

# „Den Arbeitsalltag klar limitieren“

## INTERVIEW Soziologin Kerstin Jürgens über Homeoffice in Corona-Zeiten

VON NICOLE SCHIPPERS

Kassel – Die Corona-Pandemie hat die Arbeitswelt stark verändert. Zu Hause arbeiten ist in der Krise für viele Unternehmen ein wichtiges Instrument geworden. Über die Auswirkungen des Homeoffice sprach ich mit der Kasseler Soziologin Prof. Dr. Kerstin Jürgens, die zum Wandel der Arbeitswelt forscht.

**Frau Jürgens, viele Mitarbeiter sind wegen Corona ins Homeoffice gewechselt. Wird es nach der Corona-Pandemie einen Weg zurück in die „Büro-Normalität“ geben?**

Das Infektionsgeschehen ist gerade ebenso unkalkulierbar wie die Dauer der Pandemie. Wann es also gelingen wird, in den Ausgangszustand zurückzukehren, ist gegenwärtig offen. Klar aber ist: Die Erfahrung mit mobilem Arbeiten und digital unterstützter Kooperation hat Auswirkungen auf die zukünftige Gestaltung von Arbeit.

**Welche Auswirkungen?**

Der Lockdown hat gezeigt, dass wir auf technologische Innovationen angewiesen sind, diese aber nur mit gutem Netzzugang und den nötigen Kompetenzen auch nutzen können. Alle Erwerbstätigen sollten daher über den Lebenslauf hinweg stetig weitergebildet werden, damit sich die Potenziale der Technik voll ausschöpfen lassen. Mobiles Arbeiten wird dabei eine neue Selbstverständlichkeit, ist aber, das sollte man nicht vergessen, für viele Berufsgruppen nicht umsetzbar.

**Vor Corona war Homeoffice nicht bei allen Arbeitgebern beliebt. Warum? Hatten sie Angst, die Kontrolle zu verlieren?**

Diese Vorbehalte gibt es bis heute. Und es gibt sicher auch Einzelfälle, in denen es an Leistungsbereitschaft mangelt. Aber seit Langem schon lässt sich Leistung vielfältig messen und kontrollieren; da ist es also unerheblich, von wo aus gearbeitet wird, solange das Ergebnis stimmt. Bislang war das Homeoffice oft ein Privileg für Hochqualifizierte; jetzt erwies es sich für alle Statusgruppen als tragfähig.

**Welche Lehren können Arbeitgeber aus den vergangenen Monaten ziehen?**

Angesichts der Probleme der Vereinbarkeit von Beruf und Sorgearbeit oder auch langen Pendelzeiten ist das tageweise Homeoffice eine gute Alternative. Und auch die Be-



Seit Monaten arbeiten unzählige Beschäftigte größtenteils aus dem Homeoffice. Was vor der Corona-Pandemie noch Seltenheitswert hatte, hat sich mittlerweile etabliert.

FOTO: SEBASTIAN GOLLNOW/DPA

schäftigten haben gemerkt: Eine völlige Abwesenheit und nur virtuelle Zusammenarbeit hat auch ihre Schwächen. Beide Seiten haben also die Nachteile dauerhafter Abwesenheit erfahren, aber auch die Vorteile von partiell mobilem Arbeiten. Das ist eine gute Basis für eine Win-win-Situation.

**Manche Menschen finden es toll, zuhause zu arbeiten, andere empfinden es als Belastung. Woran liegt das?**

Menschen haben unterschiedliche Arbeitsstile – und auch die Arbeitsaufgaben sind ja höchst unterschiedlich. Entsprechend variieren der Grad an Zufriedenheit und die objektiven Beanspruchungen. Nötig ist daher eine solide Einschätzung vorab, welche Aufgaben auch mobil erledigt werden können, und es braucht eine gute Planung des Arbeitstages zuhause.

**Und persönlich? Homeoffice bedeutet ja auch soziale Isolation. Experten warnen vor Vereinsamung.**

Das hängt immer von den Lebensbedingungen ab, vor allem aber auch von der konkreten Aufgabe. Wer zuhause viele Videokonferenzen und Telefonate erledigen muss, wird eher ein Bedürfnis nach Ruhe haben.

Fühlt man sich einsam, sollte man gemeinsame Pausen und Freizeit mit anderen planen – auch das geht notfalls digital, wenn auch als

schlechte Alternative zur echten Begegnung.

**Welche Vor- beziehungsweise Nachteile hat das Homeoffice für die Arbeitnehmer?**

Viele sehen den Vorteil darin, einmal ohne Unterbrechungen Aufgaben in Ruhe bearbeiten zu können. Zugleich aber ergibt sich im Homeoffice vielfach eine Arbeitsverdichtung, weil Unterbrechungen oder Gespräche wegfallen, die den Arbeitstag sonst auflockern. Umso wichtiger sind klare Leistungs- und Pausenzeiten; vielfach mangelt es noch immer an einer ergonomisch gestalteten Arbeitsumgebung.

**Ist der Arbeitgeber in der Pflicht, diese zu gewährleisten?**

Gegenwärtig wurden ja beide Seiten von der Pandemie überrascht, sodass kreative Notlösungen erforderlich waren. Aber gesetzliche Vorgaben gelten natürlich nach wie vor, und auf Dauer sollten diese Fragen kollektiv, am besten in Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen geklärt werden.

**Haben Sie Tipps, wie Arbeitnehmer im Homeoffice verhindern können, dass ihr Privatleben und ihre Arbeitszeit verschmelzen?**

Hilfreich ist es, den Arbeitstag klar zu limitieren. Auch für die Kooperation mit anderen ist dies ohnehin oft zwin-

gend. Oft wird Homeoffice als Weg zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie angepriesen. Aber Kinder und Pflegebedürftige lassen sich nicht nebenbei versorgen. Der Vorteil ergibt sich vor allem aus dem Wegfall der Wegezeiten und den Optionen für Unterbrechungen.

**Wer ist verantwortlich dafür, ein gesundes Gleichgewicht zu schaffen, der Arbeitgeber oder der Arbeitnehmer?**

Das Homeoffice verlangt beiden Seiten ab, den Arbeitseinsatz leistungsorientiert, aber auch nachhaltig zu gestalten. Arbeitgeber können in Betriebsvereinbarungen Regeln zum Homeoffice festlegen. Das erspart dann je einzelne Verhandlungen – und bietet auch den Beschäftigten Orientierung. Ein für den Betrieb abgestimmter Leitfaden kann Konflikte vermeiden helfen. Und inzwischen gibt es zahlreiche Tipps und Handreichungen zum Thema.

**Ersetzt das Homeoffice die persönliche Zusammenarbeit?**

Wir erfahren ja alle gerade, wie groß Sehnsucht nach Zusammenarbeit an einem Ort ist. Mails und Videokonferenzen ersetzen nicht die Begegnung.

Wir merken also, dass Technik in ihrer Leistungsfähigkeit nicht überschätzt werden sollte, sondern es die menschliche Kooperation ist, die vieles löst und Kreativität und Ideen hervorbringt.

**Wenn das Homeoffice häufiger wird, dann haben die Unternehmen doch künftig weniger Platzbedarf. Oder bleibt das Büro Zentrum des Arbeitsplatzes?**

Wer jetzt Büroflächen reduziert, zieht meinem Ermessen nach die falschen Schlüsse aus der Pandemie. Wir haben in einem Großexperiment beobachtet, dass Menschen über viele Fähigkeiten verfügen, die bislang kaum in die Bewertung von Arbeit einfließen, aber für den Erfolg entscheidend sind. Das Maschinelle unterstützt uns, aber reicht – zumindest bislang – dem Sozialen nicht das Wasser.

**Unternehmen berichten, dass es durch die teils nicht mehr nötige Präsenz im Büro leichter geworden ist, Fachkräfte zu rekrutieren. Ist Homeoffice die Lösung für den Fachkräftemangel?**

Das kann tatsächlich einige Probleme lösen. Wir haben aber in vielen Bereichen einen Mangel an Fachkräften, in denen mobile Arbeit überhaupt nicht möglich ist. Bei aller Euphorie müssen wir im Blick behalten, dass das Homeoffice nur für einen Teil der Erwerbstätigen überhaupt umsetzbar ist – daran wird auch ein Gesetz hierzu nichts ändern.

ZUR PERSON



**Dr. Kerstin Jürgens (50)** ist seit 2008 Professorin an der Universität Kassel, wo sie das Fachgebiet Mikrosoziologie leitet. Als Soziologin erkundet sie seit vielen Jahren den Wandel der Arbeitswelt und war und ist Mitglied diverser Expertenkommissionen zur „Zukunft der Arbeit“ und zur Digitalisierung. FOTO: PRIVAT/NIH

ZWISCHEN DEN ZAHLEN



Homeoffice  
Mal Segen,  
mal Fluch

VON NICOLE SCHIPPERS

Die Corona-Pandemie hat der Arbeit von Zuhause einen kräftigen Schub gegeben. Nach der bedingten Rückkehr ins Büro nach dem ersten Lockdown sorgen nun die steigenden Fallzahlen für eine Phase Zwei beim Homeoffice. Interessant sind die unterschiedlichen Reaktionen der Kollegen. Denn was für den einen ein Segen ist, ist für den anderen ein Fluch.

Es gibt jene, die sich freuen, dass die zeitintensive Anfahrt zum Büro entfällt, die daheim auch ihre Kinder versorgen oder Angehörige pflegen können, die die Flexibilität schätzen, nebenbei zum Beispiel auch mal die Waschmaschine anwerfen zu können. Und es gibt die anderen, die es belastet, den ganzen Tag allein Zuhause zu arbeiten, auf den Austausch mit den Kollegen verzichten, lärmende Nachbarn ertragen zu müssen, das Gefühl zu haben, auch außerhalb der Arbeitszeit erreichbar sein zu müssen. Und schließlich gibt es noch diejenigen, die gar nicht ins Homeoffice können, weil sich ihr Job daheim nicht ausüben lässt.

Bei diesen sehr unterschiedlichen Gefühlslagen und Situationen ist es ein schwerer Spagat, eine Lösung zu finden, die allen auch nur halbwegs gerecht wird. Aber es ist wichtig, zumindest nach ihr zu streben. Dabei ist Einfühlungsvermögen auf allen Seiten gefragt.

nis@hna.de

So erreichen Sie die Wirtschaftsredaktion:

Nicole Schippers,  
Telefon: 05 61 / 2 03-15 34  
Gregory Dauber,  
Telefon: 05 61 / 2 03-14 33  
Fax: 05 61 / 2 03-24 00  
E-Mail: wirtschaft@hna.de

WIRTSCHAFTS-ABC

Sure-Programm

Das Sure-Programm (Sure steht auf Deutsch für vorübergehende Unterstützung bei der Minderung von Arbeitslosigkeitsrisiken in Ausnahmesituationen) soll Mitgliedstaaten der EU vorübergehend finanziell dabei unterstützen, Arbeitslosigkeitsrisiken zu mindern, die im Zusammenhang mit der Coronakrise stehen. Es stellt ihnen günstige Kredite der EU zur Verfügung, insbesondere für Maßnahmen im Bereich der Kurzarbeit oder damit vergleichbaren Instrumenten. Die finanzielle Unterstützung soll sich auf insgesamt bis zu 100 Milliarden Euro belaufen und den Mitgliedstaaten in Form von EU-Darlehen zu günstigen Bedingungen gewährt werden.

HINTERGRUND

Mehr als drei Viertel der Unternehmen wollen mehr Homeoffice ermöglichen

Die Corona-Pandemie hat die Arbeitswelt umgekrempelt. Laut einer Studie wird sie weitreichende Folgen haben und besonders die Digitalisierung in Firmen beschleunigen. So gaben in einer Umfrage der Prüfungsgesellschaft KPMG unter Chefs großer Unternehmen 77 Prozent an, ihre Mittel zur digitalen Zusammenarbeit und Kommunikation weiter ausbauen, also mehr Möglichkeiten für Arbeit unabhängig vom Arbeitsort schaffen zu wollen. 69 Prozent der

Befragten gehen ferner davon aus, dass ihr Unternehmen wegen Homeoffice künftig weniger Büroflächen benötigen wird, heißt es in der Studie. Befragt wurden zu Beginn des Jahres rund 1300 Firmenchefs weltweit und in einer Folgebefragung von Anfang Juli bis Anfang August 315 Top-Manager.

Rund drei Viertel der Umfrageteilnehmer betonten, dass Homeoffice und Arbeiten aus der Ferne ihre Arbeitskultur signifikant verändert sowie den Kreis

möglicher Talente erweitert hätten. 68 Prozent gaben an, dass sich die Kommunikation mit den Beschäftigten in der Krise sogar verbessert habe.

Das verstärkte Homeworking habe dafür gesorgt, dass das Potenzial qualifizierter Arbeitskräfte deutlich gestiegen sei, sagte Angelika Huber-Straßer, Bereichsvorstand Corporates bei KPMG Deutschland. Drei von vier Firmenchefs wollten daher auch Rekrutierungsstrategien überdenken. nis