

Seite: 15
Ausgabe: Hauptausgabe

Jahrgang: 2020
Auflage: 5.623 (gedruckt)¹ 4.889 (verkauft)¹
5.138 (verbreitet)¹
Reichweite: 0,035 (in Mio.)²

Mediengattung: Tageszeitung

¹ von PMG gewichtet 4/2020

² von PMG gewichtet 7/2019

Studie von Professor Süß an der HHU Düsseldorf.

Was Düsseldorfer Wissenschaftler über das Homeoffice erforscht haben

Das Interview führte Olaf Kupfer
Herr Professor Süß, Deutschland sitzt im Homeoffice, Arbeitsminister Heil will ein Recht auf Homeoffice installieren, viele Firmen halten das schon lange durch. Ist Homeoffice in Wahrheit problemlos möglich?

Stefan Süß: In unserer aktuellen Studie zur Homeoffice-Nutzung während der Corona-Pandemie haben wir festgestellt, dass Homeoffice durchaus Probleme mit sich bringen kann. Diese reichen von der oft nicht optimalen technischen und räumlichen Ausstattung im Homeoffice über gefühlte soziale Isolation bis hin zu verstärkten Konflikten, die Beschäftigte verspüren, wenn es darum geht, Arbeit und Privatleben gleichzeitig wahrzunehmen. Relativierend muss man aber sagen, dass es sich aktuell um eine Sondersituation handelt. Viele Beschäftigte sind von jetzt auf gleich, ohne große Vorbereitung ins Homeoffice gewechselt. Auch die Situation, dass Homeoffice mit Homeschooling oder sonstiger Kinderbetreuung zusammen fällt, ist nicht typisch. Allerdings kann man auch für die Zeit nach Corona daraus lernen, dass effektives Homeoffice mit zeitgleicher Betreuung von kleinen Kindern in den seltensten Fällen funktionieren wird.

Was ist für Sie die erstaunlichste Erkenntnis Ihrer Homeoffice-Studie?
Süß: Erstaunlich war die Einschätzung der eigenen Produktivität. Die Befragten sagen, dass sie zu Hause im Durchschnitt nur 90% ihrer Produktivität aus dem Büro erreichen. Ich glaube, dass dieser Wert sogar etwas übertrieben positiv ist, denn wer gibt schon gerne zu, dass er weniger produktiv ist? Die Umstände, die ich oben beschrieben habe, legen aber nahe, dass die Produktivität noch mehr leidet. Lediglich Führungskräfte geben an, dass sie im Homeoffice produktiver als im Büro sind. Das

könnte daran liegen, dass für Führungskräfte zeitintensive Treffen oder andere Formen der Kommunikation, die im Büro ihren Alltag prägen, weitestgehend entfallen. Oder Führungskräfte tun sich noch schwerer damit, Produktivitätsrückgänge zuzugeben.

Was macht Homeoffice mit den Mitarbeitern?

Süß: Das kann man nicht generell sagen. Ohne parallele Betreuungspflichten wird oft sogar mehr und konzentrierter als im Büro gearbeitet. Insofern ist es auch ein Mythos, dass Arbeitnehmer im Homeoffice die geringere Kontrolle ausnutzen und nicht oder weniger intensiv arbeiten würden. Vielfach wird Leistung ja heute nicht mehr in Stunden, sondern an dem absolvierten Aufgabepensum gemessen. Ob Homeoffice die Motivation positiv oder negativ beeinflusst hängt nicht zuletzt davon ab, was das Individuum bevorzugt: Möchte man Arbeit und Privatleben strikt trennen, ist Homeoffice nicht positiv – im Gegenteil führt es dann zu Stress. Will man es hingegen stärker vereinen, kann Homeoffice ein echter Motivationsschub sein. In der Wissenschaft sprechen wir hier von der Segmentationspräferenz des Individuums, also der Präferenz dafür, Arbeit und Privatleben zu trennen oder eben nicht.

Wie verändert sich das Anspruchsdenken der Arbeitgeber, wenn Mitarbeiter im Homeoffice arbeiten? Welche Rolle spielen Kontrolle und Vertrauen?

Süß: Ich denke, dass das Vertrauen zunehmen muss in dem Maße, in dem die Kontrollmöglichkeiten abnehmen. Allerdings haben wir in vielen Jobs ja ohnehin eine Vertrauensarbeitszeit, die Zeit der Stechuhr ist vorbei. Es kommt darauf an, dass man das Pensum schafft und oft spielt gar nicht so eine große Rolle, wann und wo man genau arbeitet. Kontrolliert wird am Ende das Arbeits-

ergebnis, nicht der Prozess.

Wann macht Homeoffice aus Ihrer Sicht wirklich Sinn? Wie muss das Gewinnbringend für alle organisiert sein?

Süß: Homeoffice kann sinnvoll sein, wenn man sich zu Hause besser konzentrieren oder man zeitintensive Wege zur Arbeit sparen kann. Das geht auch dann natürlich nur, wenn die Aufgaben es nicht erfordern, vor Ort im Unternehmen in Interaktion mit anderen Personen zu treten. Allerdings bedarf es bestimmter Rahmenbedingungen, zum Beispiel eines gut eingerichteten Arbeitsplatzes im Homeoffice. Zudem würde ich immer bestimmte Kernzeiten empfehlen, in denen sich Mitarbeiter im Büro tatsächlich begegnen, denn das fördert den wichtigen informellen Informationsaustausch zwischen Mitarbeitern und gibt der Arbeitswoche auch eine wichtige Struktur. Eine Arbeitsorganisation, die dauerhaft auf jeden persönlichen Kontakt verzichtet, ist für mich schwer vorstellbar.

Empfinden Arbeitnehmer die nicht-räumliche Trennung von Arbeit und Privatem als Belastung oder Gewinn?

Süß: Es gibt beides. Neben der individuellen Präferenz spielt es sicher eine Rolle, wie das Homeoffice organisiert ist. Bin ich nur im Homeoffice oder zum Beispiel auch zwei, drei Mal pro Woche im Büro? Fühle ich mich im Homeoffice gut integriert und informiert, oder empfinde ich eine soziale Isolation, von der wir wissen, dass sie belastend ist? Gibt es andere Gründe, die das Homeoffice zu einem Gewinn machen, zum Beispiel der Verzicht auf den Stau oder den vollen Zug am frühen Morgen?

Was geht Arbeitgebern verloren, wenn Ihre Mitarbeiter im Homeoffice arbeiten?

Süß: Es geht sicherlich ein Stück Spontaneität in der Kommunikation verloren sowie die Möglichkeit zur informellen

Interaktion mit den Kolleginnen und Kollegen. Das kurze Gespräch beim Kaffee oder auf dem Gang ist für die Atmosphäre und Kultur im Unternehmen nicht zu unterschätzen und in seiner Spontanität digital nicht einfach zu ersetzen.

Gibt es Branchen, die besonders geeignet sind für Homeoffice?

Süß: Generell sagt man, dass etwa 40% aller Tätigkeiten für das Homeoffice geeignet sind – im Grunde alles das, was wissensbasierte Tätigkeiten ausmacht, also die Ver- und Bearbeitung von Informationen sowie administrative Tätigkeiten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Handel, im Handwerk oder in der Pflege können natürlich nicht oder nur sehr begrenzt im Homeoffice arbeiten. Das gilt bislang auch stark für den Bildungsbereich. Auch wenn sich aktuell zeigt, dass Schulunterricht oder Vorlesungen an der Uni digital und damit auch von zu Hause aus möglich sind, ist die Frage, ob das dauerhaft wünschenswert ist. Aber ganz klar: Es gibt schon ein erhebliches Potenzial an Tätigkeiten, die im Homeoffice möglich sind.

Wie muss Politik als Rahmenbedingung auf diese Corona-Erfahrungen künftig

reagieren?

Süß: Wenn es ein Recht auf Homeoffice geben soll, wie es Bundesarbeitsminister Heil fordert, muss damit auch verbunden sein, dass Arbeitnehmer zu Hause adäquate Arbeitsbedingungen haben. Wichtig ist die Freiwilligkeit der Homeoffice, denn wenn Beschäftigte Arbeit und Privatleben eigentlich gerne trennen möchten, wirkt erzwungenes Homeoffice stress- und konfliktverstärkend. Die aktuelle Situation ist eine Sondersituation. Eine Rückkehr zu einer bestenfalls freiwilligen Wahl eines so oder so angemessen gestalteten Arbeitssortes ist allerdings mit Blick auf die Beschäftigten und die Produktivität der Unternehmen sehr wünschenswert. Zudem muss man aufpassen, dass eine Zweiklassengesellschaft in Unternehmen vermieden wird, in der Höherqualifizierte und Besserverdienende im Homeoffice arbeiten und andere nicht. Wie gehen Sie am Institut in Düsseldorf mit Homeoffice um?

Süß: Aktuell sind fast alle Mitarbeiter überwiegend im Homeoffice. Ich selbst bin in aller Regel zwei Tage vor Ort und sehe und spreche dann auch den einen oder anderen. In der Situation vor

Corona hatten wir auch Homeoffice-Regelungen, aber nicht so ausgeprägt wie jetzt. Allerdings gibt es zwei Kerntage, an denen jeder vor Ort ist und an diesen Tagen auch Kernzeiten, damit Termine, die alle betreffen, möglich sind genauso wie der Smalltalk und Informationsaustausch beim Kaffee. Damit fahren wir gut und die Strukturen und Erfahrungen der letzten Jahre haben uns geholfen, den kompletten Übergang ins Homeoffice Mitte März ohne größere Probleme hinzubekommen. Ich freue mich aber auch auf den Tag, wenn alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder vor Ort sein werden.

Stefan Süß

Stefan Süß wurde 1974 in Wuppertal geboren und ist Wirtschaftswissenschaftler. Er ist seit 2010 Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Arbeit, Personal und Organisation an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Seit 2010 befasst sich sein Team mit der flexiblen Gestaltung von Arbeit. Bundesarbeitsminister Hubertus Heil forderte zuletzt ein Recht auf Homeoffice.

Wörter:

1121