. Es fehlte die technische Infrastruktur zu Hause.

9.3.2 Höhere Fixkosten für den Arbeitnehmer

Dieses Argument als Nachteil von Home-Office für den Arbeitnehmer würde wahrscheinlich nur gelten, wenn keine Vereinbarung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber geschlossen wurde. Für die anfängliche Zeit der Coronapandemie kann dies zutreffen, weil die Maßnahme des Home-Office sehr kurzfristig und unerwartet auf beide Parteien zukam. Dennoch ist das Unternehmen verpflichtet, „die anfallenden Kosten für die Einrichtung des Arbeitsplatzes im Home-Office“ (s. Kapitel 2.1.6) zu übernehmen.

Einige der Interviewten machten dazu deutlich, dass ihre persönlichen Fixkosten aufgrund der erhöhten Nutzung des Internets, Stroms, Wassers und der Heizung in der häuslichen Arbeitsstätte (vor allem in der Winterjahreszeit) durch das Home-Office wahrscheinlich steigen könnten.

Inwieweit diese Aussagen übertragbar sind, bleibt offen. Dies wäre bspw. zu erörtern, wenn die Coronapandemie beendet ist.

9.3.3 *Gesundheit leidet*

Aus Sicht der Interviewten verleitet Home-Office den Mitarbeiter wahrscheinlich dazu, sich weniger zu bewegen, weil er möglicherweise vom Frühstückstisch direkt an den Arbeitsplatz wechselt und dort vorwiegend nur sitzt. Anhand von persönlichen Erfahrungen der Befragten konnte diese Aussage verdeutlicht werden. Sie sprachen von vermehrten Rückenproblemen, die im Büro oder bei der Arbeit im Unternehmen nicht auftraten, weil sie dort öfter aufstehen, laufen und sich zumindest etwas öfter bewegten. Hinzu kommt eine eher ungesunde Essgewohnheit, die sich im Home-Office wahrscheinlich durch Bequemlichkeit verstärkt ausprägt. In diesem Zusammenhang wurde u.a. wieder auf die **Selbstorganisation** des Mitarbeiters verwiesen. Der Mitarbeiter ist dazu angehalten durch Spaziergänge, Sport und gesundes Essen seine Gesundheit zu fördern. Einer der Befragten erzählte, dass er für mehr Bewegung im Alltag extra seinen Wasserkocher für den Tee nicht direkt an seinem Schreibtisch, sondern eine Etage tiefer in die Küche gestellt hatte.

Es wäre sogar denkbar (Überlegung des Autors), dass die Unternehmen ihre Mitarbeiter in dieser Hinsicht unterstützen könnten, indem sie **Videokonferenzen** (auf freiwilliger Basis des Mitarbeiters) anbieten, die Sport- oder Bewegungsprogramme in den Arbeitsalltag einbauen. Dies wäre sogar mit Hilfe einer Kooperation mit gängigen Fitnessstudioketten denkbar, die genau solche Kurse in der Zeit der Pandemie regelmäßig anbieten.

9.3.4 *Familie stört*

Im Unterpunkt **Flexibilität** und **WLB** wurde schon angedeutet, dass zu viel Interaktion mit dem Alltag oder der Familie auch ineffizient für die Arbeit im Home-Office sein kann. Sind z.B. Kinder im Haushalt anwesend, können diese die Arbeit des Mitarbeiters stören und er wäre wahrscheinlich genervt, angestrengt, unmotiviert, unkonzentriert und

nicht produktiv. Dies gilt vor allem, wenn es keine Rückzugsmöglichkeit in der Häuslichkeit für die Arbeit gibt (z.B. ein Arbeitszimmer; **Wohnung nicht geeignet**). Von einigen Interviewpartnern wurde hier der Zusammenhang zur **Selbstorganisation** des Mitarbeiters erwähnt (s. Kapitel 9.1). Wenn Kinder anwesend sind, sollte der Angestellte die Situation mit seinem Partner für die Kinderbetreuung regeln und organisieren. Allerdings gestaltet sich eine Arbeitsteilung bei alleinerziehende Müttern oder Vätern eher schwierig und sie wären in dieser Situation mehr belastet als eine Partnergemeinschaft im Haushalt. Wenn bspw. beide Partner zusammen im Home-Office arbeiten, kann ebenfalls ein großer Störfaktor vorliegen (z.B. durch Telefonate). Hier zeichnet sich eine mögliche Mehrbelastung für Home-Office-Mitarbeiter ab, die durch die Coronakrise und deren Einschränkungen nochmals verschärft wurden.

In diesem Zusammenhang wurde von einem Befragten erwähnt, dass vor allem Frauen von einer höheren Belastung aufgrund der Kindererziehung im Home-Office betroffen sein können. Diese Mehrbelastung von Frauen durch Home-Office in Coronazeiten ist nicht nur eine Vermutung, sondern wurde sogar durch eine Forschung des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) belegt (Höland 2020). Diese große Kluft der Geschlechterunterschiede kann sich aber laut Studie wieder etwas normalisieren, wenn Kitas und Schulen wieder öffnen und so die teleheimarbeitenden Frauen (aber auch Männer) ungestört ihre Arbeit von zu Hause verrichten können, ohne nebenbei auf die Kinder aufzupassen. So hat also die Coronakrise u.a. auch hier einen Einfluss auf Vor- und Nachteile für Arbeitnehmer und Arbeitgeber (s. Kapitel 8.6.3 und 8.6.4). Einige der befragten Interviewteilnehmer berichteten von alleinerziehenden Müttern in ihrer Belegschaft, die durch aufgrund der erhöhten Belastung durch die Kinder im Home-Office sehr schnell den Wunsch hatten, wieder ins Büro zurückzukehren, um von dort aus ihre Arbeit erledigen zu können. Aber auch andere Kollegen der Gesprächspartner mit anderen Lebenssituationen hatten denselben Wunsch, weil die Belastung durch Arbeit und Familie in der Coronapandemie immens gestiegen war und sie zu Hause nicht konzentriert genug arbeiten konnten. Daher kann auf eine **Änderung der Meinungen** der Mitarbeiter in Bezug auf Home-Office geschlossen werden (auch laut den Aussagen aus den Interviews): Es gab wahrscheinlich viele Angestellte, die sich auf die Zeit im Home-Office gefreut haben, weil sie endlich Familie und Arbeit miteinander verbinden konnten. Doch durch die hohe Belastung der Familie revidierten die Mitarbeiter ihre Meinungen zu Teleheimarbeit und wollten schnell zurück in die Firma. Einerseits ist die Vereinbarung von Arbeit und Privatleben eine sehr positive Sache,

andererseits kann sich dies ab einem bestimmten Belastungsgrad ins Negative verändern. Eines der Unternehmen (Seniorenpflegeheime) stellte ihren Angestellten aufgrund des systemrelevanten Berufs Bescheinigungen zur Vorlage für Kita und Hort zur Verfügung, sodass die Betreuung der Kinder gewährleistet und der Belastungsfaktor minimiert wurde.

9.3.5 *Wohnung nicht geeignet*

Wie im vorangegangenen Kapitel erwähnt, gestaltet sich eine reibungslose Arbeit im Home-Office eher schwierig, wenn der Mitarbeiter z.B. in einer kleineren Wohnung mit seinem Partner lebt und sich den Arbeitsplatz mit ihm / ihr teilen müsste. Einige der Interviewpartner hatten das Glück ein eigenes Arbeitszimmer zu besitzen, in dem sie Arbeit und Privatleben räumlich voneinander trennen konnten. Doch nicht alle Menschen haben diese Möglichkeit. Folgende Beispiele wurden von den Befragten in diesem Zusammenhang genannt: ein Mitarbeiter, der in einer Wohngemeinschaft lebt, in der den ganzen Tag sich alle Mitbewohner in einem Raum befinden und so den Arbeitsablauf im Home-Office stören; ein alleinstehender Mitarbeiter der in seiner Wohnung vereinsamt (begünstigt durch die Kontaktbeschränkungen in Zeiten von Covid-19; **soziale Isolation**; kann aber auch je nach Charaktertyp des Menschen positiv für den Teleheimarbeiter sein – mehr Konzentration möglich) oder ein Mitarbeiter, der in einer kleineren Wohnung (evtl. auch mit Familie und Kindern) lebt und kein Arbeitszimmer zur Verfügung steht (weniger Platz für Büroausstattung z.B. Drucker, Scanner, mehrere Monitore; dies könnte vor allem im Großstädten öfter der Fall sein, weil Raummieten teilweise extrem teuer sind). Solche Szenarien können wahrscheinlich eine ineffiziente Arbeit in Home-Office begünstigen. Auch hier könnte es zu **Meinungsänderungen** seitens der Mitarbeiter gekommen sein, weil sie sich vielleicht die Einrichtung des Arbeitsplatzes (hier wäre wieder die **Selbstorganisation** des Mitarbeiters gefragt) sowie die Arbeit von zu Hause leichter vorgestellt haben.

9.3.6 *Trennung von Arbeit und Freizeit / Überarbeitung / Ablenkung*

Wie schon öfter in den vorherigen Unterkapiteln erörtert, kann es für einen Mitarbeiter in der Teleheimarbeit eine Herausforderung sein, gleichzeitig Arbeit und Freizeit zu organisieren und dabei auf die Trennung dieser beiden Bereiche durch Ablenkung oder Überarbeitung zu achten. Dies verdeutlichen die Schilderungen aus den Befragungen.

Aufgrund der hohen betrieblichen Vernetzung mit digitalen Geräten kann der Teleheimarbeiter ständig erreichbar sein. Dies erschwert die Einhaltung von Pausenzeiten und das „Abschalten“ nach der Arbeit. Durch dauerhaftes Home-Office in der Coronapandemie verschärft und intensiviert sich diese Situation. Einige der Gesprächspartner erklärten, dass sie sogar noch 20 oder 21 Uhr in die dienstlichen Mails schauten und spät abends noch Dinge erledigten, die sie erst am nächsten Tag hätten erledigen können. Hier kann die Vermutung darin liegen, dass der Mitarbeiter sich selbst ausbeutet und so viel wie möglich noch am gleichen Tag erledigen möchte. Arbeits- und Pausenzeiten werden dadurch nur unzureichend eingehalten (**MA arbeitet länger** – für die Firma gut, für den Mitarbeiter weniger im Falle von Überlastung; kann allerdings vom Unternehmen **nicht ausreichend kontrolliert** werden). Dies bedeutet eine höhere Anzahl von Mehrarbeitszeit im Home-Office. Auf diese Erkenntnis kamen neben den Befragten bereits einige Studien, wie z.B. von Lott (2020). Aufgrund der Coronakrise und der damit verbundenen strengen Kontakt- und Ausgangsbeschränkungen kann sich diese Tendenz verstärkt haben. Vor allem am häuslichen Arbeitsplatz, an denen viele private Themen passieren, wie z.B. der Küchen- oder Wohnzimmertisch, ist es nicht einfach, eine klare Trennlinie zwischen Arbeit und Freizeit zu ziehen, weil hier die Ablenkung durch den Haushalt oder die Familie den Teleheimarbeiter beeinflussen kann. Nach längerer Zeit könnte sogar die **Gesundheit darunter leiden** (z.B. vermehrte Burnout-Symptome wie Migräne oder Müdigkeit; psychische Belastung).

Auch aus diesen Gründen entschieden sich einige Kollegen der befragten Gesprächspartner ihre Arbeit wieder zurück ins Büro zu verlegen (**Änderung Meinungen, nicht mehr im HO**).

Von seitens des Unternehmens ist es daher wichtig, **klare Regeln** und Arbeitszeiten festzulegen (s. Kapitel 2.1.6, 9.3.6. und 10.8), damit der Mitarbeiter vor Überarbeitung und Überlastung geschützt werden kann. Eventuell kann die Kontrolle des Mitarbeiters mit technischen Tools erfolgen, wie z.B. Einloggzeiten messen. Des Weiteren ist auch hier der Mitarbeiter dazu aufgerufen sich gut **zu organisieren**, zu strukturieren und zu disziplinieren sowie klare Tagesabläufe und -zeiten festzulegen.

9.3.7 Soziale Isolation und psychische Probleme

Der wohl meisterwähnte Nachteil für Arbeitnehmer im Home-Office war die soziale Isolation sowie die Zunahme von Vereinsamung und psychischer Probleme – nicht nur in der Befragung selbst, sondern auch in schon erfolgten Untersuchungen, wie z.B. von

Lengen et al. (2020). Ein Befragter wies darauf hin, dass der Mensch als ein soziales Wesen menschliche Kontakte benötigt, die in der Teleheimarbeit verloren gehen können. Ohne diese Kontakte kann die Psyche eines Menschen stark leiden. Durch die Kontakt- und Ausgangsbeschränkungen während der Coronapandemie wurden diese Aspekte der Vereinsamung wahrscheinlich verstärkt.

Arbeitet der Teleheimarbeiter von zu Hause, so sieht er seine Kollegen und andere Menschen nicht mehr physisch. Es fallen Smalltalks, gemeinsame Aktivitäten, Interaktionen, Kommunikation und Rituale (z.B. gemeinsames Mittagessen) weg. Vor allen in Bereichen, wo Mimik, Gestik, emotionale Stimmungen und die Erscheinung des Mitarbeiters selbst eine große Rolle spielen, ist dies eher schwierig zu betrachten (z.B. Personalabteilung). Zwar besteht die Alternative in **Videokonferenzen** miteinander in Kontakt zu treten, doch ein persönliches Gespräch – so die Mehrheit der Befragten – kann selbst keine Videokonferenz ersetzen, weil Personen und ihre Interaktionen ganz anders über den Bildschirm als im echten Leben wahrgenommen werden und die Energie im Team, die während der Zusammenarbeit entsteht, sich nicht entfalten kann. Das Wir-Gefühl, der Zusammenhalt und die Zwischenmenschlichkeit untereinander gingen so in den letzten Monaten in der Coronapandemie verloren. Im Büro ist es bspw. möglich, einen Kollegen vor Ort zu einem spezifischen Thema zu fragen und die Angelegenheit sofort zu klären. Im Home-Office wäre dies nur mit Videotelefonie oder einem Chat möglich, wobei hier wiederum fraglich ist, ob der Kollege gleich antwortet oder eine gewisse Zeitspanne vergeht (wichtig bei dringenden Themen).

Psychische Probleme und Vereinsamung können nach Angaben der Interviewpartner vor allem nach längerer Zeit im Home-Office, bei eher extrovertierten Menschen und bei alleinstehenden Personen ein Problem darstellen, wenn sie wohlmöglich abgeschottet in ihrer eigenen, kleinen Wohnung leben, dort arbeiten und keinerlei Kontakte zur Außenwelt bestehen. Einige der vertretenen Firmen stellten für solche Eventualitäten spezielle Coaches bereit (**Vorkehrungen für HO**), die im Falle von Einsamkeit oder psychischer Probleme vom Mitarbeiter angesprochen werden konnten. Allerdings kann nicht immer gewährleistet werden, dass ein „krankter“ Mitarbeiter sich traut, einen der Coaches anzusprechen oder er sein Problem mit dem Vorgesetzten teilt. Einige der vertretenen Unternehmen ließen daher ihren Mitarbeitern in Absprache die Option offen, auch ein paar Tage wieder im Betrieb zu arbeiten, um diesen Nachteil entgegenzuwirken und die Mitarbeiter wieder zu **motivieren**. Soziale Isolation und psychische Probleme können außerdem die **Gesundheit des Mitarbeiters** negativ beeinflussen und

zu suboptimalen Arbeitsergebnissen führen. Im Home-Office ist es laut den Aussagen der Befragten eher schwierig die Stimmung und Emotion eines Kollegen wahrzunehmen. Dies erschwert eventuell auftretende (psychische) Probleme zu erkennen. Auch das Unterstützen oder Loben des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten geraten in den Hintergrund.

Ein Interviewpartner berichtete, dass seine Kollegen aufgrund von Langeweile, fehlender Abwechslung und Isolation mehr als fünfmal am Tag mit dem Hund spazieren gingen. Dazu kamen zusätzliche Belastungen im Home-Office mit Familie, Kindern sowie eventuell nicht für Home-Office geeignete Wohnungen (**Familie stört, Wohnung nicht geeignet**).

Unter Beachtung der Fürsorgepflicht, die ein Unternehmen für seine Angestellten trägt, sollte ein Betrieb immer auf die **Gesundheit** des Mitarbeiters bedacht sein und dafür sorgen, dass es ihm im Home-Office gut geht. Daher wären z.B. regelmäßige Termine mit dem Vorgesetzten oder Teamveranstaltungen (im Sinne des **Feelgood-Management**, s. Kapitel 10.10) auch remote denkbar (ein Unternehmensvertreter gab z.B. an, dass sofort nach Eintritt der Pandemie Kaffeekränzchen per Videotelefonie mit den Mitarbeitern gehalten wurden, um das Teamgefühl zu stärken). Zusammenfassend wäre es hier nach der Überlegung des Autors ratsam, eine **Mischform (H3, s. Kapitel 3.2)** des Home-Office anzubieten, damit soziale Kontakte besser gepflegt werden können.

9.4 Mitarbeiter während der Coronakrise

Im folgenden Unterkapitel soll nochmals (s. auch Kapitel 8.5.4 und 8.5.5) kurz angerissen werden, wie die Unternehmen während der Umstellung auf Home-Office ihre Mitarbeiter im Allgemeinen unterstützten.

9.4.1 Feedback und Umfragen

Unter diesem Code soll zusammengefasst werden, auf welche Art die Unternehmen mit ihren Mitarbeiter kommuniziert haben und ob es eine Durchführung von Zufriedenheitsumfragen gab. Letztere wurden kaum von den vertretenen Unternehmen in der Befragung initiiert. Die Befragten verwiesen darauf, dass diese eventuell zu einem späteren Zeitpunkt durchgeführt werden.

Die gängigste Art und Weise die Meinungen und Befindlichkeiten der Angestellten

einzuholen waren laut Erzählungen der Gesprächspartner regelmäßige (zum Teil wöchentliche) digitale Konferenzen und Meetings zwischen Vorgesetzten, Teams und Beschäftigten oder der Chat zwischen Kollegen (z.B. Hilfestellung einholen bei Arbeitsaufgaben). Bestehende Probleme bei betreffenden Mitarbeitern wurden zeitnah durch direkte Kommunikation gelöst oder die Angestellten meldeten sich von selbst bei der jeweiligen Abteilung, dem Ansprechpartner oder der Vertrauensstelle (z.B. IT-Abteilung bei technischen Problemen).

Hier kann zusammengefasst werden, dass in der Pandemiezeit alle der vertretenen Unternehmen auf eine gut funktionierende **Kommunikation** zwischen Firma und Mitarbeiter setzten. Es bestand oft eine positive Verbindung zwischen den beiden Parteien.

9.4.2 *Änderung von Meinungen durch die Umstellung auf Home-Office*

Im Codesystem sind die beiden Punkte **Änderung Meinungen** und **Umstellung** voneinander getrennt betrachtet worden. Es erwies sich allerdings im Laufe der Auswertung, dass beide Punkte eng miteinander verknüpft sind. Diese werden hier unter einem Kapitel zusammengefasst.

Viele der Aussagen der Gesprächspartner tendierten dazu, dass die Mitarbeiter zwar mit der Umstellung in die Teleheimarbeit vorerst zurechtkamen, aber ihre vorerst positiven Meinungen über Home-Office sich aufgrund gewisser Umstände geändert haben. Dazu zählten z.B. die Mehrbelastung durch Arbeit und Familie (**Trennung Arb. Freiz., Familie stört, Wohnung nicht geeignet**), die **soziale Isolation** (v.a. unter den Kontaktbeschränkungen der Coronakrise, fördert besonders Depressionen), der damit verbundene Wegfall von Teamarbeit und sozialer Interaktion und dem routinierteren und angenehmeren Arbeiten im Betrieb (gutes Betriebsklima, Dokumente und Ordner direkt vor Ort).

Andere Mitarbeiter hingegen konnten in der Pandemie ihre Meinung zu Home-Office von negativ zu positiv wenden. Gründe dafür waren die bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit (**WLB**), die damit gewonnene **Flexibilität** im Alltag (auch **weniger Pendeln**) und die **Coronakrise als Katalysator** von Digitalisierung (zeigte vor allem Vorteile auf).

Generell bestand die Meinung der Befragten, dass eine **Mischform** von Home-Office und der Arbeit im Betrieb zukünftig die beste Lösung wäre, um die Nachteile mit den Vorteilen auszugleichen (**H3**, s. Kapitel 3.2). Denn prinzipiell – so die Aussagen der Befragten – waren die Mitarbeiter froh über die Einführung von Home-Office und die

Möglichkeit diese auch in Zukunft nutzen zu können.

Der Autor analysiert hier, dass die Meinungsänderungen der Mitarbeiter bzgl. Home-Office v.a. durch persönliche Umstände beeinflusst werden können und zukünftig eine Mischform von Arbeitgebern und Arbeitnehmern präferenziert wird.

9.4.3 Mitarbeiter (nicht) im Home-Office nach der Pandemie

Den Befragten wurde unter diesem Gesichtspunkt die Frage gestellt, ob sich die Mitarbeiter nach der Pandemie (zum Zeitpunkt des Interviews) immer noch im Home-Office befinden oder bereits wieder an ihre regulären Arbeitsplätze im Betrieb zurückgekehrt sind. Hier stellte sich heraus, dass sich das Verhältnis von Mitarbeitern im Home-Office sowie in den Betrieben die Waage hält und sowohl als auch Mitarbeiter von zu Hause aus oder in der Firma arbeiten. Fast alle Mitarbeiter der vertretenen Unternehmen arbeiteten bereits im oder spätestens nach dem ersten Lockdown wieder in der Firma. Vor allem Angestellte mit Familien und Kindern nutzten diese Zeit.

Zu den Unternehmen, in denen die Mitarbeiter wieder im Betrieb arbeiten, zählten: Software-Consulting (ca. 10% der Angestellten im Büro, 5% davon operative Berufe), Vertrieb von Pflegebedarf (setzen auf **Teamarbeit**), Orthopädietechnik (nach dreimonatiger Kurzarbeit arbeiteten ab Juni 2020 wieder alle Angestellte im Unternehmen, **operative Tätigkeiten**) und Automobilzulieferer (Mitarbeiter empfanden die Arbeit im Werk als produktiver, viele operative Tätigkeiten, nur administrative Bereiche im Home-Office).

In allen anderen Firmen befinden sich die Mitarbeiter nach wie vor (zum Zeitpunkt des Interviews) im Home-Office. Dazu zählten die Bereiche: digitale Werbung (administrative, rechnergestützte **Tätigkeiten**, Befürworter für Teleheimarbeit), Verwaltung der Seniorenpflegeeinrichtung (50% Anwesenheitsquote in der Verwaltung, Mitarbeiter wechseln sich ab) und Solarmodulhersteller (Home-Office wurde ab November 2020 verpflichtend für die Angestellten).

In diesem Zusammenhang merkt der Autor an, dass die spezifischen Tätigkeitsfelder und die familiären Umstände der Mitarbeiter großen Einfluss darauf haben, ob die Arbeit im Home-Office weiter erfolgen kann.

9.4.4 Zukunft von Home-Office in der Arbeitswelt

Die Abschlussfrage des Interviews verdeutlichte nach den Aussagen der Befragten, dass Home-Office vor allem in bestimmten Bereichen Zuwachs finden wird (vorwiegend administrative Bereiche und überall dort, wo die Digitalisierung Einzug halten kann; **H2**, s. Kapitel 3.2). Sie äußerten sich überwiegend positiv in Bezug auf die Zukunft von Teleheimarbeit in der Arbeitswelt. Die Coronakrise zeigte den beteiligten Menschen, Branchen und Unternehmen, dass diese neue Arbeitsform eine gute Alternative sein kann. Dadurch wurde die Digitalisierung bzw. die Verwendung von Teleheimarbeit stark vorangetrieben (**Folgen auf HO – Corona als Katalysator; H1**, s. Kapitel 3.2). In der Coronapandemie haben die Unternehmen in fast allen Branchen zur Erhaltung ihrer Existenz tiefgreifende Erfahrungen mit dem **Krisenmanagement** gemacht. Durch die teilweise notgedrungene Einführung von Home-Office liegen hier Erfahrungen vor, die zukünftig von den Firmen intensiver genutzt werden können. Die von der Regierung verfügbaren Kontaktbeschränkungen und Ausgangssperren in der Coronapandemie verstärkten die Nachteile von Teleheimarbeit, wie die soziale Isolation oder Mehrbelastung im Alltag, sodass das „normale“ Home-Office mit dem Home-Office während der Coronakrise nicht vergleichbar ist. Dies kann zukünftig besser ausgeglichen werden (z.B. durch **Mischung HO; H3**, s. Kapitel 3.2). Mit der zunehmenden Nutzung von Home-Office können sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiter besser damit umgehen, erlernen einen reibungslosen Umgang (bspw. mit technischen Abläufen) und gewöhnen sich an die neue Arbeitsform. Prognostiziert wurde von fast allen Interviewpartnern, dass Home-Office aufgrund der vielen Vorteile, die es für Unternehmen und Mitarbeiter bietet, stark „Fuß fassen“ wird und zukunftsweisend für die Arbeitswelt sein kann. Außerdem können Großstädte entlastet werden (Büros z.B. für Wohnraum umgestalten), die Menschen könnten Arbeit und Freizeit besser miteinander verbinden, moderne Bürokonzepte können sich etablieren und die Digitalisierung der Arbeit kann weiter vorangetrieben werden. Beispielsweise wäre es ebenfalls möglich, dass sich durch die stärkere Implementierung neue Tätigkeitsfelder, die es vorher noch nicht gegeben hat, entwickeln (v.a. im Softwarebereich; „Probleme von heute können Lösungen von morgen sein“ [vgl. II]). Das Thema Home-Office kann also perspektivisch weiterhin ein starker Trend in der Arbeitswelt sein, der stärker thematisiert und häufiger angeboten wird. Wichtig ist, dass Unternehmen und Mitarbeiter gemeinsam an der Implementierung arbeiten und sich beide Parteien damit gut arrangieren können. So wäre ein funktionierendes, wertschöpfendes Home-Office auf Dauer möglich.

Der Autor macht in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam, dass nicht in allen Bereichen Home-Office möglich sein kann, weil dennoch die Präsenz des Mitarbeiters eine wichtige Rolle bei der Erledigung der Arbeitsaufgaben in der Firma fordert. Die direkte Zusammenarbeit von Menschen kann durch remote-Lösungen wahrscheinlich kaum vollständig ersetzt werden.

„(...), in bestimmten Bereichen ist es eigentlich die Zukunft. Dort, wo es vor allem um abrechnungstechnische Sachen geht, um planerische Geschichten geht, wo ich also mit der Technik bestimmte Prozesse steuere. Problematisch wird es dort, wo ich im sozialen Bereich, pflegerischen Bereich Präsenz brauche“ (I5).

10 Tipps für Unternehmen

Unter diesem Kapitel sollen die wichtigsten Erkenntnisse und Aussagen aus den Befragungen zusammengefasst werden, die bei der Einführung von Home-Office in der Coronakrise 2020 signifikant waren und perspektivisch von großer Bedeutung sein können.

10.1 Einstellung der Geschäftsführung zu Home-Office

In den Kapiteln 2.1.8 und 8.3.1 konnte herausgearbeitet werden, dass anscheinend immer noch eine gewisse Skepsis zu Home-Office seitens der Führungskräfte besteht. Neben den technischen Voraussetzungen (s. unten) ist dies eine weitere wichtige Voraussetzung für die Implementierung der neuen Arbeitsform. Die allgemeine Aussage der Befragten zu dem Thema war, dass zur Implementierung von Home-Office die Geschäftsführung davon überzeugt sein muss. Angesichts der globalen Digitalisierung sollten sich Unternehmen für eine bessere Wettbewerbsfähigkeit u.a. neue, moderne Arbeitsformen aneignen. Daraus ergeben sich z.B. Vorteile zu eventuellen Konkurrenzunternehmen sowie mehr **Attraktivität** als Arbeitgeber. Im Sinne der „lernenden Organisation“ sollten Führungskräfte ihren eigenen Beitrag dazu leisten, sich selbst sowie alle Mitarbeiter stetig weiterzuentwickeln. Dazu kann ebenfalls die Einführung von Home-Office beitragen.

10.2 Technische Voraussetzungen schaffen und Kosten abwägen

Einer der wesentlichen Aspekte bei der Einführung von Teleheimarbeit sind die technischen Voraussetzungen beim Mitarbeiter. Für eine effektive Arbeit von zu Hause aus, ist eine technische Ausstattung des Mitarbeiters notwendig. Darunter zählen: Ausstattung des Mitarbeiters mit elektronischen Geräten und Bürogegenständen (z.B. Laptop, Monitore, Drucker, Dockingstation, ggf. Stuhl, Schreibtisch etc.), die Ausstattung der Geräte mit Firmensoftware (z.B. Microsoft Office Anwendungen, Skype for business, betriebsinterne Software, Cloudlösungen, Funktionalität der Server) und ein möglichst schneller Internetanschluss in der häuslichen Arbeitsstätte (ab ca. 100 Mbit/s, DSLRegional 2021; geografischen Wohnort und dortige Internetanbindung beachten).

Aus den Interviews wurde eine Tendenz herausgearbeitet, dass vor allem Firmen, die bereits gut bis sehr gut mit Technik ausgestattet waren (teilweise **Branchenabhängig**; Vorteil v.a. für digitale Werbung und Software-Consulting), besser auf die Umstellung auf Home-Office reagieren konnten. Bei nicht vorhandenen technischen Voraussetzungen kann die Firma nachrüsten und sollte die dabei entstehenden **Kosten** im Blick behalten. Bei der Neuanschaffung von Technik sollte das Unternehmen die technischen Parameter berücksichtigen, sodass jeder Mitarbeiter einheitlich ausgestattet werden kann. Zur Funktionalität dieser Technik ist es ebenfalls wichtig eine kompetente IT-Abteilung im Unternehmen zu etablieren. Diese kümmert sich um eventuelle Probleme und kann notwendige Schulungen für die Mitarbeiter anbieten. Hinzu kommen die regelmäßige Wartung und Überprüfung der technischen Geräte (DGUV-Prüfung) und der technischen Gegebenheiten des häuslichen Arbeitsplatzes. Für eine Überwachung oder Erfassung der Arbeitszeiten können spezielle Tools auf den zu Hause verwendeten Geräten installiert werden. Oftmals wird hier die Zeit des Logins und Logouts des Mitarbeiters dem Beginn oder Ende der Arbeitszeit gleichgesetzt.

Es ist nicht ratsam Home-Office einzuführen, wenn die technischen Voraussetzungen bei Unternehmen und Mitarbeiter nicht gegeben sind.

10.3 Datenschutz beachten

Neben den technischen Voraussetzungen bei Unternehmen und Mitarbeiter ist laut den Aussagen der Interviewpartner die Gewährleistung der Datensicherheit und des Datenschutzes am häuslichen Arbeitsplatz des Mitarbeiters notwendig. Bei der Arbeit von zu Hause können sensible Daten (z.B. Personalakten, Gehaltsabrechnungen, Be-

etriebsgeheimnisse, Kalkulationen) in das private Umfeld des Angestellten gelangen, die vor Sichtung von Dritten bewahrt werden müssen. Zum einen sollte das Unternehmen dem Mitarbeiter nicht nur das nötige **Vertrauen** schenken, sondern sich zusätzlich durch eine Verpflichtungserklärung zum Schutz der betrieblichen Daten absichern. Für die Sicherstellung der Daten sollte die IT-Abteilung der Firma einen VPN-Tunnel für die Teleheimarbeiter einrichten, sodass die verwendeten Daten verschlüsselt und geschützt werden.

10.4 Branchenabhängig

In den Unterkapiteln 8.2.4 und 8.3.2 (**Tätigkeit geeignet** bzw. **nicht geeignet**) wurde bereits angedeutet, dass bestimmte Tätigkeiten, Berufe oder sogar Branchen mehr oder weniger für Home-Office geeignet sind (kompletter Abschnitt bezieht sich auf **H2**, s. Kapitel 3.2). So eignen sich für die Teleheimarbeit v.a. Berufe, die am Rechner erledigt werden können und eher administrativer Natur sind (z.B. Computer- / IT-Bereich, Softwareentwicklung, Sachbearbeitung, Planung, Organisation, Abrechnung). In anderen Branchen, in denen vor allem die Leistungserbringung in operativen Tätigkeiten liegt (z.B. Pflege, Produktion, Lager, Mechaniker, Schulen), ist die Auslagerung der Arbeitsabläufe in die Häuslichkeit des Mitarbeiters schwierig. Für die Erledigung der Arbeitsaufgaben muss der Mitarbeiter hier vor Ort / am Menschen direkt arbeiten oder es sind spezielle menschliche Fähigkeiten zur Erledigung der Arbeitsaufgaben gefordert, die in Präsenz zielführender sind (z.B. Unterrichten).

Vor der Implementierung von Home-Office empfiehlt der Autor den Unternehmen sich folgende Fragen zu beantworten: Welche Tätigkeiten im Unternehmen sind administrativ und welche operativ ausgelegt? Welche dieser Berufe bieten im Home-Office für das Unternehmen einen Mehrwert bzw. kann durch die Auslagerung ins Home-Office die Arbeit genauso wertschöpfend für das Unternehmen sein?

Stellt sich die Tätigkeit für die Teleheimarbeit als wertschöpfend für die Firma heraus, kann über die weitere Implementierung für diese Branche nachgedacht werden.

10.5 Mischform des Home-Office

Wie bereits öfter in dieser Arbeit angedeutet, ist tendenziell eine Mischung aus der Arbeit von zu Hause und der Präsenz im Unternehmen (alternierendes Home-Office, **H3**, s. Kapitel 3.2) bei der Einführung von Home-Office vorzuziehen und kann für

Betriebe sowie Mitarbeiter viele Vorteile bieten. Die Nachteile hingegen (z.B. soziale Isolation, Überlastung, Trennlinie zwischen Arbeit und Freizeit) können sehr gut mit Hilfe einer Mischung aus beiden Arbeitsformen ausgeglichen werden. Die Mitarbeiter hätten die Möglichkeit ihre Arbeit **flexibel** nach ihren aktuellen Bedürfnissen zu gestalten und könne so produktiver und **wertschöpfender** für das Unternehmen sein. Entscheidend dabei ist, dass das **Tätigkeitsfeld** des Mitarbeiters für Teleheimarbeit geeignet ist (s. Kapitel 8.2.4). Außerdem sind heutzutage komplette Präsenzpfllichten am betrieblichen Arbeitsplatz – so die Aussage in einem Interview – nicht mehr modern. Es hat sich gezeigt, dass die **Arbeitsergebnisse** und nicht „das wann und wo“ von Bedeutung sind.

In der Coronapandemie war durch die Kontakt- und Ausgangsbeschränkungen eine Mischung aus Home-Office und Präsenzzeit im Unternehmen nicht immer machbar. Nach der Pandemie können die Unternehmen an den Rahmenbedingungen für eine Mischform weiterarbeiten und diese ihren Angestellte anbieten.

10.6 Beachtung rechtlicher Aspekte und die Alternative des mobilen Arbeitens

Bei der Befragung zu den rechtlichen Aspekten von Teleheimarbeit teilten die Interviewpartner folgendes mit: Bevor die Arbeit von zu Hause erfolgen kann, ist es notwendig, die rechtlichen Vorgaben zu Home-Office zu beachten. Der Arbeitgeber ist gesetzlich verpflichtet die Arbeitsstelle des Mitarbeiters zu prüfen, abzunehmen und regelmäßig zu kontrollieren (dazu zählen nach den Aussagen der Befragten bspw. Arbeitszimmer vorhanden; Beleuchtung des Arbeitsplatzes, Schreibtischhöhe, Raumhöhe, ergonomische Gegebenheiten; Datenschutz; Verletzungsgefahren; s. auch Kapitel 2.1.6 und 2.1.7). Außerdem ist ein Unternehmen dazu angehalten, seine Fürsorgepflicht gegenüber seiner Mitarbeiter nachzukommen, dazu gehört bspw. für die **Gesundheit** des Mitarbeiters zu sorgen (Arbeitsschutz, Risiko einer Ansteckung mit Corona minimieren, psychische Belastung des Mitarbeiters im Home-Office reduzieren). Ebenfalls sollte die Arbeitszeiterfassung im Home-Office geregelt werden. Dafür bietet sich an, Tracking-Tools zu verwenden, die die Zeit des Logins und Logouts des Mitarbeiters (gleich Beginn und Ende der Arbeitszeit) erfasst (eines der vertretenen Unternehmen verwendete die Software „Personio“). So wäre es einfacher die Arbeits- und Pausenzeiten der Arbeitnehmer zu überwachen.

Weiterhin stellt sich folgende Frage: Inwieweit darf ein Arbeitgeber in den privaten Bereich eines Mitarbeiters eindringen und diesen kontrollieren? Besteht eine Gefährdung der Privatsphäre und darf der Arbeitgeber auf diesen Sektor ohne weiteres Einfluss

nehmen? Diese Fragen konnten in den Interviews nicht ausreichend beantwortet werden und könnte eventuell in nachfolgenden Studien oder Analysen aufgegriffen werden.

Die regelmäßige Prüfung und Durchführung der rechtlichen Aspekte für Home-Office stellen einen hohen administrativen, zeitlichen und finanziellen Aufwand dar. Viele der Befragten in den Interviews verwiesen daher darauf, dass die jeweiligen Unternehmen nicht offiziell Home-Office, sondern *mobiles Arbeiten* anboten, um sich den umfangreichen rechtlichen Vorgaben zu entziehen. Beim mobilen Arbeiten wäre das Unternehmen „nur“ verpflichtet die nötigen Arbeitsmittel zur Verfügung zu stellen und diese regelmäßig nach DGUV-Prüfung zu warten und unterliegen nicht der Verpflichtung den Arbeitsschutz beim Mitarbeiter zu kontrollieren. Des Weiteren wurde gesagt, dass der Vorteil bei eventuellen Kosteneinsparungen liegen kann (z.B. anteilige Zahlungen der Stromrechnungen oder Mieten der Angestellten entfallen). Das mobile Arbeiten bietet also den Unternehmen die Möglichkeit die rechtlichen Aspekte zu minimieren.

10.7 Krisenmanagement

In den Interviews wurde deutlich, dass vor allem größere Unternehmen bzw. Konzerne über ein umfangreiches Krisenmanagement verfügen (z.B. zu Notfallplänen in der Produktion, Influenza A, betriebliche Anleitungen, Handlungsanweisungen bei bestimmten Ereignissen, regelmäßige Schulungen und Unterweisungen, erste Hilfe, Gefahrenanweisungen). Im Gegenzug vermutet der Autor, dass kleinere Unternehmen sich weniger Gedanken über ein Krisenmanagement machen und eher spontan nach den Erfordernissen handeln. Diese Vermutung wird allerdings in der vorliegenden Arbeit aufgrund unzureichender Beweise nicht weiterverfolgt und könnte daher einen Forschungsansatz für zukünftige Studien liefern.

In Bezug auf Corona wurde bei den meisten Unternehmen während der Pandemie Krisenpläne und Konzepte erarbeitet, weil es solch eine Art von Krise und deren Komplexität vorher nicht gab und dafür keine speziellen Ablaufpläne vorhanden waren. Ziele der erarbeiteten Krisenpläne waren die Eindämmung von Coronainfektionen in den Unternehmen, der allgemeine Schutz der Mitarbeiter und die Erhaltung der Unternehmensexistenz (u.a. durch die Einführung von Home-Office). Dafür wurden bspw. spezielle Teams gegründet, an die sich die Kollegen wenden konnten, die sich direkt nur mit der Coronakrise sowie deren gesetzliche Vorgaben befassten und die Informationen an die Mitarbeiter weiterleiteten. Weiterhin wurden regelmäßige Schulungen und Unterweisungen mit den Angestellten durchgeführt oder die Firma stellte Formblätter /

Materialien / Leitfäden für Handlungsanweisungen für die Mitarbeiter bereit.

Schrittweise flossen die gewonnenen Erkenntnisse der Unternehmen aus der Coronapandemie in die allgemeinen Krisenpläne ein und können in Zukunft von den Firmen verfeinert wie vervollständigt werden.

10.8 Motivation des Mitarbeiters und Kommunikation

Unter diesem Punkt werden die Codes **Transparenz**, **Loyalität zum Unternehmen**, **MA motivieren** und **Kommunikation / Regeln** zusammengefasst, weil diese stark miteinander verknüpft sind.

Die Gesprächspartner teilten in den Interviews mit, dass die Unternehmen auf eine hohe Motivation bei den Mitarbeitern im Home-Office achten sollten, um eine hohe Wertschöpfung zu erzielen. Hierfür gibt es keine starre Vorgehensweise, sondern liegt im Ermessen des Betriebes selbst. Besteht bspw. eine hohe Transparenz zwischen den Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten, so können sie sich gegenseitig besser verständigen und vertrauen (z.B. Zugriff aller Mitarbeiter auf einen Outlook-Kalender der berufliche sowie private Termine zeigt; offene Gestaltung der Termine; jeder weiß, wo sich der Mitarbeiter / Vorgesetzte befindet). Dies kann wiederum die Loyalität des Mitarbeiters zum Unternehmen steigern. Ein Unternehmen sollte darauf achten, dass es seine Angestellten wertschätzt, ernst nimmt, ihr Potential erkennt, bei neuen Ideen unterstützt und seiner Fürsorgepflicht als Arbeitgeber nachgeht (ein Unternehmen hatte bspw. im ersten Lockdown Kochboxen als kleine Aufmerksamkeit an die Mitarbeiter geschickt).

Hierfür ist die regelmäßige, direkte, offene Kommunikation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wichtig. Besonders bei der Arbeit in Teams, bei eventuell auftretenden Problemen oder sich schnell ändernden Informationen (z.B. neue Vorgaben in der Coronakrise) kann entsprechend reagiert werden. Dies kann den Ideenreichtum der Mitarbeiter, den Zusammenhalt der Belegschaft und die gemeinsame Problemlösung fördern. Des Weiteren machten die Befragten deutlich, dass der Arbeitgeber entsprechende Festlegungen zu klaren, Maßgaben, Regeln, wichtigen Ansprechpartnern und Grenzen für die Teleheimarbeit mit dem Arbeitnehmer treffen sollte. Dazu gehören bspw. Absprachen bezüglich Arbeits- und Pausenzeiten, Sonderregelungen (z.B. Abgeltung von Mehrarbeitszeit), Datenschutzbestimmungen, regelmäßige Sichtung der Arbeitsergebnisse sowie Konsequenzen bei Nichteinhaltung der Vorgaben (z.B. bei nicht zureichender Arbeitserledigung im Home-Office). Eines der vertretenen Unternehmen erarbeitete z.B. hierfür eine universelle Broschüre für alle Mitarbeiter.

Um die Motivation und Zufriedenheit der Arbeitnehmer zu messen, können z.B. auch in regelmäßigen Abständen Mitarbeiterumfragen durchgeführt werden. Die daraus erhaltenen Erkenntnisse können der späteren Umsetzung dienen (Überlegung des Autors).

10.9 Vertrauen in die Mitarbeiter und ergebnisorientierte Kontrolle

All die im vorangegangenen Kapitel genannten Aspekte können wiederum das gegenseitige Vertrauen von Unternehmen und Mitarbeiter sowie die (intrinsische) Motivation steigern. Ein gutes gegenseitiges Vertrauensverhältnis ist die Basis für ein funktionierendes, wertschöpfendes Home-Office sowie das gemeinsame Durchhalten und die Bewältigung von (Unternehmens-) Krisen. Es ist ein ständiger Prozess zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ein gutes Vertrauensverhältnis aufzubauen, zu steigern und zu erhalten. Das Konzept des Feelgood-Managements (s. unten) kann hierfür förderlich sein.

Durch die nicht vorhandene physische Anwesenheit des Mitarbeiters in der Firma, kann der Vorgesetzte nicht direkt Einfluss auf dessen Arbeit(-szeit) nehmen (z.B. nur durch anwesenheits-Trackingtools möglich zur Erfassung der Arbeitszeiten oder der regelmäßigen Sichtung der Arbeitsergebnisse, s. Kapitel 8.3.3). Auch hier ist die regelmäßige, offene **Kommunikation** untereinander eine der Grundvoraussetzungen für Home-Office. Das Unternehmen sollte eine **ergebnisorientierte Kontrolle** vorziehen. Die Coronakrise zeigte, – so die Aussagen einiger Interviewpartner – dass die Mitarbeiter im Home-Office ihre Arbeit ordnungsgemäß erledigten und nicht die Arbeitszeit für private Angelegenheiten nutzten. Dies deutet darauf hin, dass ein Unternehmen seine Angestellten wertschätzen sollte, diesen gewisse Freiheiten gibt und eigenverantwortlich arbeiten lässt. Bestehen Unklarheiten oder benötigen die Mitarbeiter Hilfe oder (auch moralische) Unterstützung, sollte eine Firma darauf reagieren und nach Lösungen suchen. Auch dies stärkt das gegenseitige Vertrauensverhältnis.

Die Ermöglichung von Home-Office ist ein großer Vertrauensvorschuss sowie Vertrauensbeweis vom Unternehmen gegenüber seinen Mitarbeitern. Beide Parteien sollten sich dessen bewusst sein und sich gegenseitig wertschätzen.

„Schenke deinem Mitarbeiter Vertrauen, mache es möglich und wenn du merkst, du wirst hintergangen oder hast das Gefühl, dass es nicht klappt, dann kann man es immer noch rückgängig machen oder klare Regeln aufstellen“ (I7).

10.10 Feelgood-Management und Teambildung

Eines der vertretenen Unternehmen hatte für jedes seiner Standorte Feelgood-Manager eingestellt. Dabei geht es darum, auf Bedürfnisse der Angestellten einzugehen, eine angenehme Arbeitsatmosphäre („Wohlfühlfaktor“) zu schaffen, die Zufriedenheit sowie Motivation der Mitarbeiter zu fördern und die Loyalität des Angestellten zum Unternehmen zu stärken. Die drei Schlüssel dafür sind das „Wir-Gefühl“, Vertrauen und Freiheit (s. I2). Ebenfalls spielt hier eine regelmäßige **Kommunikation** (s. oben) mit dem Team und den Vorgesetzten sowie die Wertschätzung der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Die Mitarbeiter benötigen u.a. die Freiheit, ihre Kreativität auszuleben und Aufgaben durch Eigenverantwortung und Selbstorganisation zu erledigen. Außerdem können Zusammenarbeit, Zusammenhalt der Kollegen und die Stärkung des Teamgeistes durch Teambuilding-Maßnahmen gefördert werden (z.B. Workshops zu bestimmten Themen, Escape-Games, gemeinsame Organisation von Veranstaltungen, Kaffeekränzchen über Videotelefonie), dies ist wichtig für gemeinsame Entscheidungen und den Aufbau einer guten Teamarbeit. Dadurch können Arbeitsabläufe schneller und produktiver erledigt werden, was wiederum dem Unternehmen wirtschaftlich zugutekommt. Durch die Implementierung von Feelgood-Management kann eine Firma zusätzlich ihr Image positiv ausrichten (Vorteil gegenüber Konkurrenz, **Attraktivität höher**).

Der Autor merkt an, dass bei dauerhaftem Home-Office das Wir-Gefühl durch die soziale Isolation in den Hintergrund geraten kann. Hier empfiehlt es sich eine **Mischform** von Büro und Home-Office (s. Kapitel 10.5, **H3**, s. Kapitel 3.2) zu implementieren.

Weitere Informationen zum Feelgood-Management können im Anhang 7 nachgelesen werden.

10.11 Organisation im Vorfeld

Wichtig für einen guten Start ins Home-Office ist laut der Befragten eine ausreichende Organisation vor der Implementierung. Dadurch soll die Funktionalität aller Abläufe in der Teleheimarbeit gewährleistet werden. Darunter zählt die Beachtung möglichst aller in den Kapiteln 8, 9 und 10 genannten wichtigen Aspekte (v.a. technische Voraussetzungen, Kommunikationsformen / -wege festlegen, Strukturierung der Prozesse und Arbeitsabläufe regeln, Datenschutz gewährleisten, Vertrauen in Mitarbeiter,

Beachtung rechtlicher Aspekte und die Einstimmung der gesamten Belegschaft auf das Vorhaben). Als eine „lernende Organisation“ (s. Kapitel 2.2.3) sollte ein Unternehmen flexibel bleiben und sich nicht in gewisse Vorgaben versteifen.

„Vielleicht ist die kurze Antwort: einfach machen. Was ist das Problem? Das ist so ähnlich wie Kunden, die gesagt haben: „Nee, also remote geht nicht, da müssen wir schon vor Ort sitzen.“ Warum? Was ist das für eine Antwort? (...) [E]infach machen. Wo ist das Problem? Ich sehe keins. Und wenn eins aufkommt, dann angehen. Also das ist eigentlich total simpel“ (I2).

Zu beachten ist hierbei, dass unter dem Mantel der Coronakrise eine ausreichende Vorbereitung und Organisation der Unternehmen im Vorfeld kaum möglich war. Die plötzlich auftretende Situation erforderte schnelles Handeln und eine rasche Implementierung von Home-Office. Durch diese Extremsituation konnten wahrscheinlich nicht alle oben aufgelisteten Aspekte erfüllt werden.

Hierfür kann für ein Unternehmen die HO-Ratio eine Unterstützung sein, auf welche im nächsten Kapitel näher eingegangen wird.

11 Home-Office-Ratio

Die HO-Ratio wird im folgenden Kapitel näher erläutert und ist seitens des Autors als Hilfsmittel für Unternehmen angedacht, das den Wertschöpfungsgrad durch ein technisches Tool von Home-Office beim Mitarbeiter ermittelt. Daraus können die Unternehmen entsprechende Handlungsbedarfe ermitteln und diese in die Implementierung integrieren. Das Wort HO-Ratio setzt sich aus Home-Office und Ratio zusammen. Dabei wird der englische Begriff „ratio“ verwendet, der sich als „Anteil“, „Quote“ oder „Kennzahl“ übersetzen lässt.

Bei der Einführung von Home-Office steht folgende Frage im Vordergrund: Ist die Arbeit des Mitarbeiters von zu Hause aus genauso wertschöpfend für das Unternehmen, wie die Arbeit im Betrieb? Zur Bejahung dieser Frage müssen bestimmte Faktoren seitens des Unternehmens, aber auch seitens des Mitarbeiters gegeben sein. Im Kapitel 3.2 wurde dazu das theoretische Modell von Herrmann und Frey Cordes (2020) herangezogen und bereits zum Teil durch den Autor aufgrund der vorangegangenen Erkenntnisse aus Kapitel 2 der Arbeit verändert wurde. Im Folgenden soll dieses Modell nochmals an die Erkenntnisse aus der Forschung angepasst werden, woraus sich die Haupt-

faktoren und mögliche Fragestellungen für die HO-Ratio ergeben.

Zu den wichtigsten Faktoren seitens des **Unternehmens** zählen: technische Voraussetzungen und Datenschutz, Kosten, Einstellung der Geschäftsführung zu HO (diese wird in der HO-Ratio vorausgesetzt), Vertrauen in den Mitarbeiter, ergebnisorientierte Kontrolle, Kommunikation und Regeln, Tätigkeit selbst / Branchenabhängigkeit, Feelgood-Management-Maßnahmen, rechtliche Vorgaben (u.a, Arbeitsschutz, ArbStättV), Krisenmanagement (in Bezug auf Corona).

Ebenfalls sollte der **Mitarbeiter** bestimmte Anforderungen für Home-Office vorweisen können, darunter sind: Persönlichkeit / Charaktereigenschaften, Akzeptanz von Home-Office, (intrinsische) Motivation, berufliche Fähigkeiten, Selbstorganisationsfähigkeit, Familie.

Wie bereits im Modell von Herrmann und Frey Cordes (2020) erwähnt, sollte auch der **Arbeitsplatz des Mitarbeiters** bestimmte Anforderungen erfüllen: Arbeitszimmer / Wohnung, Internetverbindung / Wohnort, technische Ausstattung / Infrastruktur.

Daraus ergibt sich das nochmals abgeänderte Modell in Abbildung 4.

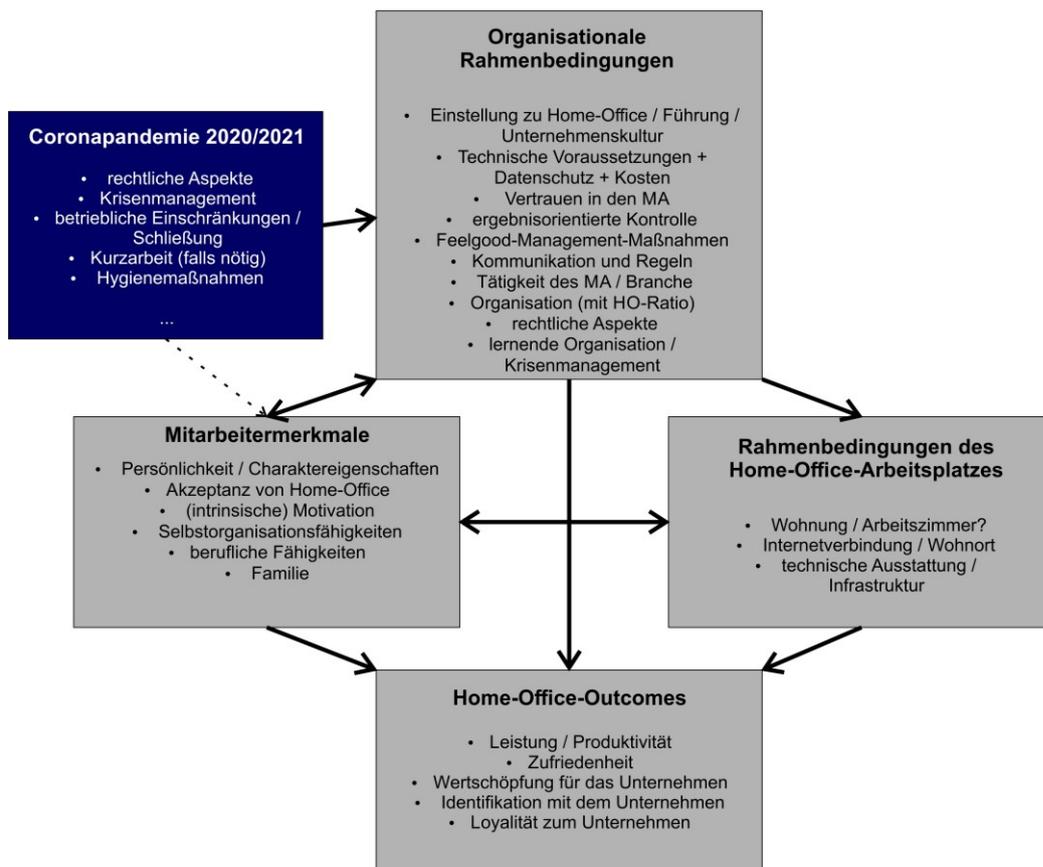


Abbildung 4 - Eigene Darstellung der Rahmenbedingungen für Home-Office in der Coronapandemie, aktualisiert nach den Ergebnissen der Forschung

Die HO-Ratio kann einem Unternehmen dazu dienen, vor der Einführung von Home-Office anzuzeigen, ob alle theoretischen Parameter für ein erfolgreiches Home-Office gegeben sind (Wertschöpfungsgrad des Mitarbeiters). Dabei kann jeweils die Bewertung für alle drei Hauptkategorien (Unternehmen, Mitarbeiter und Arbeitsplatz) erfolgen. Aus den gewonnenen Erkenntnissen überlegte sich der Autor aufgrund seiner Beschäftigung bei einem Unternehmen, welches regelmäßige Audits mit einem speziellen Tool (eQSS¹⁸) durchführt, die HO-Ratio auf dieses oder ein ähnliches Tool zu übertragen. Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit kann allerdings keine Vollständigkeit dieses Tools herausgearbeitet werden, denn es würde den Umfang sprengen. Die Faktoren und Fragestellungen werden folglich nur angedeutet und können nach Belieben erweitert oder verändert werden.

Das Tool eQSS dient Unternehmen dazu Qualitätsmerkmale und -prozesse zu bewerten. Dabei können vom Unternehmen Oberbegriffe / Kategorien und Fragen dazu festgelegt werden, die während einer Qualitätsbewertung berücksichtigt werden sollen. So könnte sich der Autor auch die Durchführung einer HO-Ratio-Bewertung vorstellen, indem Schritt für Schritt Fragen zur Erfüllung der Home-Office-Faktoren beantwortet werden. Fragestellungen könnten dann beispielsweise, wie in Abbildung 5 gezeigt, in dieser Art und Weise auf einem mobilen Endgerät aussehen.

Zum Schluss errechnet das System einen Prozentwert, der die HO-Ratio ergibt (Durchführbarkeit von Home-Office, Wertschöpfungsgrad). Der Autor schlägt dazu folgende dreiteilige Bewertungsskala vor:

- **Roter Bereich:** 0-50% keine Empfehlung für HO;
- **Gelber Bereich:** 50-80% eingeschränktes Home-Office möglich (evtl. mit Nachbesserungen, Einbußen in der Wertschöpfung);
- **Grüner Bereich:** 80-100% HO ohne Einschränkungen möglich.

¹⁸ Mehr dazu auf der offiziellen Webseite: <https://www.qmsoftware-e-qss.com/de/>;
Kurzer Trailer für einen groben Überblick: <https://www.youtube.com/watch?v=S2NxxXwRcYE>.



Abbildung 5 - möglicher Bildschirm zur Ermittlung der HO-Ratio, eigene Bearbeitung, Vorlage (APK Pure 2021)

Die Bewertung der Kriterien kann für jeden einzelnen Mitarbeiter erfolgen. Es wäre aber auch denkbar, dass komplette Abteilungen mit einer HO-Ratio bewertet werden. Durch solch ein Kontrollinstrument könnte einfach und schnell ermittelt werden, ob alle drei Faktoren im jeweiligen Unternehmen für eine erfolgreiche Einführung von Home-Office geeignet wären und die erforderliche Wertschöpfung erbracht werden kann. Der Arbeitgeber erhält für die Implementierung der neuen Arbeitsform eine Sicherheit. Es wird vermutet, dass Geschäftsführer eines Unternehmens nicht die zeitlichen Ressourcen für eine umfassende Einschätzung von Arbeitsplätzen und Mitarbeitern aufweisen können. Somit soll die HO-Ratio mit kurzen, prägnanten Fragen an das Unternehmen beantworten können, ob Home-Office für das Unternehmen geeignet ist oder nicht.

Im Anhang 8 stellte der Autor einen möglichen Fragebogen für eine HO-Ratio auf. Dieser kann nach Bedarf verändert werden und dient als Anregung für Unternehmen.

12 Diskussion

Die vorliegenden Befunde der empirischen Forschung dieser Arbeit decken sich weitestgehend mit den theoretischen Annahmen und dem Stand der Forschung. Dies liegt u.a. wahrscheinlich daran, dass die Studien im Kapitel 3.2 sehr aktuell sind (Jahr 2020) und sich größtenteils mit dem Thema dieser Arbeit decken, v.a. unter dem Aspekt der Coronakrise.

Es wurden im Kapitel 3.2 drei handlungsleitende Hypothesen aufgestellt. Die Interviews mit den Unternehmensvertretern haben gezeigt, dass sich alle drei Forschungsannahmen in der Unternehmenspraxis bewahrheitet haben. Bereits in den Studien aus Kapitel 3.2 konnte die Tendenz dazu erfasst werden, dass die Coronakrise als ein Antrieber (Katalysator) für die Digitalisierung diente (**H1**). Durch den ersten Lockdown waren viele Unternehmen gezwungen eine andere Arbeitsform in ihrem Betrieb zu etablieren, um die Existenz des Unternehmens zu sichern. Viele entschieden sich für die Teleheimarbeit. Dadurch stiegen die Nachfrage und die Nutzung von technischen Geräten, des Internets und die Digitalisierung im Allgemeinen erheblich an. Aus den Ergebnissen der Forschung konnte diese Hypothese herausgearbeitet und bestätigt werden.

Der Autor stellte neben dieser Annahme zwei weitere forschungsleitende Hypothesen im Vorfeld der Forschung auf. Dabei lautete **H2**, dass Home-Office vorwiegend in administrativen Bereichen einsetzbar wäre. Vorangegangene Fremdstudien als auch die Erhebung für die vorliegende Arbeit bestätigen dies. Besonders administrative, rechnergesteuerte Tätigkeiten, wie z.B. Büroarbeiten, Sachbearbeitung, Controlling, Finanzbuchhaltung oder digitaler Vertrieb, sind für die Teleheimarbeit geeignet. Operative Tätigkeiten (z.B. Mechaniker, Pfleger, Lagerarbeiter, Lehrer), die ein menschliches Handeln bzw. menschliche Interaktion verlangen, sind nur eingeschränkt für Home-Office geeignet. Entsprechend der Überlegung des Autors, könnten auch bestimmte operative Tätigkeiten mit Hilfe digitaler Technologien von zu Hause aus erledigt werden. Beispielsweise wären Produktionsroboter denkbar, die von einem Mitarbeiter im Home-Office ferngesteuert, gewartet und bedient werden.

Genauso zeigt sich durch die Befragungen aus der vorliegenden Arbeit, dass sich zukünftig vor allem Home-Office als Mischform (abwechselnde Arbeit von zu Hause und im Betrieb) etablieren wird (**H3**). Dauerhaftes Home-Office hätte wahrscheinlich die soziale Isolation und Vereinsamung des Mitarbeiters zur Folge. Um diesen Nachteil der Teleheimarbeit zu minimieren, wäre die abwechselnde Arbeit im Home-Office und im Unternehmen eine geeignete Lösung. Mit dieser Mischform hätte der Mitarbeiter die

Möglichkeit seine privaten Bedürfnisse besser mit seiner Arbeit zu kombinieren. In diesem Zusammenhang vermutet der Autor, dass sich durch solch eine flexible Arbeitsweise die Produktivität sowie Motivation des Mitarbeiters und gleichzeitig die Wertschöpfung für das Unternehmens steigern.

Der Autor versuchte weitere Befunde aus seiner Forschung so gut wie möglich in den Kapiteln 8 bis 11 darzulegen, zu interpretieren und in einen Zusammenhang zu überführen. Dabei wird deutlich, dass die Einführung von Home-Office in Unternehmen (v.a. unter dem Mantel einer Krise wie die Coronapandemie) sehr komplex sein kann und eine hohe Organisationsfähigkeit von Betrieb und Mitarbeiter abverlangt. Diese Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für Unternehmen könnten in nachfolgenden Studien tiefgründiger erforscht werden und stellen in diesem Rahmen keinen Anspruch auf Vollständigkeit, weil dafür die Anzahl der Gesprächspartner zu gering war. Dennoch können die Befunde bereits jetzt für die Praxis relevant sein, weil sie branchenübergreifend und unabhängig von der Unternehmensgröße erhoben wurden und zumindest einen Denkanstoß sowie eine Hilfestellung für Unternehmen sein können, die zukünftig Teleheimarbeit implementieren oder erweitern möchten.

Neben den Ergebnissen sollte auch die Forschung und ihre Methode selbst reflektiert werden. Logischerweise ist diese mit der Befragung von neun Unternehmen nicht repräsentativ. Dafür hätten quantitativ mehr Interviews stattfinden müssen, die im Rahmen einer Masterarbeit allerdings nicht machbar gewesen wären. Die Branchen- und Unternehmensvielfalt war somit begrenzt (aber trotzdem überraschend vielfältig, als vorher erwartet). Dadurch wurden die Ergebnisse beeinflusst, die bei einer umfassenderen Forschung vielleicht nochmals differenzierter ausgefallen wären. Das practical sampling und die eher begrenzte Zeit für die Durchführung der Interviews, ließen keine Aussortierung von Interviewpartnern zu, die vielleicht nicht das bestenfalls gewünschte Unternehmensbild erfüllten (einige der Unternehmen hatten bereits die Möglichkeit vor der Pandemie mobil zu arbeiten oder direkt Home-Office zu praktizieren, was die Erweiterung durch den ersten Lockdown v.a. in Bezug auf Schwierigkeiten enorm vereinfachte). Hier besteht die Möglichkeit, dass bestimmte Aspekte mehr oder weniger angesprochen wurden, weil eine komplette Neuimplementierung von Home-Office in der Coronakrise nochmals andere Vor- und Nachteile oder Schwierigkeiten mit sich bringen kann.

Während der Befragung der einzelnen Interviewpartner spielt der Fragende und seine Wortwahl auch eine Rolle in Bezug auf die Aussagen der Gesprächspartner. Um den

Interviewfluss aufrechtzuerhalten oder schnell auf bestimmte Antworten reagieren zu können, wurden die Fragen zwar nach dem Leitfaden abgearbeitet, aber teils durch bestimmte gewählte Worte oder bestimmte Beispiele (die den Befragten einen Denkanstoß zur Beantwortung der Frage liefern sollten) auf die Interviewsituation leicht verändert. So kann es bspw. sein, dass manche Antworten anders ausgefallen wären als sie in Wirklichkeit waren und so der Fokus auf bestimmte Aspekte lag. Weiterhin stellte der Autor fest, dass viele der Interviewpartner auf ihre eigene Stelle im Unternehmen fixiert waren, weil sie diese Situation aufgrund ihres Wissens- und Kenntnisstandes am besten beurteilen konnten. Ziel war es allerdings ein unternehmensweites Abbild für die Einführung von Home-Office in der Coronakrise zu erlangen, was dadurch nicht immer gegeben war. Bestimmte Fragen wurden daher nur zum Teil oder gar nicht umfassend beantwortet. Es ist zu vermuten, dass bestimmte Informationen, die unternehmensintern und vertraulich gehandhabt werden, von den Befragten ausgelassen wurden, weil sie diese nicht für das Interview preisgeben wollten. Eine weitere Annahme liegt in der Ansicht des Interviewten, dass eine bestimmte Antwort ihm zu banal erscheint und er sie deswegen nicht während des Interviews formulierte (obwohl vor der Befragung darauf hingewiesen wurde). Wie oben erwähnt, waren viele der Gesprächspartner auf ihre eigene Stelle im Unternehmen als auch ihrer eigenen Meinung und Erfahrung fixiert. Diese persönliche Meinung und arbeitsbezogene Sicht der Befragten beeinflussten ebenfalls die Antworten, weil bestimmte Vor- und Nachteile oder andere Aspekte in den Vordergrund gerückt wurden. Es entstand also teilweise eine Art Tunnelblick des Befragten zu einem speziellen Thema. Einige Dinge wurden sehr intensiv angesprochen, andere kaum oder gar nicht (trotz Nachfragen). Somit war keine ganzheitliche Beleuchtung aller Aspekte im Unternehmen möglich, was wiederum die Anzahl der Aussagen in den Codierungen beeinflusste. Ein weiterer „Störfaktor“ während der Interviews entstand durch die Interviewsituation selbst. Die Befragungen fanden fast ausschließlich über Videotelefonie statt und waren abhängig von einer stabilen Internetleitung. Es kam manchmal vor, dass diese kurz unterbrochen wurde und somit die Aussagen der Interviewpartner entweder schlecht oder gar nicht verständlich waren. Dies beeinflusste auch die Interviewsituation, die Transkription und schließlich die Codierung. Solche Faktoren hätten in einem persönlichen Interview eher vermieden werden können, waren allerdings aufgrund der anhaltenden Kontaktbeschränkungen während der Coronapandemie nicht möglich.

Trotz der genannten Faktoren und der Nichtrepräsentativität arbeitete der Autor der vorliegenden Arbeit einige Tendenzen heraus, die auch in anderen umfassenderen Studien bereits analysiert werden konnten (z.B. administrative Tätigkeiten eher für Home-Office geeignet Problem der sozialen Isolation oder Corona als Katalysator für die Digitalisierung). Insofern liefert die hier vorliegende Arbeit dennoch einige gute Ergebnisse, die zwar nicht final verallgemeinert, aber als grobe Richtung für folgende Studien sein können.

Die Auswertung erfolgte zunächst eher deskriptiv, also inhaltsbezogen, um die Aussagen v.a. in der Codierung und der Ergebnisdarstellung (Kapitel 8 bis 10) besser zuordnen zu können. Zusammenhänge zu anderen Codes und Aspekten während der Einführung von Home-Office in der Coronakrise wurden durch farbliche Akzente, passend zum Codesystem (s. Anhang 4), aufgezeigt. Hier zeigen sich Wechselwirkungen, die bei der Implementierung von Teleheimarbeit entstehen können. Dabei stechen besonders folgende Zusammenhänge heraus:

- WLB ↔ Flexibilität ↔ weniger Pendeln
- Weniger Pendeln ↔ MA arbeiten länger ↔ Trennung Arbeit Freizeit, Überlastung
- Fehlende Kontrolle ↔ Vertrauen in MA ↔ Selbstorganisation MA
- Selbstorganisation MA ↔ Wohnung nicht geeignet, Familie stört, Trennung Arbeit Freizeit
- Tätigkeit geeignet / Tätigkeit nicht geeignet ↔ Tätigkeiten vor der Pandemie ↔ MA im HO / MA nicht im HO ↔ Vorkehrungen für HO / nicht HO ↔ Branche ↔ Weiterführen / Abwerfen
- Technische Voraussetzungen ↔ Kosten / Organisationsaufwand ↔ Datenschutz gewährleisten ↔ Videokonferenzen
- MA motiviert ↔ Feelgood-Management / MA motivieren, Loyalität zum Unternehmen / Transparenz ↔ Vertrauen MA ↔ Ergebnis zählt ↔ Kommunikation / Regeln
- Mischform HO ↔ (Verringerung von) soziale Isolation, Trennung Arbeit Freizeit

Dies sind bei Weitem nicht alle Zusammenhänge und Wechselwirkungen, die sich aus der Forschung ergeben. Es zeigt jedoch, dass die Ergebnisse sehr vielschichtig zu interpretieren und keineswegs starr sind, sondern von Intensität des Aspektes und der Auslegung des Mitarbeiters oder des Unternehmens abhängig sein können. Aufgrund des hohen Umfangs kann im Rahmen dieser Arbeit nicht vollständig darauf eingegangen werden.

Zukünftige Studien könnten ebenfalls auf spezifische Bereiche oder Unternehmen eingehen. Das Ziel der Forschung der vorliegenden Arbeit war, ein breit gefächertes Ergebnis von Unternehmensbranchen sowie Unternehmensgrößen zu erlangen. Für nachfolgende Forschungen wäre es denkbar, dass bspw. nur Geschäftsführer aus verschiedenen Firmen oder Mitarbeiter aus unterschiedlichen Verwaltungs- oder Produktionsbereichen zu diesem Thema der Arbeit befragt werden.

13 Fazit

In der vorliegenden Arbeit wurde die Einführung von Home-Office bei Unternehmen in der Coronakrise mit Hilfe einer qualitativ, empirischen Forschung untersucht. Als Grundlage für die Forschung wurde das theoretische Modell von Herrmann und Frey Cordes (2020) herangezogen und vom Autor auf den Untersuchungsgegenstand angepasst. Dabei stellte sich heraus, dass eine Wechselwirkung zwischen den unternehmerischen und mitarbeiterbezogenen Rahmenbedingungen besteht und diese sich gegenseitig beeinflussen. Zu den wichtigsten organisatorischen Faktoren zählen die technischen Voraussetzungen, das Vertrauen zum Mitarbeiter, die Branche des Unternehmens bzw. die Tätigkeit des Mitarbeiters, Feelgood-Management-Maßnahmen (Kommunikation, Motivation), eine ergebnisorientierte Kontrolle, eine möglichst ausgeglichene Mischung von Home-Office und Präsenz im Betrieb, die Ausübung der rechtlichen Aspekte von Teleheimarbeit und eine ausreichende Organisation im Vorfeld. Zu den wichtigsten mitarbeiterbezogenen Faktoren zählen die Persönlichkeit des Mitarbeiters, seine intrinsische Motivation, neben beruflichen Fähigkeiten die Fähigkeit sich selbst zu organisieren und sein persönliches Umfeld (Partner, Familie / Kinder, Haustiere etc.). Die häusliche Arbeitsumgebung und der Home-Office-Arbeitsplatz des Teleheimarbeiters sollten ebenfalls bestimmte Bedingungen erfüllen. Dazu gehören die Wohnung des Mitarbeiters (bestenfalls mit Arbeitszimmer, zur Gewährleistung des Datenschutzes und der Isolation von Ablenkungen), die Internetverbindung und die technische Ausstattung (s.

eigenes Modell in Kapitel 11). All diese Faktoren spielen in das Home-Office-Outcome – die Wertschöpfung aus der Teleheimarbeit – hinein und können diese beeinflussen.

Ein gutes Gelingen für die Einführung und Umsetzung von Home-Office in einem Unternehmen stellt die folgende Frage in den Vordergrund: Ist die Arbeit des Mitarbeiters von zu Hause aus genauso wertschöpfend für das Unternehmen, wie die Arbeit im Betrieb? Für die schnelle und einfache Analyse, ob Home-Office für das Unternehmen bzw. den jeweiligen Mitarbeiter umsetzbar ist, stellte der Autor anhand der oben genannten Faktoren sowie anhand der Ergebnisse aus den Befragungen eine HO-Ratio auf, die in ein IT-Tool (z.B. eQSS) übertragen werden kann. Dieses Tool soll mit spezifischen Fragen zu den wichtigen Faktoren (s. oben) ausgelegt werden und durch eine Ampelskala den Wertschöpfungsgrad von Home-Office ermitteln. Dies könnte die Einführung von Teleheimarbeit für Unternehmen zukünftig erleichtern und den Führungskräften die Sicherheit liefern, dass sich die Implementierung lohnt. Der Autor weist darauf hin, dass ein Unternehmen mit der Beantwortung von mitarbeiterseitigen Fragen teilweise in die Privatsphäre des Angestellten eingreift und die betroffene Person mit der Beantwortung der Fragen in der HO-Ratio (s. Kapitel 11 und Anhang 8) einverstanden sein muss (Privatrecht etc. wurde in dieser Arbeit nicht berücksichtigt). Für die Umsetzung der HO-Ratio bzw. der kompletten Organisation vor der Einführung empfiehlt der Autor einen HO-Verantwortlichen zu benennen (oder auch eine Projektgruppe), der / die sich um die Implementierung der Teleheimarbeit, der Bewertung mit Hilfe der HO-Ratio und der Ausführung aller rechtlichen Aspekte kümmert. So wären die Führungsebenen entlastet und können sich ihrem Tagesgeschäft widmen.

Neben der Betrachtung einer krisenfreien Einführung von Home-Office wurden ebenfalls Aspekte in Bezug auf die Coronapandemie zusammengetragen. Ein Unternehmen sollte sich stets schnell verändernden Umweltfaktoren anpassen, um markt- sowie konkurrenzfähig zu bleiben. Zum einen wäre dazu ein Krisenmanagement erforderlich, das im Falle einer Notsituation oder einer Krise eingesetzt werden kann und die Existenz der Firma sichert. Zum anderen wurde in der Arbeit das Konzept der „lernenden Organisation“ vorgeschlagen, bei dem Unternehmen und Mitarbeiter ständig einem Lernprozess unterliegen und sich gegenseitig „lehren“. Bei den Befragungen stellte sich heraus, dass vor allem größere Konzerne über ein Krisenmanagement verfügen. Es sollte hierbei beachtet werden, dass die Einführung von Teleheimarbeit in der Coronapandemie eine völlig andere Situation darstellt als unter „normalen“ Bedingungen. Viele Unternehmen waren auf eine Einführung nicht vorbereitet und konnten eventuell

nicht alle wichtigen Vorkehrungen treffen, die für eine reibungslose Umsetzung und Implementierung wichtig gewesen wären (z.B. Beschaffung von Technik aufgrund hoher Nachfrage schwierig). Durch die Kontakt- und Ausgangsbeschränkungen verstärkten sich außerdem die Nachteile von Home-Office (soziale Isolation, Überarbeitung). Generell rieten die Befragten von einer dauerhaften Home-Office-Lösung ab, weil die Belastung durch Arbeit und Familie v.a. bei Familien mit Kindern eine wertschöpfende Arbeit von zu Hause eher behindern würde (Schwächung der Work-Life-Balance; Frauen könnten in dieser Hinsicht mehr unter dieser Doppelbelastung leiden als Männer). Alle Befragten verwiesen auf die Implementierung einer Mischform von Home-Office und Präsenz im Unternehmen als wahrscheinlich beste Art der Umsetzung, weil die Nachteile durch die Vorteile ausgeglichen werden können (alternierendes Home-Office).

In der Auswertung der Forschungsergebnisse lieferte der Autor bereits entsprechende Empfehlungen, die bestimmte Faktoren erleichtern können. Beispielsweise wäre für eine bessere Motivation des Mitarbeiters und zur Stärkung der gegenseitigen Vertrauensbasis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine ergebnisorientierte Kontrolle der Arbeitsaufgaben möglich. Diese könnte in bestimmten Abständen in digitaler Form geschehen. Generell ist für eine gute gegenseitige Vertrauensbasis zwischen Unternehmen und Mitarbeiter die regelmäßige, transparente und offene Kommunikation besonders wichtig. Hier wird die Wechselwirkung zwischen beiden Parteien besonders deutlich: Vertraut das Unternehmen seinem Mitarbeiter, so kann er ebenfalls seinem Unternehmen vertrauen. Für die Umsetzung kann z.B. die Einführung von Feelgood-Management-Maßnahmen angewandt werden.

Zur Verbesserung und Unterstützung der gesundheitlichen Faktoren im Home-Office empfiehlt der Autor freiwillige Sport- und Bewegungsprogramme für die Angestellten mit Hilfe von Videokonferenzen durchzuführen (Gesundheitsmanagement). Hier wäre sogar eine Kooperation zwischen Unternehmen und Fitnessstudioketten denkbar. Weiterhin können Firmen ihre Mitarbeiter unterstützen, indem sie z.B. Schulungen und Unterweisungen in Form von Präsenz-Workshops zu veranstalten oder Merkblätter / Flyern zu bestimmten Themen wie Datenschutz oder Funktion von Videokonferenzen an die Belegschaft versenden und bei Bedarf aktualisieren. Der unternehmensweite einheitliche Wissenstand wird hierdurch sichergestellt. Denn zur Gewährleistung der technischen Voraussetzungen bspw. gehören nicht nur die Bereitstellung von Hard- und Software, sondern ebenso das Verständnis des Benutzers mit der vorhandenen Technik

umgehen zu können (z.B. ältere Menschen kennen bestimmte neue Funktionen nicht und müssen geschult werden). Für eine generelle Klärung von Problemen seitens der Mitarbeiter kann das Unternehmen spezielle Coaches engagieren oder Ansprechpartner benennen, die sich bei Bedarf um den betreffenden Angestellten kümmern und Lösungsansätze anbieten (z.B. bei psychischen Problemen; zählt auch zum Feelgood-Management).

Die plötzlich auftretende Coronapandemie hat im Allgemeinen gezeigt, dass sich die Unternehmen kurzfristig auf die veränderten Umwelteinflüsse einstellen konnten und Home-Office einführten, um ihre Existenz und die damit verbundenen Arbeitsplätze zu sichern. Aus den Erfahrungen heraus (positive Lebensqualität, Flexibilität im Alltag, WLB) wird sich diese moderne Arbeitsform zukünftig häufiger in die Arbeitswelt integrieren. Die Pandemie verdeutlichte den Menschen die Vor- und Nachteile von Home-Office und sensibilisierte sie auf die neue Arbeitsform. Außerdem wurde oft in den Interviews bemängelt, dass v.a. Deutschland mit technischer Infrastruktur, die für erfolgreiches Home-Office wichtig sind, starken Nachholbedarf hatte (v.a. Glasfaserausbau in ländlichen Gegenden). Die Coronakrise ist also u.a. Katalysator der Verbreitung von digitaler und ortsflexibler Arbeit und treibt den digitalen Wandel noch mehr voran. Durch die positiven Erfahrungen aus der Krise könnte sich Teleheimarbeit schneller etablieren als vorher gedacht. Vor allem die Erkenntnis, dass mehr Tätigkeiten für Home-Office geeignet sind als angenommen, könnte diesen Trend verstärken. Zwar sind vor allem administrative, rechnergesteuerte Tätigkeiten für die Arbeit im Home-Office qualifiziert, dennoch wäre die Etablierung in operativen Bereichen zukünftig denkbar, indem z.B. dokumentarische Anteile dieser Tätigkeit von zu Hause aus erledigt werden können oder Aufgabenbereiche umstrukturiert werden. Hier hatte der Autor die Überlegung, dass, entsprechend des technischen Fortschritts, zukünftig ferngesteuerte Roboter in Produktionswerken eingesetzt werden und diese vom Mitarbeiter im Home-Office gesteuert und gewartet werden können. Somit wäre in dieser eher operativen Tätigkeit ein Teil der Arbeit im Home-Office möglich. Dennoch sollte ein Unternehmen vor der Einführung von Home-Office abwägen, ob die Branche, das Produkt und die Tätigkeiten im Betrieb für die moderne Arbeitsform geeignet ist und ob der Wertschöpfungsgrad (s. oben) entweder gleich oder sogar verstärkt werden kann (Vor- und Nachteile können sich branchenbezogen unterscheiden: Softwareentwicklung hätte wahrscheinlich mehr Vorteile von Home-Office als Seniorenpflegeeinrichtungen).

Alle Forschungsergebnisse der vorangegangenen Studie haben eins gemeinsam: die positive Auffassung, Akzeptanz und Implementierung von Home-Office in Unternehmen und das sich daraus resultierende schnellere Vorantreiben des digitalen Wandels in der Arbeitswelt.

14 Ausblick

Die vorliegende Arbeit und ihre Forschung hat gezeigt, dass die Coronakrise 2020/2021 als Katalysator die Digitalisierung vorangetrieben hat und die Teleheimarbeit von Unternehmen als Chance betrachtet wird. Für ein erfolgreiches und wertschöpfendes Home-Office sind bestimmte Parameter sowohl im Betrieb als auch beim Mitarbeiter erforderlich. Das Kapitel 12 liefert Gedankenanstöße für zukünftig nachfolgende empirische Erhebungen, welche zu repräsentativen Befragungen aus den verschiedensten Unternehmensbranchen und Unternehmensgrößen verwendet werden können.

Des Weiteren wäre es möglich, die vom Autor erstellte HO-Ratio auszubauen und in ein technisches Tool (z.B. eQSS) in die Praxis zu übertragen. Davon könnten zukünftig Unternehmen profitieren.

ANHANG

Anhang 1 – SARS-CoV-2--Arbeitsschutzverordnung (Bundesamt für Justiz. 2021)



Bundesministerium
der Justiz und
für Verbraucherschutz

Bundesamt
für Justiz

SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung (Corona-ArbSchV)

[Nichtamtliches Inhaltsverzeichnis](#)

Corona-ArbSchV

Ausfertigungsdatum: 21.01.2021

Vollzitat:

"SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung vom 21. Januar 2021 (BAnz AT 22.01.2021 V1), die durch Artikel 1 der Verordnung vom 11. März 2021 (BAnz AT 12.03.2021 V1) geändert worden ist"

V aufgeh. durch § 4 d. V v. 21.1.2021 BAnz AT 22.01.2021 V1 mWv 15.3.2021; die Geltung dieser V ist gem. § 5 früher § 4 idF d. Art. 1 Nr. 5 V v. 11.3.2021 BAnz AT 12.03.2021 V1 mWv 13.3.2021 über den 15.3.2021 hinaus bis zum 30.4.2021 verlängert worden

Stand: Geändert durch Art. 1 V v. 11.3.2021 BAnz AT 12.03.2021 V1

Näheres zur Standangabe finden Sie im Menü unter [Hinweise](#)

Fußnote (+++ Textnachweis ab: 27.1.2021 +++)

[Nichtamtliches Inhaltsverzeichnis](#)

Eingangsformel

Auf Grund des § 18 Absatz 3 des Arbeitsschutzgesetzes, der durch Artikel 1 Nummer 1 Buchstabe b des Gesetzes vom 22. Dezember 2020 (BGBl. I S. 3334) eingefügt worden ist, verordnet das Bundesministerium für Arbeit und Soziales:

[Nichtamtliches Inhaltsverzeichnis](#)

§ 1 Ziel und Anwendungsbereich

(1) Diese Verordnung dient dem Ziel, das Risiko einer Infektion mit dem Coronavirus SARS-CoV-2 bei der Arbeit zu minimieren und Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten zu schützen.

(2) Die Arbeitsschutzverordnungen gemäß § 18 Absatz 1 und 2 des Arbeitsschutzgesetzes und abweichende Vorschriften der Länder zum Infektionsschutz, insbesondere im Zusammenhang mit der Betreuung von Kindern sowie weitergehende Vorschriften der Länder und die SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel bleiben unberührt.

[Nichtamtliches Inhaltsverzeichnis](#)

§ 2 Maßnahmen zur Kontaktreduktion im Betrieb

(1) Der Arbeitgeber hat gemäß der §§ 5 und 6 des Arbeitsschutzgesetzes die Gefährdungsbeurteilung hinsichtlich zusätzlich erforderlicher Maßnahmen des betrieblichen Infektionsschutzes unter Berücksichtigung der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel zu überprüfen und zu aktualisieren.

(2) Der Arbeitgeber hat alle geeigneten technischen und organisatorischen Maßnahmen zu treffen, um betriebsbedingte Personenkontakte zu reduzieren. Die gleichzeitige Nutzung von Räumen durch mehrere Personen ist auf das betriebsnotwendige Minimum zu reduzieren. Die Maßnahmen gelten auch für Pausenbereiche.

(3) Betriebsbedingte Zusammenkünfte mehrerer Personen sind auf das betriebsnotwendige Minimum zu reduzieren und nach Möglichkeit durch die Verwendung von Informationstechnologie zu ersetzen. Können solche betriebsnotwendigen Zusammenkünfte nicht durch Informationstechnologie ersetzt werden, so hat der Arbeitgeber durch andere geeignete Schutzmaßnahmen den gleichwertigen Schutz der Beschäftigten sicherzustellen, insbesondere durch Lüftungsmaßnahmen, geeignete Abtrennungen zwischen den anwesenden Personen oder sonstige im Hygienekonzept ausgewiesene Maßnahmen.

(4) Der Arbeitgeber hat den Beschäftigten im Fall von Büroarbeit oder vergleichbaren Tätigkeiten anzubieten, diese Tätigkeiten in deren Wohnung auszuführen, wenn keine zwingenden betriebsbedingten Gründe entgegenstehen.

(5) Ist die gleichzeitige Nutzung von Räumen durch mehrere Personen erforderlich, so darf eine Mindestfläche von 10 Quadratmetern für jede im Raum befindliche Person nicht unterschritten werden. Lassen zwingende betriebsbedingte Gründe, insbesondere die auszuführenden Tätigkeiten oder die baulichen Verhältnisse, die Einhaltung der Mindestfläche nach Satz 1 nicht zu, hat der Arbeitgeber durch andere geeignete Schutzmaßnahmen den gleichwertigen Schutz der Beschäftigten sicherzustellen, insbesondere durch:

1. Lüftungsmaßnahmen,
2. geeignete Abtrennungen zwischen den anwesenden Personen,
3. Tragepflicht von Mund-Nase-Schutz oder Atemschutzmasken für alle anwesenden Personen,
4. sonstige im Hygienekonzept ausgewiesene Maßnahmen.

(6) In Betrieben mit mehr als zehn Beschäftigten sind die Beschäftigten in möglichst kleine Arbeitsgruppen einzuteilen. Personenkontakte zwischen den einzelnen Arbeitsgruppen im Betriebsablauf sowie Änderungen dieser Einteilung sind auf das betriebsnotwendige Minimum zu reduzieren. Zeitversetztes Arbeiten ist zu ermöglichen, soweit die betrieblichen Gegebenheiten dies zulassen.

[Nichtamtliches Inhaltsverzeichnis](#)

§ 3 Betriebliche Hygienekonzepte

(1) Der Arbeitgeber hat auf der Grundlage der Gefährdungsbeurteilung nach § 2 Absatz 1 und unter Berücksichtigung der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel in einem Hygienekonzept die erforderlichen Maßnahmen zum betrieblichen Infektionsschutz festzulegen und umzusetzen. Zur weiteren Orientierung über geeignete Maßnahmen nach Satz 1 können insbesondere die branchenbezogenen Handlungshilfen der Unfallversicherungsträger herangezogen werden.

(2) Die Vorgaben des Absatzes 1 hat der Arbeitgeber insbesondere nach der Wiederaufnahme von betrieblichen Tätigkeiten nach der Aufhebung von infektionsschutzrechtlichen Untersagungen und Beschränkungen zu beachten.

(3) Das betriebliche Hygienekonzept ist in der Arbeitsstätte den Beschäftigten in geeigneter Weise zugänglich zu machen.

[Nichtamtliches Inhaltsverzeichnis](#)

§ 4 Mund-Nase-Schutz, Atemschutz

- (1) Der Arbeitgeber hat medizinische Gesichtsmasken (Mund-Nase-Schutz) zur Verfügung zu stellen, wenn
1. die Anforderungen an die Raumbelagung nach § 2 nicht eingehalten werden können, oder
 2. der Mindestabstand von 1,5 Metern nicht eingehalten werden kann, oder
 3. wenn Wege vom und zum Arbeitsplatz innerhalb von Gebäuden zurückgelegt werden.

(1a) Ergibt die Gefährdungsbeurteilung, dass ein Schutz der Beschäftigten durch Mund-Nase-Schutz nicht ausreichend ist und Masken mit der Funktion des Eigenschutzes notwendig sind, sind die in der Anlage bezeichneten Atemschutzmasken bereitzustellen. Dies gilt insbesondere, wenn

1. bei ausgeführten Tätigkeiten mit einer Gefährdung durch erhöhten Aerosolausstoß zu rechnen ist, oder
2. bei betriebsbedingten Tätigkeiten mit Kontakt zu anderen Personen eine anwesende Person einen Mund-Nase-Schutz nicht tragen muss.

(1b) Die Beschäftigten haben die vom Arbeitgeber zur Verfügung zu stellenden Masken oder mindestens gleichwertige Masken zu tragen.

(2) Der zur Verfügung gestellte Mund-Nase-Schutz muss bis einschließlich 25. Mai 2021 den Anforderungen der Richtlinie 93/42/EWG des Rates vom 14. Juni 1993 über Medizinprodukte (ABl. L 169 vom 12.7.1993, S. 1), die zuletzt durch Artikel 2 der Richtlinie 2007/47/EG (ABl. L 247 vom 21.9.2007, S. 21) geändert worden ist, in der jeweils geltenden Fassung, entsprechen. Die Atemschutzmasken müssen der Verordnung (EU) 2016/425 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 9. März 2016 über persönliche Schutzausrüstungen und zur Aufhebung der Richtlinie 89/686/EWG des Rates (ABl. L 81 vom 31.3.2016, S. 51) oder der Medizinischer Bedarf Versorgungssicherstellungsverordnung vom 25. Mai 2020 (BANz AT 26.05.2020 V1) genügen.

(3) Abweichend von den Absätzen 1 und 1a kann der Arbeitgeber andere ebenso wirksame Maßnahmen treffen.

[Nichtamtliches Inhaltsverzeichnis](#)

§ 5 Inkrafttreten, Außerkrafttreten

Diese Verordnung tritt am fünften Tag nach der Verkündung in Kraft; sie tritt mit Ablauf des 30. April 2021 außer Kraft.

[Nichtamtliches Inhaltsverzeichnis](#)

Anlage Einsetzbare Atemschutzmasken

(Fundstelle: BANz AT 22.01.2021 V1)

Folgende Maskentypen nach § 4 Absatz 1a können ausgewählt und benutzt werden:

Maskentyp	Standard (Teil der Kennzeichnung)	Weitere Kennzeichnungsmerkmale	Zielländer
FFP2 oder vergleichbar¹	Verordnung (EU) 2016/425 DIN EN 149:2001+A1:2009 oder vergleichbar	CE-Kennzeichnung mit nachgestellter Kennnummer der notifizierten Stelle z. B. Schutzklasse FFP2 Gebrauchsdauer Herstellerangaben EU-Konformitätserklärung Anleitung und Information	EU

Maskentyp	Standard (Teil der Kennzeichnung)	Weitere Kennzeichnungsmerkmale	Zielländer
Vollmasken, gebläseunterstützte Masken, Hauben oder Helme mit auswechselbarem Partikelfilter²	Verordnung (EU) 2016/425 Vollmasken: EN 12942 oder vergleichbar; gebläsefiltrierende Hauben: EN 12941 oder vergleichbar EN 136 oder vergleichbar Partikelfilter: EN 143 oder vergleichbar	CE-Kennzeichnung mit nachgestellter Kennnummer der notifizierten Stelle Herstellerangaben EU-Konformitätserklärung Anleitung und Information	EU
N95¹	NIOSH-42CFR84	Modellnummer Lot-Nummer Maskentyp Herstellerangaben TC-Zulassungsnummer	USA und Kanada
P2¹	AS/NZS 1716-2012	Identifizierungsnummer oder Logo der Konformitätsbewertungsstellen	Australien und Neuseeland
DS2¹	JMHLW-Notification 214, 2018	https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Coronavirus/pdf/Kennzeichnung-Masken.pdf?__blob=publicationFile&v=10 https://www.jaish.gr.jp/horei/hor1-y/hor1-y-13-11-3_1.pdf https://www.jaish.gr.jp/horei/hor1-y/hor1-y-13-11-3_2.pdf	Japan
CPA¹	Prüfgrundsatz für Corona SARS-CoV-2 Pandemie Atemschutzmasken (CPA)	Bescheinigung der Marktüberwachungsbehörde nach § 9 Absatz 3 der Medizinischer Bedarf Versorgungssicherstellungsverordnung, die vor dem 1. Oktober 2020 ausgestellt wurde.	Deutschland

¹ Ohne Ausatemventil; Masken mit Ausatemventil dürfen nur getragen werden, wenn alle Kontaktpersonen ebenfalls eine Atemschutzmaske tragen. Corona SARS-CoV-2 Pandemie Atemschutzmasken (CPA) können z. B. überprüfte KN95-Masken sein, die nach dem Prüfgrundsatz für CPA der Zentralstelle der Länder für Sicherheitstechnik getestet worden sind.

² Bei diesen Systemen besteht kein Fremdschutz. Sie können daher nur angewendet werden, wenn alle Kontaktpersonen eine Atemschutzmaske tragen.

Anhang 2 – Corona-Arbeitsschutzverordnung - detaillierte Diskussion durch Dr. Jannis Kamann (Kamann 2021; BMAS 2021)

Home Office - Sweet Home Office

Die Regelungen zum Homeoffice nach der ab 27.1.2021 geltenden Corona-Arbeitsschutzverordnung

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat von seinem sich aus § 18 Abs. 3 ArbSchG ergebenden Recht Gebrauch gemacht, wonach es in epidemischen Lagen von nationaler Tragweite nach § 5 Abs. 1 des Infektionsschutzgesetzes ohne Zustimmung des Bundesrates spezielle Rechtsverordnungen zum Arbeitsschutz für einen befristeten Zeitraum erlassen darf. Mit der ab dem 27.1.2021 geltenden Corona-Arbeitsschutzverordnung wird u.a. nunmehr auch erstmals eine Pflicht zum Angebot eines Homeoffice-Arbeitsplatzes statuiert, wenn auch nur für einen befristeten Zeitraum. Mit Rücksicht auf die immer noch bestehende Pandemielage haben Bundesregierung und Länder am 3. März vereinbart, die ursprünglich am 15.03.2021 endende Verordnung bis zum 30. April 2021 zu verlängern. Welche Rechte und Pflichten sich daraus für die Arbeitsvertragsparteien ergeben und was Arbeitgeber und Arbeitnehmer jetzt zu beachten haben, beleuchtet der nachfolgende Beitrag.

Der Beitrag behandelt ein wegen der sich stets verändernden Krisenlage hochaktuelles Thema. Nach Erscheinen können sich sehr schnell Änderungen der Sach- und Rechtslage ergeben. Unser Autor gibt die ihm bekannte Sach- und Rechtslage mit Stand vom 22.01.2021 wieder hat den Artikel am 09.03.2021 aktualisiert.

1. Ziel der Arbeitsschutzverordnung

Die Corona-Arbeitsschutzverordnung ist Teil des Maßnahmenpakets der Bundesregierung zur Eindämmung der Covid-19 Pandemie. Das BMAS bzw. der Minister für Arbeit und Soziales, Hubertus Heil, bezweckt damit, die nach wie vor hohen Infektionszahlen zu senken. Die bereits bestehende SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel soll durch weitere befristete Arbeitsschutzmaßnahmen flankiert werden. Neben der Einführung von Verpflichtungen zum Tragen bestimmter Mund-Nasen-Schutz Masken steht insbesondere die Reduzierung physischer Kontakte im Betrieb im Mittelpunkt der Verordnung. Eine Kernmaßnahme soll dabei die Vereinbarung von Arbeit im Homeoffice sein.

2. Gefährdungsbeurteilung

Aber der Reihe nach. Vor der Tätigkeit im Homeoffice steht zunächst die Gefährdungsbeurteilung gem. §§ 5, 6 ArbSchG, die nunmehr durch § 2 der Verordnung ergänzt wird. Gem. § 5 Abs. 1 ArbSchG hat der Arbeitgeber durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind. Diese Gefährdungsbeurteilung ist zu dokumentieren (§ 6 ArbSchG). § 2 der Verordnung verpflichtet nun den Arbeitgeber die Gefährdungsbeurteilung hinsichtlich zusätzlich erforderlicher Maßnahmen des betrieblichen Infektionsschutzes zu überprüfen und zu aktualisieren (Abs. 1) und auf dem Ergebnis beruhend alle geeigneten technischen und organisatorischen Maßnahmen zu treffen, um betriebsbedingte Personenkontakte zu reduzieren. Die gleichzeitige Nutzung

von Räumen durch mehrere Personen sei auf das betriebsnotwendige Minimum zu verringern. Gleiches gelte für betriebsbedingte Zusammenkünfte mehrerer Personen, die nach Möglichkeit durch die Verwendung von Informationstechnologie zu ersetzen seien.

3. Pflicht zum Angebot die Tätigkeit im Homeoffice auszuüben

a. Grundsatz

Neben den oben dargestellten Grundsätzen äußert sich die Verordnung auch zu der in der Öffentlichkeit viel diskutierten Verpflichtung der Arbeitgeber Homeoffice-Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen. Nach § 2 Abs. 4 der Verordnung hat der Arbeitgeber den Beschäftigten im Falle von Büroarbeit oder vergleichbaren Tätigkeiten anzubieten, diese Tätigkeiten in deren Wohnung auszuführen, wenn keine zwingenden betriebsbedingten Gründe entgegenstehen

b. Ausnahme: zwingende betriebsbedingte Gründe

Doch was bedeutet diese nunmehr statuierte Pflicht für die Arbeitsvertragsparteien nun konkret? Zunächst gilt: Arbeitgeber werden nunmehr nicht umherkommen, ihren Arbeitnehmern im Regelfall Homeoffice-Arbeitsplätze anzubieten. Sie können dies nur dann unterlassen bzw. das Verlangen des Arbeitnehmers auf Arbeit im Homeoffice nur dann ablehnen, wenn „zwingende betriebsbedingte Gründe“ vorliegen.

Was dies für Gründe sein können, dazu verhält sich die Verordnung ebenso wenig wie deren Begründung. Aufschluss geben nur die auf der Homepage des BMAS zur Verordnung veröffentlichten Frequently Asked Questions (FAQ), die aber natürlich lediglich eine unverbindliche Auslegungshilfe sein können.

Einigkeit dürfte darüber bestehen, dass Homeoffice für diejenigen Arbeitnehmer ausgeschlossen ist, die nicht ganz oder weit überwiegend mit Büroarbeit oder vergleichbaren Tätigkeiten befasst sind. Das BMAS nennt exemplarisch Arbeitsplätze in den Bereichen Produktion, Dienstleistung, Handel oder Logistik.

Aber auch Bürotätigkeiten und zur Büroarbeit vergleichbare Tätigkeiten führen nicht zwingend zu einem Recht auf einen Homeoffice-Arbeitsplatz. Was das BMAS unter als zur Büroarbeit vergleichbare Tätigkeiten fasst, definiert es im Übrigen in den FAQ: Darunter seien „in der Regel alle Tätigkeiten zu verstehen, die geeignet sind, unter Verwendung von Informationstechnologie aus dem Privatbereich der Beschäftigten durchgeführt werden zu können. Im Einzelfall können hierunter auch Tätigkeiten fallen, die ohne Informationstechnologie von zu Hause erbracht werden können.“

Laut den FAQ des BMAS ist von zwingenden betrieblichen Gründen immer dann auszugehen, wenn sich die Tätigkeiten zwar grundsätzlich für die Ausführung im Homeoffice eignen, sie aber aus „belegbaren und nachvollziehbaren betriebstechnischen Gründen“ nicht von zu Hause aus erbracht werden können, insbesondere, „weil ansonsten der übrige Betrieb nur eingeschränkt oder gar nicht aufrechterhalten werden kann“. Setzt also die Tätigkeit die Anwesenheit im Büro voraus, beispielsweise weil physische Post geöffnet und bearbeitet werden muss, physische Akten angelegt oder aber Waren vor Ort angenommen oder erfasst werden müssen scheidet eine Homeoffice-Tätigkeit aus. Weitere Beispiele können laut BMAS Schalterdienste bei weiterhin erforderlichen Kunden- und Mitarbeiterkontakten, Materialausgabe, Reparatur- und Wartungsaufgaben (z.B. IT-Service), Hausmeisterdienste und Notdienste zur Aufrechterhal-

tung des Betriebes sein.

Interessant ist die Auffassung des BMAS, das in den FAQ meint, technische oder organisatorische Gründe und Versäumnisse, wie z.B. die Nichtverfügbarkeit benötigter IT-Ausstattung, notwendige Veränderung der Arbeitsorganisation oder unzureichende Qualifizierung der betroffenen Beschäftigten könnten allenfalls befristet bis zur umgehenden Beseitigung des Verhinderungsgrunds als zwingende betriebliche Gründe angeführt werden. Dies dürfte in dieser Pauschalität wohl nicht zu halten sein. Aus der Gesetzesbegründung ergibt sich eine solche Verpflichtung zur Qualifizierung der Beschäftigten, der Anschaffung von IT-Ausstattung und Änderung der Arbeitsorganisation jedenfalls nicht. Vielmehr hält die Begründung ausdrücklich fest, dass keine Vorgabe bestehe, einen Telearbeitsplatz gemäß § 2 Absatz 7 der Arbeitsstättenverordnung zu vereinbaren und einzurichten. Allenfalls die Arbeitsschutzbehörden könnten dies gegenüber dem Arbeitgeber im Rahmen des § 22 Abs. 3 ArbSchG anordnen, wobei dann im Einzelfall zu prüfen ist, ob diese Anordnung tatsächlich rechtmäßig ist. Dies ist bei der Anschaffung von IT-Endgeräten oder der Umstellung der Organisation auf die elektronische Aktenführung durchaus in Frage zu stellen.

Zwingende betriebliche Gründe sind im Übrigen immer dann anzunehmen, wenn der Arbeitnehmer in seiner privaten Wohnung datenschutzrechtliche Vorgaben nicht einhalten kann, insbesondere weil Familienmitglieder oder auch sonstige Mitbewohner Zugriff auf Daten und Informationen haben könnten. Dies bedeutet aber auch, dass vor allem diejenigen Arbeitnehmer, die mit besonders sensiblen Daten (z.B. Gesundheitsdaten, Mandatsdaten) befasst sind, an ihrem Heimarbeitsplatz ein Datenschutzniveau sicherstellen müssen, das dem des Betriebs entspricht. Andernfalls entfällt auch für sie das Recht auf Homeoffice. Arbeitgebern ist zu raten, nicht nur die Gefährdungsbeurteilung zu dokumentieren, sondern insbesondere auch die Entscheidung darüber, warum Homeoffice für bestimmte Arbeitsplätze nicht in Betracht kommt. Schließlich verlangt die Begründung der Verordnung, dass der Arbeitgeber nach § 22 Abs. 1 ArbSchG auf Verlangen der zuständigen Behörde diese Gründe darlegen muss.

c. Ausgestaltung des Angebots / Erzwingbarkeit

Liegen die Voraussetzungen für eine Tätigkeit im Homeoffice hingegen vor, ist dem Arbeitnehmer die Tätigkeit im Homeoffice anzubieten. Einseitig kann die Tätigkeit im Homeoffice durch den Arbeitgeber im Übrigen allerdings nicht angeordnet werden. Selbst wenn also der Arbeitgeber meint, alle seine Arbeitnehmer könnten im Homeoffice arbeiten und dies aus Gründen des Infektionsschutzes auch für angebracht hält, bedarf es immer der Zustimmung der Arbeitnehmer. Insoweit ist die Verordnung eindeutig, wenn es heißt: „Für die Beschäftigten besteht keine Verpflichtung zur Annahme und Umsetzung des Angebots.“

Die Verordnungsbegründung verlangt, dass zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten eine Vereinbarung bezüglich Homeoffice getroffen wurde, beispielsweise auf dem Wege einer arbeitsvertraglichen Regelung oder durch eine Betriebsvereinbarung. Arbeitgeber sollten auch hier den Arbeitnehmern ein schriftliches Angebot einer befristeten Ergänzungsvereinbarung zum Arbeitsvertrag vorlegen, die übliche Homeoffice-Regelungen beinhaltet. Dies bietet sich schon aus Zwecken der Dokumentation auch gegenüber den Aufsichtsbehörden an.

Das bedeutet aber auch, dass selbst bei grundsätzlicher Einigkeit über die Tätigkeit im Homeoffice die Ablehnung der sonstigen Konditionen des (schriftli-

chen) Angebots, z.B. zu Maßnahmen des Datenschutzes, als Ablehnung des Angebots insgesamt zu verstehen ist. Auch diese Ablehnung durch den Arbeitnehmer sollte zwingend dokumentiert werden.

d. Durchsetzbarkeit des Rechts auf Homeoffice

Bei genauerem Hinsehen erweist sich das Recht des Arbeitnehmers auf Homeoffice jedoch als trügerisch, zumal es ohnehin lediglich bis zum 30.04.2021 befristet ist. Denn die Verordnung hält richtigerweise fest, dass ein subjektives Klagerecht von Beschäftigten auf die Homeoffice-Tätigkeit damit nicht verbunden ist.

Arbeitnehmer können sich lediglich an die Arbeitsschutzbehörden der Länder sowie die Unfallversicherungsträger wenden, die die Einhaltung der rechtlichen Vorgaben kontrollieren. Zwar können diese gem. § 22 ArbSchG vom Arbeitgeber oder von den verantwortlichen Personen die Durchführung von Homeoffice verlangen und – bei Nichtbeachtung der Anordnung - die von der Anordnung betroffene Arbeit untersagen und eine Geldbuße von bis zu 30.000 € verhängen. Ob hierfür aber tatsächlich Kapazitäten vorhanden sind und ob Arbeitnehmer diesen Weg im laufenden Arbeitsverhältnis beschreiten, bleibt abzuwarten. Etwas anderes gilt ggf. bei Bestehen eines Betriebsrats. Dieser kann gem. § 87 Abs.1 Nr. 1, 6 und 7 BetrVG verlangen, dass eine kollektivrechtliche Vereinbarung (Betriebsvereinbarung oder Regelungsabrede) getroffen wird, die die Ausgestaltung der Home-Office-Verpflichtung regelt. Kommt allerdings diese Vereinbarung nicht zu Stande, weil die Parteien sich nicht einig werden, kann Homeoffice aufgrund der Theorie der Wirksamkeitsvoraussetzung zunächst nicht wirksam individuell vereinbart werden. In Anbetracht der kurzen Zeitspanne bis zum 30.04.2021 wird auch eine Einigungsstelle nicht helfen können. Zu den kollektivrechtlichen Auswirkungen äußert sich die Verordnung bedauerlicherweise nicht.

4. Bewertung

Wie so vieles im Bereich der Corona-Verordnungen scheint die Pflicht auf Angebote zum Tätigwerden im Homeoffice mit der heißen Nadel gestrickt. Für die Praxis ergibt sich ein erhöhter Dokumentationsaufwand. Arbeitgeber sollten zwingend sowohl Gefährdungsbeurteilung als auch die schriftlichen Angebote, Vereinbarungen und nicht zuletzt Ablehnungen der Arbeitnehmer dokumentieren. Richtig ist zwar, dass die Rechtsposition der Arbeitnehmer in Bezug auf einen Anspruch auf Homeoffice gestärkt und der moralische Druck auf Arbeitgeber Homeoffice anzubieten höher wird. Auf der anderen Seite ist nicht zu erwarten, dass die Arbeitsschutzbehörden in den nächsten 6 Wochen Betriebe auf die Einhaltung der sich aus der Verordnung ergebenden Pflichten umfassend prüfen. Allerdings ist die Verordnung vielleicht ein erster Testballon auf dem Weg zu einem Recht auf Home-Office. Auf der anderen Seite sieht auch der bereits vorliegende überarbeitete Entwurf des BMAS zur Regelung der mobilen Arbeit eine solches Recht nicht vor. Dennoch wird dieses Thema sicherlich auch in der Zukunft noch den Gesetzgeber beschäftigen.

Weitere Informationen durch das BMAS unter folgendem Link

<https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Arbeitsschutz/Gesundheit-am-Arbeitsplatz/homeoffice-was-bestehen-fuer-rechte-und-pflichten.html>

Anhang 3 – Weiterführende Literatur und Ratgeber zu Krisenmanagement und Implementierung von Home-Office in Unternehmen

- Thomas Sattelberger, 1991, *Die Lernende Organisation - Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung*, Link: <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-322-83899-5>
- Ansgar Thießen (Hrsg.), 2014 (2. Auflage), *Handbuch Krisenmanagement*, Link: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-04293-6.pdf>
- Miriam Landes, Eberhard Steiner, Tatjana Utz, Ralf Wittmann, 2021, *Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten, Impulse für Mitarbeitende und Teams für eine gelungene Zusammenarbeit*, Link: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-32633-3.pdf>
- Miriam Landes, Eberhard Steiner, Ralf Wittmann, Tatjana Utz, 2020, *Führung von Mitarbeitenden im Home Office, Umgang mit dem Heimarbeitsplatz aus psychologischer und ökonomischer Perspektive*, Link: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-30053-1.pdf>
- Stefanie Kuhnhen, Markus von der Lühe, 2018, *Das Ende der unvereinbaren Gegensätze, 12 überraschende Lösungen für Menschen, Wirtschaft und Gesellschaft*, Link: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-18710-1.pdf> (besonders Kapiteln 4 und 5)

Anhang 4 – Codesystem

MAXQODA

07.03.2021

Codesystem [1076]

Soziodemografie Person [0]

Werdegang [11]

Akzeptanz von HO [17]

Home-Office [0]

Videokonferenzen [7]

Selbstorganisation MA [22]

Vorteile (Arbeitnehmer) [11]

Arbeit in Corona vorhanden [9]

Risikominderung Corona [11]

weniger Pendeln / Reisen [24]

Flexibilität [26]

WLB [28]

Nachteile (Arbeitnehmer) [0]

Internetverbindung schlecht / Technik funktioniert nicht [13]

Höhere Fixkosten [6]

Gesundheit leidet / wenig Bewegung [6]

Familie stört [21]

Wohnung nicht geeignet [8]

Trenn. Arb Freiz, Überarbeitung, Ablenkung [28]

soziale Isolation / Psyche [33]

Vorteile (Unternehmen) [0]

MA weniger krank [1]

weniger Kosten [13]

Recruiting / Attraktivität höher [6]

Tätigkeit geeignet [20]

MA arbeitet länger [8]

MA konzentrierter motivierter [5]

Nachteile (Unternehmen) [2]

MA arbeiten nicht (?) [5]

Geschäftsführung dagegen [13]

Tätigkeit lässt es nicht zu [24]

fehlende Kontrolle [18]

Organisationsaufwand / -kosten [10]

Unternehmen [0]

Allgemeine Informationen [25]

Tätigkeiten vor Pandemie [21]

HO bereits praktiziert? [0]

Ja [13]

Nein [6]

In der Pandemie [0]

Kurzarbeit [0]

ja [8]

nein [3]

Vorkehrungen nicht HO [17]

Vorkehrungen für HO [25]

- Mitarbeiter / Jobs im HO [13]
- Mitarbeiter / Jobs nicht im HO [17]
- Gut gelaufen [15]
- Schwierigkeiten [13]
- Zeitlicher Verlauf Einführung [17]
- Nach der Pandemie [0]
 - Weiterführen [9]
 - Abwerfen [4]
 - Folgen auf Unternehmen [20]
 - Folgen auf HO - Corona als Katalysator [37]
 - Vor- / Nachteile gleich? [7]
- Mitarbeiter [0]
 - Feedbackweg / Umfragen [15]
 - Änderung Meinungen [13]
 - Umstellung [10]
 - nicht mehr im HO [5]
 - noch im HO [5]
- Tipps für Unternehmen [5]
 - Wertschöpfungsgrad / HO-Ratio [8]
 - Datenschutz gewährleisten [7]
 - Mischung HO-Office [28]
 - Transparenz [3]
 - Loyalität zum Unternehmen [3]
 - Feelgood-Management / Teambuilding [13]
 - Organisation im Vorfeld [8]
 - Risiko Ansteckung Corona minimieren [3]
 - MA motivieren [10]
 - Gesundheit MA [4]
 - Branchenabhängig / Produkt [28]
 - Kosten [5]
 - Kommunikation / Regeln [33]
 - Ergebnis zählt [8]
 - Vertrauen in MA [42]
 - Technische Voraussetzungen [37]
- Zukunft HO [10]
 - positiv [26]
 - negativ [6]
- Krisenmanagement [3]
 - Entwicklung in Corona [15]
 - vorhanden [5]
 - nicht vorhanden [5]
- Rechtliche Aspekte [0]
 - Anforderungen / Aspekte [17]
 - mobiles Arbeiten [16]
 - beachtet [0]
 - nicht beachtet [4]

Anhang 5 – Förmliches Anschreiben an die Unternehmen

Erfahrungen zur Einführung von Home-Office in der Coronakrise 2020

Befragungen im Rahmen einer Masterarbeit an der Technischen Universität Chemnitz

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen meiner Masterarbeit im Studiengang „Digitale Arbeit“ an der Technischen Universität Chemnitz untersuche ich die **Einführung von Home-Office in der Corona-Pandemie**. Für die empirische Erhebung suche ich Unternehmen und Firmen, die bereit sind über die Implementierung und die betrieblichen Auswirkungen von Home-Office während des Lockdowns ab März 2020 zu sprechen. Für ein breit gefächertes Ergebnis sind sowohl kleine als auch große Unternehmen interessant, egal aus welcher Branche.

Für das Interview sollten Sie **ca. 60 Minuten** einplanen. Aufgrund der neuen Corona-Beschränkungen sind sowohl reine Telefoninterviews als auch Videoanrufe via Skype und Co. möglich. Zur späteren Verarbeitung für meine Masterarbeit werden die Interviews mit einem Audiorecorder aufgenommen. Ihre Daten werden für den Rahmen der Arbeit **streng vertraulich** und selbstverständlich **anonym** behandelt und nicht an Dritte weitergegeben.

Folgende Fragen sind beispielsweise interessant:

- Wie war der grobe zeitliche Verlauf der Einführung von Home-Office?
- Welche Schwierigkeiten hatte das Unternehmen dabei? Was ist gut gelaufen?
- Wie kamen die Mitarbeiter mit der Umstellung zurecht? Gab es Mitarbeiter(-gruppen) die erst negativ gestimmt und später doch positiv überrascht waren?
- Möchte das Unternehmen aufgrund der Erfahrungen mit der Einführung Home-Office weiterhin praktizieren oder wieder „abwerfen“ und warum?

Natürlich bin ich bereit nach Abschluss der Arbeit die Ergebnisse bereit zu stellen. Es geht darum eine Art „Wegweiser“ für Unternehmen zu erstellen, der bei der Einführung von neuen Arbeitsformen wie Home-Office unter Krisenbedingungen helfen soll. Sie leisten also mit der Teilnahme an den Interviews einen großen Beitrag für die wissenschaftliche Erforschung an neuen, digitalen Medien aus unternehmerischer Sicht und unterstützen zukunftsweisende, aktuelle Themen in der Unternehmenswelt.

Ich freue mich sehr von Ihnen zu hören. Kontaktieren Sie mich gern bei Interesse oder Fragen.

Mit freundlichen Grüßen,



Alexa Tannert

Tel.: 0152 52807253

E-Mail: alexa.tannert@t-online.de

Anhang 6 – Allgemeine Informationen zu den interviewten Unternehmen

Abkürzung: I3 – Interviewpartner 3; MA - Mitarbeiter

- I1: digitale Werbung / Agentur, Unternehmen besteht seit ca. 10 Jahren, ca. 70 MA, flache Hierarchien, MA arbeiten viel in Eigenverantwortung, überwiegend keine festen Arbeitszeiten, transparente Kommunikation
- I2: Software-Consulting, ca. 15 Standorte in Deutschland, Feelgood-Management seit 13 Jahren im Unternehmen implementiert, für jeden Standort ein Feelgood-Manager, modernes Unternehmen, 4+1-Woche: 4 Tage Projektarbeit, ein Tag in der Woche für Wissensaustausch untereinander, transparente Kommunikation
- I3: Vertrieb von Pflegebedarf, vier Geschäftsbereiche: Pflege allgemein, Textilien, Objekte und Service, klassische Aufteilung in Innendienst, Außendienst und Einkauf
- I4: Orthopädietechnik, Unternehmen seit ca. 10 Jahren am Markt, ca. 60 Mitarbeiter, Einzugsgebiet in Sachsen, Bereiche: Orthopädie(-schuh)technik, Sanitätshaus, Rehathechnik
- I5: Berufsschule für Pflegeausbildung, vor ca. 50 Jahren gegründet, bundesweiter Träger / Konzern, ca. 12.000 MA bundesweit, auch europaweite Standorte
- I6: Seniorenpflegeeinrichtung, ca. 6500 MA bundesweit, Hauptverwaltung in Berlin
- I7: Gebäudemanagement, großer Konzern, über 65.000 MA weltweit, 16 Landesgesellschaften, Deutschland mit 30.000 MA davon die größte, Bereiche: Catering, Gebäudereinigung, Gebäudetechnik, Sicherheitsdienst
- I8: Automobilzulieferer, globales Unternehmen, ca. 550 MA am Standort in Sachsen (spezialisiert auf Airbags), ca. 50.000 MA weltweit, ca. 20 Werke in Europa
- I9: Solarmodulhersteller / Maschinenbau, vor ca. 70 Jahren gegründet, seit 40 Jahren Erfahrung in der Photovoltaik, weltweite Standorte, 3 Standorte in Deutschland

Anhang 7 – Weitere Informationen zum Thema „Feelgood-Management“ (Rassek 2020)

Feelgood Management: Mitarbeiter glücklich machen

Feelgood Management – das klingt schon nach Wohlfühl-Atmosphäre. Die bringen viele allerdings nicht mit ihrem Arbeitsplatz in Verbindung. Noch nicht. Die Zeiten haben sich geändert und befinden sich immer noch im Wandel. Die Mehrheit der Arbeitnehmer ist nicht mehr bereit, sich für ein Unternehmen aufzureiben, das ihnen nicht dabei hilft, die Arbeit gut zu erledigen und sich dabei selbst gut zu fühlen. Besonders die Generation Y stellt viele kritische Arbeitnehmer, die sich einen Ausgleich zum stressigen Arbeitsalltag wünschen. Mit dem Feelgood Management gehen Arbeitgeber zunehmend darauf ein und machen die Bedürfnisse der Mitarbeiter zur Priorität und Chefsache. Welche Rolle dem Feelgood Management in Unternehmen zukommt, welche Möglichkeiten sich dahinter verbergen und wie das Feelgood Management in der Praxis aussieht...

Definition: Was ist Feelgood Management

Der Begriff *Feelgood Management*, zu deutsch „Wohlfühl-Management“ mag manch einen dazu verleiten, an Wellness-Oasen, Strand und Erholung zu denken. Ganz so simpel ist es dann doch nicht. Und die Arbeit eines Feelgood Managers oder Chief Happiness Officers, wie der Job auch genannt wird, ist eben so anspruchsvoll wie wichtig, da er häufig **diverse Personen in einer** verkörpert:

- Vertrauensperson
- Ansprechpartner
- Ratgeber
- Eventorganisator
- Vermittler

Im Grunde ist es Ziel und Aufgabe des Feelgood Managements, eine bestmögliche Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der sich alle Mitarbeiter wohl fühlen, zufrieden mit ihrem Job sind sowie gerne und motiviert arbeiten. Anders ausgedrückt: Die Arbeit im Feelgood Management macht die Arbeit der anderen Mitarbeiter besser und schöner. Es geht darum, auf die Bedürfnisse des Personals einzugehen und für glückliche Mitarbeiter zu sorgen. Darüber freuen sich die Angestellten, ganz uneigennützig sind solche Maßnahmen aber von Unternehmen aber natürlich nicht.

Seit Jahren wird vor dem demographischen Wandel gewarnt und so existiert bereits in einigen Branchen ein **klarer Fachkräftemangel**. Um diesen zu kompensieren, müssen Unternehmen umdenken. Im Wettbewerb mit der Konkurrenz müssen sie attraktiv für Bewerber sein. Das Feelgood Management ist eine große Chance, um sich von anderen abzuheben und als Arbeitgeber mehr zu bieten.

Gleichzeitig dürfen die bereits **vorhandenen Mitarbeiter nicht vernachlässigt** werden. Für viele Arbeitnehmer ist die Arbeit eine Möglichkeit, sich selbst

zu verwirklichen. Sie wollen sich mehr einbringen, suchen einen Job, der die eigenen Fähigkeiten und Interessen besser abdeckt.

Feelgood Management: Vertrauensbildende Maßnahmen für Mitarbeiter

Einer Studie des Statistischen Bundesamts zufolge verwenden die Deutschen rund die **Hälfte ihrer Zeit auf Arbeit** und Freizeitaktivitäten, wenn man Grundbedürfnisse wie Essen und Schlafen abzieht.

Tendenz steigend. Wer also einen **Großteil seines Lebens** auf der Arbeit mit Kollegen verbringt, möchte sich dort wohlfühlen. Feelgood Management bedeutet jedoch nicht, dass jetzt Bepfeilungs-Maßnahmen wie etwa der Kicker im Pausenraum angeschafft oder wöchentliche Freizeitaktivitäten unternommen werden.

Vielmehr geht es um etwas anderes. **Anita Feuchtinger**, Beraterin, Mediatorin und Moderatorin, beschreibt Feelgood Management folgendermaßen:

Es geht darum, die Bedürfnisse und Belange der Mitarbeiter wahrzunehmen, ernst zu nehmen und etwas dafür beziehungsweise nicht länger dagegen zu tun. Entscheidend für die Unternehmen ist, dabei dennoch authentisch zu bleiben: Die Maßnahmen müssen zur Unternehmenskultur passen.

Dabei ist Feelgood Management nicht nur **für die alteingesessene Belegschaft interessant**, sondern gerade auch für Neuankömmlinge. Oftmals trauen sie sich nicht, Dinge anzusprechen, sind mit Ideen und Vorschlägen zurückhaltend, schließlich will man als Neuling nicht gleich unsichtbare Teamregeln verletzen.

Andererseits kann ein gutes Feelgood Management auch **Konflikte und Frust vorbeugen**, indem der oder die Zuständige den neuen Mitarbeitern als Mentor in der Einarbeitungsphase zur Seite stehen. Das kann vorzeitige Kündigungen und somit den Verlust an Know-how verhindern.

Feelgood Management ist daher eine Frage der Mitarbeiterbindung. Dazu können **Maßnahmen rund um folgende Themen** zählen:

- Stressmanagement
- Zeitmanagement
- Persönlichkeitsentwicklung
- Ernährung
- Fitness

Aufgaben im Feelgood Management

Wer im Bereich des Feelgood Managements arbeitet, hat ein vielfältiges Aufgabenspektrum. Die große Hauptaufgabe ist es, durch Präsenz und verschiedene Maßnahmen das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu stärken. Je zufriedener die Mitarbeiter sind, desto stärker wirkt sich das auf die Arbeitsatmosphäre aus.

Eine verbesserte Unternehmenskultur trägt zu einer **stärkeren Motivation und Effizienz** bei und kommt letztlich dem Unternehmen zugute. Dafür muss ein Feelgood Manager vor allem Möglichkeiten zum Gespräch anbieten – sei es persönlich in der Teeküche oder im Loungebereich, sei es virtuell durch Skype oder Chat.

Gerade wenn ein Unternehmen noch kein Feelgood Management hat, ist am Anfang teilweise **Überzeugungsarbeit zu leisten**. Feuchtinger dazu:

Damit Feelgood Management Erfolg hat, muss die Unternehmensleitung dahinter stehen. Es darf also keine Alibifunktion für eine ansonsten mangelhafte Führungskultur sein, sondern hat eine strategische Aufgabe. Das heißt zugleich: Die einzelnen Maßnahmen müssen zur Unternehmenskultur passen. Unglaublicher Aktionismus schadet dem Image des Unternehmens nachhaltig – nach innen wie außen.

Folgende Fähigkeiten erfordert das Feelgood Management:

- **Empathie**

Ein Feelgood Manager muss sich in die Angestellten hineinversetzen können. Ohne das nötige Einfühlungsvermögen kann er nicht das Vertrauen seiner Mitarbeiter gewinnen. Das ist aber notwendig, um im geschützten Rahmen kritische Punkte besprechen zu können. Im Feelgood Management kommt daher dem Zuhören eine wichtige Rolle zu. Denn nur, wenn die Mitarbeiter sich trauen, Dinge zu benennen und wenn ihnen zugehört wird, lassen sich Prozesse oder Abläufe verbessern.

- **Konfliktmanagement**

Neben der Empathie für einzelne Mitarbeiter ist ein Gespür für das vorherrschende Klima von Bedeutung. Insbesondere bei viel Frust und kritischen Stimmen sollte zügig, aber nicht unüberlegt gehandelt werden. Es ist wichtig, die Sorgen und Nöte der Mitarbeiter ernst zu nehmen. Werden Konflikte nicht angegangen, resultiert das in demotivierten Mitarbeitern und Dienst nach Vorschrift. Dann lieber Geld in ein vernünftiges Feelgood Management investieren als es so durch fehlenden Arbeitseinsatz zu verschenken.

- **Kommunikation**

Und zwar **mit** den Mitarbeitern. Viele Unternehmen verschenken Potenzial, weil sie ihre Mitarbeiter nicht fragen. Die sitzen an der Basis und haben häufig eine Reihe von Verbesserungsvorschlägen, weil sie tagtäglich bestimmte Arbeitsabläufe erleben. Aber sie werden ignoriert. Ein Feelgood Manager ist nicht nur die personifizierte Anlaufstelle für solche Ideen, sondern dient bei gestörter Kommunikation als Mediator zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgeber.

- **Kreativität**

Feelgood Management muss sich gemäß den Möglichkeiten praktikable Ideen für die Mitarbeiter einfallen lassen. Nicht jedes Unternehmen kann mal eben ein betriebseigenes Fitness-Studio einrichten. Dennoch ist es möglich, Mitarbeitern Ideen für eine gesündere Ernährung, für Stressabbau und mehr Spaß bei der Arbeit mitzugeben. Das können Angebote wie kostenloses Obst oder auch Mitarbeiter-Events wie Kochkurse oder gemeinsame Ausflüge sein.

Entscheidend für ein gutes Feelgood-Management ist, dass der **Mensch dabei im Fokus steht**. Die Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, dass sie ihrem Arbeitgeber wichtig sind. Diese Wertschätzung kommt im Berufsalltag manchmal zu kurz und ist ein wichtiger Aspekt in der Mitarbeitermotivation.

Interview: Der Beruf des Feelgood Managers

Feelgood Management ist auf dem Vormarsch, noch ist das Berufsbild jedoch die Ausnahme und eher selten anzutreffen. In genau diesem Job tätig ist Stefanie Häußler, die als Feelgood Managerin beim Leipziger Unternehmen *Spreadshirt* arbeitet. Wir haben mit ihr über das Feelgood Management gesprochen:

Was bitteschön macht eine Feel Good Managerin?

Natürlich sich um das Wohlbefinden der Mitarbeiter kümmern. Zum Glück gibt es immer mehr Unternehmen, die verstanden haben, wie wichtig Mitarbeiter für den Erfolg eines Unternehmens sind. Mit ihnen steht und fällt alles. Da man heutzutage einen Großteil seiner Zeit im Beruf mit seinen Kollegen verbringt, ist es wichtig, dass man sich wohlfühlt, gern zur Arbeit geht. Und genau darum kümmere ich mich. Das fängt bei der passenden Mittagpausen-Verpflegung an und geht bis hin zu netten Abendveranstaltungen oder Serviceangeboten bei Problemen im Alltag wie Wohnungssuche oder Kinderbetreuung.

Und wie wird man denn Feel Good Managerin? Das ist ja kein Ausbildungsberuf und die Stelle war doch bestimmt nicht so ausgeschrieben...

Doch, die Stelle war so ausgeschrieben, und ich war sofort total begeistert, weil ich eben davon überzeugt bin, dass der Mitarbeiter selbst das wichtigste Gut im Unternehmen darstellt. Ich habe mich beworben, und es hat geklappt. Ich denke, sowohl meine Begeisterung für diese Aufgabe als auch meine Leipzig-Kenntnisse waren ein Pluspunkt. Warum genau ich jetzt diesen tollen Posten habe, müssen Sie aber meine Chefin fragen.

Lassen Sie uns ruhig erst mal weiterreden. Wie sieht denn ein typischer Arbeitstag von Ihnen aus?

Aufstehen, ins Büro fahren, E-Mails checken und jeden Tag neue spannende Dinge organisieren und lernen. Manche Ideen für, nennen wir sie „Feel-Good-Angebote“ habe ich selbst, andere kommen direkt von den Mitarbeitern. Das ist wirklich toll und hat mich zeitlich bisher immer ausgefüllt. Und es gibt noch so viele spannende Sachen zu organisieren, dass die Zeit manchmal gar nicht ausreicht. Ich hole mir auch viele Ideen aus meiner Freizeit, von der Straße. Ich lasse mich inspirieren und schaue mich immer nach neuen Ideen um – Plakate, Angebote, ...

Als ich über Sie das erste Mal getwittert habe, waren die Reaktionen: Toller Job, den hätte ich auch gern. Ist das wirklich so ein Traumjob oder hat der auch seine Schattenseiten?

Es macht sehr viel Spaß und ist eine tolle Aufgabe. Es passt eben zu Spreadshirt, und auch ich fühle mich sehr wohl mit meinen Kollegen und meiner Aufgabe. Aber man muss eben auch wissen, dass man es nicht immer jedem recht machen kann, in keinem Job. Das zunehmende positive Feedback aber macht die Position des Feel Good Managers auf jeden Fall zu einem Traumjob.

Welche Fähigkeiten, glauben Sie, sind für Ihren Job unentbehrlich?

Man muss offen, kreativ und ein bisschen abenteuerlustig sein. Sonst hätte ich mich für eine solche Stelle wahrscheinlich nicht beworben. Man muss ein offenes Ohr haben und eine gewisse Präsenz, das ist bei über 300 Mitarbeitern auf zwei Kontinenten nicht immer so einfach. Man muss darüber hinaus geduldig sein, da vieles in diesem Bereich noch am Entstehen ist. Und man sollte den Mut haben, Dinge auszuprobieren...

Hilft dabei vielleicht auch, dass Sie eine attraktive Frau sind?

Danke, so was liegt ja immer im Auge des Betrachters. Ich kann deswegen aber nicht sagen, ob es mir Vor- oder Nachteile bringt.

Wie lässt sich denn der Erfolg Ihrer Arbeit messen? Und woran messen Sie sich selbst?

Das ist wirklich schwierig. Vor allem das Feedback der Kollegen ist wirklich wichtig für meine Arbeit, um zu wissen was ankommt und was nicht. Die Vorschläge und die Fragen mit denen die Kollegen auf mich zukommen, zeigen mir, dass Interesse da ist. Oft bekomme ich auch direktes Feedback und das gibt auch mir ein gutes Gefühl.

Danke für das Gespräch.

Feelgood Manager: Gehalt und Ausbildung

Das Berufsbild des Feelgood Managers entwickelt sich erst seit einigen Jahren in Deutschland, daher gibt es **keinen festen Ausbildungsweg**. Klassischerweise führt die Laufbahn ins Feelgood Management vom Personalmanagement dorthin. Wer sich für Feelgood Management interessiert, hat meist ein abgeschlossenes Studium mit Human Resources Background, also:

- Wirtschaftswissenschaften
- Soziologie
- Psychologie

Nie verkehrt ist natürlich Berufserfahrung im Recruiting. Einige Startups nutzen das Jobprofil des Feelgood Managers bereits. Mittlerweile werden auch Ausbildungen und zertifizierte Kurse für dieses neue Berufsbild angeboten. Das Jahresgehalt für eine Stelle im Feelgood Management liegt bei etwa 40.000 Euro.

Anhang 8 – Möglicher HO-Ratio-Fragebogen (grobe Einteilung)

Abkürzung: MA – Mitarbeiter

1. Organisatorische Voraussetzungen

1.1. Technische Voraussetzungen

- 1.1.1. Sind die Mitarbeiter mit Laptops und anderen nötigen Endgeräten ausgestattet?
- 1.1.2. Wurde Firmensoftware vollständig installiert?
- 1.1.3. Besteht die Möglichkeit der Verbindung mit einem VPN-Tunnel?
- 1.1.4. Besteht die Möglichkeit der Videotelefonie (Laptops mit Kamera und Mikrofon, nötige Software installiert)?
- 1.1.5. Ist eine kompetente IT-Abteilung vorhanden?
- 1.1.6. Ist ein Arbeitszeiterfassungssystem vorhanden?

1.2. Vertrauen in die Mitarbeiter

- 1.2.1. Werden die Mitarbeiter im Unternehmen wertgeschätzt – ist ein Code of Contact vorhanden?
- 1.2.2. Haben die MA Ansprechpartner für Probleme?
- 1.2.3. Haben die Mitarbeiter die Freiheit neue Ideen einzubringen?
- 1.2.4. Setzt das Unternehmen auf die Eigeninitiative des MA?
- 1.2.5. Besteht ein gutes Vertrauensverhältnis zum MA?

1.3. Feelgood-Management-Maßnahmen

- 1.3.1. Ist das Arbeitsklima im Unternehmen / der Abteilung gut?
- 1.3.2. Werden Teambuilding-Maßnahmen durchgeführt?

1.4. Kommunikation und Unterweisungen

- 1.4.1. Wurden die MA über die Umstellung auf Home-Office informiert?
- 1.4.2. Wurden Regelungen zu Arbeits-, Pausenzeiten und Sonderregelungen getroffen?
- 1.4.3. Wurden die MA im Thema Arbeitsschutz im Home-Office unterwiesen?
- 1.4.4. Wurden die MA im Thema Datenschutz im Home-Office unterwiesen?
- 1.4.5. Gibt es regelmäßige Absprachen (und entsprechende Regelungen) mit den MA?
- 1.4.6. Gibt es regelmäßige Arbeitsergebniskontrollen?
- 1.4.7. Werden regelmäßig Zufriedenheitsumfragen durchgeführt?

1.5. Rechtliche Aspekte

- 1.5.1. Liegt eine Verpflichtungserklärung des MA für die Arbeit im Home-Office vor?
- 1.5.2. Wurde beim MA eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt?
- 1.5.3. Werden notwendige Arbeitsschutzmaßnahmen eingehalten?
- 1.5.4. Wurden bereits regelmäßige Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt? (gilt nicht für Erstbefragung)

2. Voraussetzungen beim Mitarbeiter

2.1. Akzeptanz des MA

2.1.1. Ist der MA dazu bereit im Home-Office zu arbeiten?

2.1.2. Ist der MA bereit eine längere Zeit im Home-Office zu arbeiten?
(ab 3 Monate im Home-Office)

2.2. Tätigkeit des MA

2.2.1. Ist die Tätigkeit des MA administrativ zu verrichten?

2.2.2. Kann die Tätigkeit von einem Rechner aus verrichtet werden?

2.2.3. Hat der MA organisatorische, planerische oder dokumentarische Aufgaben zu erfüllen?

2.3. Persönlichkeit des MA

2.3.1. Ist die Persönlichkeit des Mitarbeiter vorwiegend introvertiert?

2.3.2. Arbeitet der Mitarbeiter lieber allein?

2.4. Selbstorganisation des Mitarbeiters

2.4.1. Ist der MA in der Lage seine Arbeit strukturiert zu organisieren?

2.4.2. Ist der MA in der Lage berufliche und private Angelegenheiten voneinander zu trennen?

2.4.3. Ist der MA ausreichend motiviert?

2.5. Umfeld des MA

2.5.1. Lebt der MA allein?

2.5.2. Hat der MA keine Kinder?

Anmerkung: (Ja: 0 Kinder, Teils: 1-2 Kinder, Nein: ab 3 Kindern im Haushalt)

2.5.3. Besitzt der MA keine Haustiere?

Anmerkung: Umfang und Ablenkungsgrad muss durch Prüfer entschieden werden

3. Arbeitsstätte des Mitarbeiters

3.1. Internetverbindung

3.1.1. Hat der MA eine Internetverbindung?

3.1.2. Besteht eine schnelle Internetverbindung?

Anmerkung: über 100Mbit/s

3.1.3. Kann die Verbindung per WLAN aufgebaut werden?

3.2. Technische Struktur

3.2.1. Bestehen genügend Stromanschlüsse am Arbeitsplatz?

3.2.2. Besitzt der MA ein Telefon? (Festnetzanschluss oder Handy)

3.3. Wohnung

3.3.1. Besitzt der MA ein Arbeitszimmer? Bzw. Gibt es einen verschließbaren Raum, indem der MA arbeiten kann?

3.3.2. Besteht genügend Platz für betriebliche Ausstattung? (z.B. Drucker, Scanner, Monitore)

3.3.3. Ist der Arbeitsplatz ausreichend beleuchtet? (entweder durch Sonneneinstrahlung oder Lampen im Raum)

3.3.4. Ist der Schreibtisch ergonomisch geeignet?

3.3.5. Ist der Arbeitsstuhl ergonomisch geeignet?

3.3.6. Befinden sich Fenster im Raum?

Anmerkung: Die Fragen wurden so gestellt, dass sie sich bei einer Bejahung positiv auf die HO-Ratio auswirken

LITERATURVERZEICHNIS

- Bauer, Wilhelm, Riedel, Oliver, Hg. 2020. *Good Practices kommunaler digitaler Anwendungen für Baden-Württemberg in der Corona-Krise*. Letzter Aufruf am 07.04.2021. <http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-593277.html>.
- Bendel, Prof. Dr. Oliver. 2021. *Lockdown*. Letzter Aufruf am 31.03.2021. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/lockdown-122433>.
- Bieler, Prof. Dr. Frank, Cordes, Prof. Dr. Jens, Kaune, Prof. Dr. Axel, Lammich, Prof. Dr. Klaus, Westermann, Prof. Dr. Georg. 2001. *Organisation von Telearbeit: Rechtliche und betriebswirtschaftliche Lösungen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Bitd (Bayrisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation). 2020. *Digitalisierung durch Corona? (März 2020)*. Letzter Aufruf am 31.03.2021. <https://www.bitd.digital/studie-homeoffice/>.
- Bitcom. 2019. *Umfrage zur Nutzung von Homeoffice in deutschen Unternehmen bis 2018*. Letzter Aufruf am 29.03.2021. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/964479/umfrage/umfrage-zur-nutzung-von-homeoffice-in-deutschen-unternehmen/>.
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales). 2021. *Corona-Arbeitsschutzverordnung. Antworten auf die häufigsten Fragen zu den Arbeitsschutzregelungen*. Letzter Aufruf am 29.03.2021. <https://www.bmas.de/DE/Corona/Fragen-und-Antworten/Fragen-und-Antworten-ASVO/faq-corona-asvo.html;jsessionid=BAA7162ED9D44A3723F83727B56C6226.delivery1-replication>.
- BMG (Bundesministerium für Gesundheit). 2021a. *Coronavirus SARS-CoV-2: Chronik der bisherigen Maßnahmen*. Letzter Aufruf am 28.03.2021. <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/coronavirus/chronik-coronavirus.html>.
- BMG (Bundesministerium für Gesundheit). 2021b. *Impfstoffverteilung*. Letzter Aufruf am 29.03.2021. <https://www.zusammengegencorona.de/impfen/logistik-und-recht/impfstoffverteilung/#faqitem=fd10122e-849b-5e21-9fad-b0eb47c462ca>.
- BMSGPK (Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz). 2021. *Psychohygiene*. Letzter Aufruf am 12.04.2021. <https://www.gesundheit.gv.at/lexikon/p/lexikon-psychohygiene>.
- Bundesamt für Justiz. 2021. *SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung (Corona-ArbSchV)*. Letzter Aufruf am 04.04.2021. <https://www.gesetze-im-internet.de/corona-arbschv/BJNR602200021.html>.
- Bundesregierung. 2021a. *Das sind die geltenden Regeln und Einschränkungen*. Letzter Aufruf am 31.03.2021. <https://www.bundesregierung.de/bregde/themen/coronavirus/corona-diese-regeln-und-einschraenkung-gelten-1734724>.

- Bundesregierung. 2021b. *Corona-Impfungen haben begonnen*. Letzter Aufruf am 29.03.2021. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/impfstart-1832496>.
- Bundesregierung. 2021c. *Homeoffice-Regelung wird verlängert*. Letzter Aufruf am 31.03.2021. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/verordnung-zu-homeoffice-1841120>.
- Bullinger, Prof. Dr.-Ing. habil. Dr.e.h. Dr.h.c. Hans-Jörg, Warnecke, Prof. Dr.-Ing. Dr.h.c.mult. Hans Jürgen. 1996. *Neue Organisationsformen im Unternehmen*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Deitschun, Mareike. 2020. *Lockdown, Shutdown oder Ausgangssperre: Was bedeutet was?*. Letzter Aufruf am 31.03.2021. <https://www.butenunbinnen.de/nachrichten/wissen/lockdown-shutdown-oder-ausgangssperre-corona-in-bremen-100.html>.
- Dörre, Klaus. 2020. *Die Corona-Pandemie – eine Katastrophe mit Sprengkraft*. Letzter Aufruf am 28.03.2021. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11609-020-00416-4.pdf>.
- DSLRegional. 2021. *Welche Internetgeschwindigkeit brauche ich?*. Letzter Aufruf am 06.04.2021. <https://www.dslregional.de/faq/internetgeschwindigkeit/>.
- Drüke, Helmut, Feuerstein, Günter, Kreibich, Rolf. 1988. *Büroarbeit unterwegs, daheim und anderswo. Gespräche mit Experten über Telearbeit und Teleheimarbeit*. Eschborn: Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) e.V.
- Duden. 2021. *remote*. Letzter Aufruf am 02.04.2021. <https://www.duden.de/rechtschreibung/remote>.
- Empirio. 2021. *Die wesentlichen Unterschiede von Deduktion und Induktion*. Letzter Aufruf am 01.04.2021. <https://www.empirio.de/empiriowissen/deduktive-und-induktive-forschung/>.
- Engels, Barbara. 2020. *Corona: Stresstest für die Digitalisierung in Deutschland*. Letzter Aufruf am 28.03.2021. <http://hdl.handle.net/10419/215503>.
- EUR-Lex. 2005. *Telearbeit*. Letzter Aufruf am 21.10.2020. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=LEGISSUM:c10131>.
- FAZ (Frankfurter Allgemeine Zeitung). 2020. *Viele Unternehmen planen mit mehr Homeoffice*. Letzter Aufruf am 11.11.2020. <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen-planen-auch-nach-corona-mit-mehr-home-office-16853079.html>.
- Feld, Lars P., Truger, Achim, Wieland, Volker. 2020. *Die gesamtwirtschaftliche Lage angesichts der Corona-Pandemie*. Letzter Aufruf am 01.04.2021. <http://hdl.handle.net/10419/215776>.
- Gabath, Christoph. 2010. *Risiko- und Krisenmanagement im Einkauf*. Wiesbaden: Gabler.

Giesel Verlag GmbH. 2020. *Corona beschleunigt Digitalisierung in Deutschland*. Letzter Aufruf am 29.03.2021. <https://www.k-zeitung.de/corona-beschleunigt-digitalisierung-in-deutschen-unternehmen/>.

Grunau, Philipp, Ruf, Kevin, Steffes, Susanne, Wolter, Stefanie. 2019. *Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten: Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken*. Letzter Aufruf am 30.03.2021. <https://www.econstor.eu/handle/10419/216702>.

Herrmann, Mario. Frey, Cordes, Regina. 2020. *Homeoffice im Zeichen der Pandemie: Neue Perspektiven für Wissenschaft und Praxis?*. Letzter Aufruf am 31.03.2021. <http://hdl.handle.net/10419/217267>.

Höland, Christoph. 2020. *Studie: Die Corona-Krise belastet Frauen offenbar mehr als Männer*. Letzter Aufruf am 03.04.2021. <https://www.rnd.de/wirtschaft/soziologin-zur-coronakrise-die-frauenberufe-sind-in-diesen-zeiten-besonders-gefragt-ZSZRRPROXRBEZGBATFJVVVIVFA.html>.

HTW Berlin (Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin). 2021. *Was ist Facility Management?*. Letzter Aufruf am 12.04.2021. <http://fm-studium.de/was-ist-facility-management/>.

Ifo Institut. 2020. *Homeoffice und Digitalisierung unter Corona (2. Quartal 2020)*. Letzter Aufruf am 31.03.2021. <https://www.ifo.de/personalleiterbefragung/202008-q2>.

IHK Pfalz (Industrie- und Handelskammer für die Pfalz). 2021. *Arbeitsrechtliche Grundlagen des Homeoffice*. Letzter Aufruf am 29.03.2021. <https://www.pfalz.ihk24.de/recht/arbeitsrecht/spezielle-beschaefigtungsverhaeltnisse/homeoffice-4921780>.

IMF (International Monetary Fund). 2020. *World economic outlook update, June 2020. A Crisis like no other, an uncertain recovery*. Letzter Aufruf am 28.03.2021. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>.

Kamann, Dr. Jannis. 2021. *Home Office - Sweet Home Office. Die Regelungen zum Homeoffice nach der ab 27.1.2021 geltenden Corona-Arbeitsschutzverordnung*. Letzter Aufruf am 29.03.2021. https://www.juris.de/jportal/nav/juris_2015/aktuelles/magazin/corona-homeoffice.jsp.

Karrierebibel. 2021. *Desk-Sharing: Die Vor- und Nachteile des Schreibtischteilens*. Letzter Aufruf am 29.03.2021. <https://karrierebibel.de/desk-sharing/>.

Kleemann, Frank. 2005. *Die Wirklichkeit der Teleheimarbeit: Eine arbeitssoziologische Untersuchung*. Berlin: edition sigma.

Klöver, Bernd, Himbert, Elisa, Gehlke, Anna, Bins, Eileen. 2020. *Home-Office an deutschen Hochschulen. Zwischen unbegrenzter Legitimation und übermäßiger Begrenzung*. Letzter Aufruf am 30.03.2021. http://www.che-consult.de/fileadmin/pdf/publikationen/Home-Office_an_deutschen_Hochschulen_September_2020.pdf.

- Kohlbrunn, Yvonne, Scheytt, Carla. 2021. *Unterschiedliche Formen qualitativer Interviews*. Letzter Aufruf am 01.04.2021. <https://methodenzentrum.ruhr-uni-bochum.de/e-learning/qualitative-erhebungsmethoden/qualitative-interviewforschung/unterschiedliche-formen-qualitativer-interviews/>.
- Kunze, Florian, Hampel, Kilian, Zimmermann, Sophia. 2020. *Homeoffice in der Corona-Krise – eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt?*. Letzter Aufruf am 30.03.2021. <https://kops.uni-konstanz.de/handle/123456789/51524>.
- Lengen, Julia Christine, Kordsmeyer, Ann-Christin, Rohwer, Elisabeth, Harth Volker, Mache Stefanie. 2020. *Soziale Isolation im Homeoffice im Kontext der COVID-19-Pandemie*. Letzter Aufruf am 13.04.2021. <https://doi.org/10.1007/s40664-020-00410-w>.
- Lott, Yvonne. 2020. *Work-Life Balance im Homeoffice: Was kann der Betrieb tun? Welche betrieblichen Bedingungen sind für eine gute Work-Life Balance im Homeoffice notwendig?*. Letzter Aufruf am 03.04.2021. <http://hdl.handle.net/10419/225417>.
- Lpb (Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg). 2021. *Welche Folgen hat Corona für die Wirtschaft?*. Letzter Aufruf am 28.03.2021. <https://www.lpb-bw.de/wirtschaft-und-corona>.
- Maier, Prof. Dr. Günter W. 2021. *intrinsische Motivation*. Letzter Aufruf am 12.04.2021. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/intrinsische-motivation-41764>.
- Michelsen, Claus, Baldi, Guido, Dany-Knedlik, Geraldine, Engerer, Hella, Gebauer, Stefan, Rieth, Malte. 2020. *Die Corona-Pandemie schockiert die Weltwirtschaft*. Letzter Aufruf am 28.03.2021. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/219357/1/1694458172.pdf>.
- Lauer, Natalie. 2020. *Corona als Treiber für die Digitalisierung?*. Letzter Aufruf am 11.11.2020. <https://www.ict-channel.com/telekommunikation/corona-als-treiber-fuer-die-digitalisierung.122300.html>.
- Neumann, Jana, Lindert, Lara, Seinsche, Laura, Zeike, Dr. Sabrina, Pfaff, Prof. Dr. Holger. 2020. *Homeoffice- und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst in Zeiten der Covid-19-Pandemie. Ergebnisbericht August 2020*. Letzter Aufruf am 31.03.2021. https://kups.ub.uni-koeln.de/11654/1/Homeofficekultur%20im%20oeffentlichen%20Dienst%20in%20Zeiten%20von%20Corona_Ergebnisbericht.pdf.
- Onpulson. 2021. *Work-Life-Balance*. Letzter Aufruf am 29.03.2021. <https://www.onpulson.de/lexikon/work-life-balance/>.
- Preis, Prof. Dr. Ulrich, Hg. 2005. *Innovative Arbeitsformen: Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsentgelt, Arbeitsorganisation*. Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt KG.
- Ragnitz, Joachim. 2021. *Corona-Pandemie, Übersterblichkeit und der Lockdown der Wirtschaft*. Letzter Aufruf am 28.03.2021. https://www.ifo.de/DocDL/ifoDD_21-01_14-21-Ragnitz.pdf.

- Rassek, Anja. 2020. *Feelgood Management: Mitarbeiter glücklich machen*. Letzter Aufruf am 07.04.2021. <https://karrierebibel.de/feelgood-management/>.
- Raven51. 2021. *Human Resources (HR) / Personalwesen Definition*. Letzter Aufruf am 12.04.2021. <https://raven51.de/wiki/human-resources/>.
- Reckwitz, Andreas. 2018. *Die Gesellschaft der Singularitäten*. 5. Auflage. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Schawel, Christian, Billing, Fabian. 2018. "Krisenmanagement." In *Top 100 Management Tools*, herausgegeben von Christian Schawel, Fabian Billing. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schmidt, Florian. 2020. *Corona beschleunigt den Trend zum Home-Office*. Letzter Aufruf am 28.03.2021. https://www.t-online.de/finanzen/boerse/news/id_87527652/corona-beschleunigt-den-trend-zum-home-office.html.
- Schroer, Kevin. 2021a. *Wertschöpfung*. Letzter Aufruf am 12.04.2021. <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/wertschoepfung/>.
- Schroer, Kevin. 2021b. *Intrinsische Motivation*. Letzter Aufruf am 12.04.2021. <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/intrinsische-motivation/>.
- Schwarzbauer, Mag. Dr. Wolfgang, Wolf, Martin. 2020. POLICY NOTE 41. Bedeutung der Telearbeit aktuell und nach der COVID-19 Pandemie. Letzter Aufruf am 29.03.2021. <http://ecoaustria.ac.at/wp-content/uploads/2020/10/EcoAustria-2020-Policy-Note-41.pdf>.
- Tagesschau. 2020a. *Ausbruch einer Pandemie*. Letzter Aufruf am 28.03.2021. <https://www.tagesschau.de/faktenfinder/hintergrund/corona-chronik-pandemie-101.html>.
- Tagesschau. 2020b. *Folgen der Corona-Krise. Betriebe wollen mehr Homeoffice*. Letzter Aufruf am 31.03.2021. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen-home-office-101.html>.
- Tenckhoff, Bernhard, Siegmann, Silvester. 2019. *Vernetztes Betriebssicherheitsmanagement*. 2. Auflage. Berlin: Springer-Verlag GmbH Deutschland.
- TH OWL (Technische Universität Ostwestfalen-Lippe). 2020. *Ergebnisbericht zur Umfrage und Tagebuchstudie. "Wie arbeitest du heute?"*. Letzter Aufruf am 31.03.2021. https://www.th-owl.de/elsa/download/3673/3674/20201007_Erhebung_Wie%20arbeitest%20du%20heute_Broschuere_final.pdf.
- Umbs, Christian. 2020. *Arbeiten nach Corona: Ist Homeoffice das Modell der Zukunft?*. Letzter Aufruf am 01.04.2021. <https://doi.org/10.1365/s35764-020-00272-0>.

Umweltbundesamt. 2021. *Infektiöse Aerosole in Innenräumen*. Letzter Aufruf am 31.03.2021. <https://www.umweltbundesamt.de/themen/gesundheit/umwelteinfluesse-auf-den-menschen/innenraumluft/infektioese-aerosole-in-innenraeumen#was-sind-aerosole->.

Vigenschow, Uwe. 2021. *Lernende Organisationen. Das Management komplexer Aufgaben und Strukturen zukunftssicher gestalten*. Heidelberg: dpunkt.verlag GmbH.

Wilkins, Uta. 2020. *Homeoffice vor, während und nach der Coronakrise*. In: Mensch-Technik-Interaktion in der digitalisierten Arbeitswelt, herausgegeben von Michael Freitag. Letzter Aufruf am 30.03.2021. https://doi.org/10.30844/wgab_2020_7.

Zelesniack, Elena, Grolman, Florian. 2020. *Die besten Change Management-Modelle im Vergleich. Welche Change Management Modelle haben sich in der Praxis bewährt?*. Letzter Aufruf am 02.06.2020. <https://organisationsberatung.net/change-management-modelle-im-vergleich/>.

ZEW (Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung). 2020a. *Unternehmen wollen auch nach der Krise an Homeoffice festhalten*. Letzter Aufruf am 31.03.2021. <https://www.zew.de/presse/pressearchiv/unternehmen-wollen-auch-nach-der-krise-an-homeoffice-festhalten>.

ZEW (Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung). 2020b. *Unternehmen verzeichnen Digitalisierungsschub während der Corona-Pandemie*. Letzter Aufruf am 31.03.2021. <https://www.zew.de/presse/pressearchiv/unternehmen-verzeichnen-digitalisierungsschub-waehrend-der-corona-pandemie-1>.

EIGENSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG

Hiermit bestätige ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt.

Marbach, 14.04.2021

Ort, Datum



Unterschrift Autor

