

INSTITUT FÜR WISSENSCHAFTSDIALOG

# Ergebnisbericht zur Umfrage und Tagebuchstudie “Wie arbeitest du heute?”

Veränderungen von Arbeits- und Organisationsstrukturen durch  
die Einführung von Home-Office in Zeiten der Covid-19 Pandemie.

# Impressum

Der Ergebnisbericht zur Forschungsumfrage und Tagebuchstudie wird vom Institut für Wissenschaftsdialog der TH OWL herausgegeben. Für die Inhalte sind Tosca Albrecht und Theresa Kellner unter Betreuung von Prof. Dr. phil Josef Löffl, Leiter des Institut für Wissenschaftsdialog, verantwortlich.



Herausgeber	Technische Hochschule OWL University of Applied Sciences and Arts Institut für Wissenschaftsdialog Campusallee 12, 32657 Lemgo
Redaktion	Theresa Kellner und Tosca Albrecht
Layout	Theresa Kellner und Tosca Albrecht
DOI	10.13140/RG.2.2.24636.05767

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk ist einschließlich all seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, in anderen als den gesetzlich zulässigen Fällen, ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung der HerausgeberInnen nicht gestattet und unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, sowie die Speicherung in elektronischen Systemen.

© 2020 Technische Hochschule OWL | Institut für Wissenschaftsdialog

Herausgegeben von:



Die Erhebung entstand im Rahmen des EFRE - Projektes InnovationSPIN - Raum zum Machen und ist gefördert durch:



# Inhalt

- 1 Hintergrund und Zielsetzung
- 2 Aufbau der Forschung und Beschreibung der TeilnehmerInnenstruktur
- 3 Zentrale Erkenntnisse
  1. Digitalisierungsschub
  2. Neue Arbeitsform Home-Office
  3. Routinen und Strukturen
  4. Kommunikation und Soziale Kontakte
  5. Produktivität und Spontaneität
  6. Unternehmenszugehörigkeit
- 4 Fazit | Einordnung der Ergebnisse

# Begriffserklärung

## HOME-OFFICE

Home-Office gilt als Oberbegriff sowohl für die Konzepte der Telearbeit, für alternierende Telearbeit als auch für mobiles Arbeiten. Dabei gibt es Unterschiede, z.B. bezüglich des Arbeits- und Datenschutzes.

Telearbeitsplätze sind vom Unternehmen fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten, die bereits gesetzlich verankert sind. Im Normalfall wird die vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit vertraglich geregelt.

Im Gegensatz dazu ist mobiles Arbeiten (auch als Remote Work oder Mobile Office bezeichnet) bisher nicht gesetzlich definiert. Das mobile Arbeiten baut zwar, ebenso wie die Telearbeit, auf einer Verbindung zum Betrieb per Informations- und Kommunikationstechnik auf. Diese Arbeitsform zeichnet sich jedoch dadurch aus, dass sie weder an das Büro, noch an den häuslichen Arbeitsplatz gebunden ist. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können von beliebigen anderen Orten über das mobile Netz ihre Arbeit unabhängig von festen Arbeitszeiten und festen Arbeitsplätzen erledigen.

## PHYSISCHER RAUM

Der physische Raum beschreibt einen realen Ort wie unter anderem ein Zimmer, ein Gebäude sowie gleichwohl ein Büro mit Schreibtisch.

Zudem wird er dadurch bestimmt, dass die konkrete Gegenwart von Objekten (wie Stühle, Schreibmaterialien etc.) und die körperliche Anwesenheit von Personen möglich sind.

## DIGITALER RAUM

Der virtuelle Raum, hier gleichbedeutend mit dem Begriff digitaler Raum, beschreibt einen imaginären Ort, der nicht materiell greifbar ist.

Der virtuelle Raum kann nur mit Hilfe eines digitalen Gerätes (z.B. Computer, Handy etc.) betreten werden. Das Kommunizieren Personen und das Arbeiten im virtuellen Raum findet zu jedem Zeitpunkt ohne die körperliche Anwesenheit eines Gegenübers statt.

## 1 HINTERGRUND UND ZIELSETZUNG

# Paradigmenwechsel in der Arbeitswelt

Ein Arbeitsweg von wenigen Metern, Jogginghose statt Krawatte, Familie statt KollegInnen: Mit der Covid-19 Pandemie und dem damit verbunden Lockdown zogen zahlreiche Menschen von dem Firmenbüro an den heimischen Schreibtisch - ein Ereignis, welches weltweit einmalig ist und unsere Arbeitsgewohnheiten von heute auf morgen völlig veränderten.

Am 22. März 2020 stellte der Deutsche Bundestag eine epidemische Lage von nationaler Tragweite fest. Um die Covid-19 Pandemie einzudämmen, beschlossen Bund und Länder daraufhin, weitgehende Einschränkungen des öffentlichen Lebens. [Abb. 2]

Das Auftreten von Covid-19 und die damit einhergehenden Maßnahmen der nationalen und internationalen Regierungen stellte weltweit das Leben auf den Kopf und veränderte die Art und Weise, wie Menschen arbeiten von Grund auf. Die Schließung vieler Büros und Firmen, die flächendeckende Einführung von Home-Office sowie die Empfehlung zur sozialen Distanzierung hatten weitreichende Folgen auf die gewohnten Arbeitsstrukturen, wie z.B. das Vernetzen, das Kommunizieren, sowie das Handeln im Raum. Noch nie zuvor mussten so viele Menschen im Arbeitsalltag den physischen Raum weitestgehend verlassen und ausschließlich im digitalen Raum agieren und kommunizieren.

### HINTERGRUND

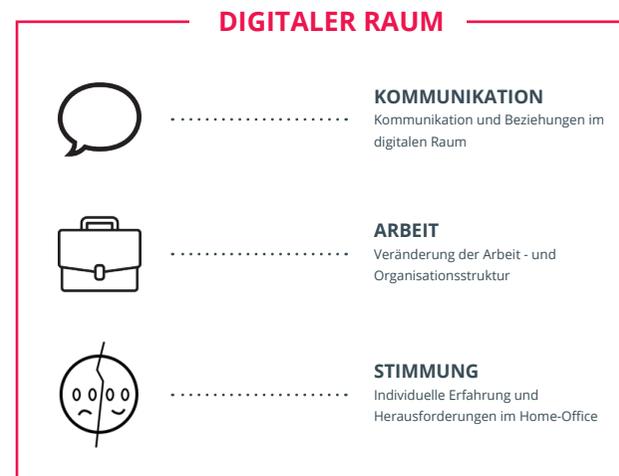
Die Geschichte zeigt, dass einschneidende und unerwartete Ereignisse oftmals Auslöser für Wendepunkte und Anlässe neuartiger Entwicklungen sind. Diese Umbrüche können auch Auslöser für einen Paradigmenwechsel sein, die einen wissenschaftstheoretischen und wissenschaftshistorischen Wandel fundamentaler Rahmenbedingungen nach sich ziehen [1].

Grundlegende Werte, Normen und Einstellungen können an diesen Brüchen eine Kehrtwendung erfahren - neuartige, oftmals innovative Prozesse und ein Umdenken finden statt. Auch die Covid-19 Pandemie ist so ein singuläres Ereignis, welches wir bisher so noch nicht kannten und es wird vermutet, dass aufgrund der Pandemie ein Umdenken und Umstrukturieren von Prozessen stattfindet. Sicherlich nicht in dem Maße, dass eine komplette Neuausrichtungen der Arbeitswelt in ihren Grundsätzen vonstatten geht, aber dennoch Veränderungen und Mindshifts, die innerhalb der Arbeitswelt auch langfristig zu spüren sein werden.

Diese Überlegungen bilden den Ausgangspunkt und die Grundlage der vorliegenden Erhebung, denn durch die Entwicklungen, hervorgerufen durch Covid-19, wird die Arbeitswelt nach Corona eine veränderte sein. Es wird angenommen, dass neue Strukturen, Arbeitsformen und Kommunikationswege den Alltag bestimmen und zur neuen Normalität werden.

Das Auftreten der Covid-19 Pandemie wird längst begonnene Transformationsprozesse in der Arbeitswelt, u.a. die Digitalisierung, Changemanagement und New Work Konzepte nicht stoppen, sondern hingegen eine Beschleunigung, ein Ziehen neuer

Abb. 1: Zielsetzung der Forschungsuntersuchung



Grenzlinsen und ein verstärktes Umdenken hervorbringen. Die Fragestellung "Was können wir aus diesem Umbruch für die Arbeitswelt lernen?" steht im Mittelpunkt der Untersuchung.

### ZIEL

Ziel ist es, das Erleben und die individuellen Erfahrungen im Home-Office und die Veränderungen der Arbeits- und Organisationsstrukturen während der Covid-19 Pandemie zu erfassen und die einmalige Situation wissenschaftlich zu begleiten, um daraus für die Zukunft zu lernen.

In der Forschungsumfrage "Wie arbeitest du heute?", werden Chancen, Herausforderungen und Risiken der Transformation vom physischem zum digitalen Raum beobachtet und untersucht. Letztendlich soll ein Einblick in den Umgang mit den neuen Realitäten von Kommunikation, Organisation und Routinen gelingen und das Verhalten der Adaption neuer Lernprozesse beschrieben werden. [Abb.1]

### FORSCHUNGSPROJEKT INNOVATIONSPIN

Die Untersuchung ist eingebettet in das zentrale Projekt der Regionale 2022 der Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe (TH OWL) InnovationSPIN - Raum zum Machen. Gefördert durch den Europäischen Fond für regionale Entwicklung (EFRE) entsteht am Innovation Campus Lemgo in den nächsten Jahren der Think-Tank für den neuen Mittelstand in Ostwestfalen-Lippe. Das Gebäude InnovationSPIN steht als Ort für organisationsübergreifendes Arbeiten, die Vernetzung von Bildung und Industrie, kooperationsfördernde Infrastruktur für den Mittelstand und neue Formen der (Zusammen-)Arbeit.

Das Institut für Wissenschaftsdialog der TH OWL begleitet das Projekt wissenschaftlich und forscht zu Themen wie organisationsübergreifendes Arbeiten, neue Formen der Arbeit und wie digitaler Raum Kommunikation und Beziehungsstrukturen verändert.

Die Forschungsumfrage "Wie arbeitest du heute?" bildet ein Baustein in der Erkenntnisgewinnung von zukünftig veränderten Arbeits- und Organisationsstrukturen.

1 vgl. Thomas S. Kuhn [1976]: Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. Suhrkamp, Frankfurt am Main, S. 57 ff.

## 2 AUFBAU UND TEILNEHMERINNENSTRUKTUR

# Forschungsdesign und ProbandInnen

Das Untersuchungsdesign der Erhebung zielt darauf ab, den Umgang mit dem Arbeiten zu Hause zu beobachten und die neuen Routinen, Strukturen und Kommunikationswege zu analysieren.

Befragt wurden Personen ab 18 Jahren, die einer festen beruflichen Tätigkeit nachgehen und zumindest teilweise oder vollständig im Home-Office arbeiten.

Die methodische Erhebung besteht aus zwei Teilen. Teil 1 umfasst die standardisierte, quantitative Befragung, die einmalig digital als Online-Umfrage von den ProbandInnen durchgeführt wurde. Neben personenbezogenen Angaben wurden Daten zur Wohnsituation, beruflichen Situation, zu Arbeitsbedingungen und des Erlebens abgefragt. Ergänzt wurde die Online-Befragung durch einen zweiten Teil, die qualitative Tagebuchstudie, für die sich die ProbandInnen im Fragebogen gesondert anmelden konnten.

Das Tagebuch konnte von den Teilnehmenden zweimal wöchentlich ausgefüllt werden, um ihre subjektiven Empfindungen und die Beschreibung des Arbeitsalltags darzulegen. Nach zwei Wochen wurde ein gesonderter Tagebuchabschnitt versandt, der ein Resümieren über die Chancen und Herausforderungen der zurückliegenden 14 Tage anregte. Insgesamt wurde die Erhebung 7 Wochen im Zeitraum vom 20.

April bis zum 5. Juni 2020 durchgeführt und erfasste volljährige Personen, die während dem Befragungszeitraum teilweise bis vollständig im Home-Office arbeiteten und auf den digitalen Raum für die Erfüllung ihrer beruflichen Aufgaben angewiesen waren.

Grundlage der standardisierten Erhebung sind die Angaben von 257 Personen. Für die Tagebuchstudie melden sich 105 Personen (41%) an. Letztendlich haben 73 Personen (28%) kontinuierlich an dem Tagebuch teilgenommen. Während des Befragungszeitraumes wurden insgesamt 360 Tagebucheinträge verfasst.

### BESCHREIBUNG DER TEILNEHMERINNENSTRUKTUR

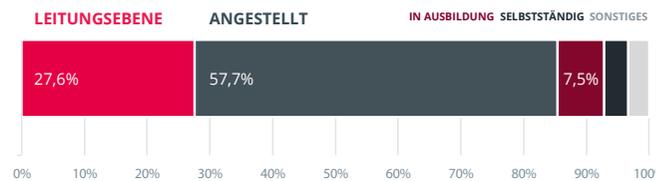
Die Altersstruktur ist hinreichend homogen verteilt: 18-29 Jahre (28%), 30-39 Jahre (31%), 40-49 Jahre (19%), 50-59 Jahre (18%), 60-67 Jahre (3%) und >67 Jahre (1%). Über die Hälfte der Befragten war zum Zeitpunkt der Durchführung zwischen 18 bis 39 Jahre jung.

Die Teilnehmenden stammen aus einer Vielzahl von Funktionsbereichen (Angestellte (57,7%), Führungskräfte/ Leitende Tätigkeit (27,6%), in Ausbildung (7,5%), Selbstständige (3,8%) und Sonstige (3,4%) [Abb.3], sowie 20 unterschiedlichen Branchen wie Baugewerbe, Automobilindustrie, Medizintechnik, Pharmaziebranche, Lebensmittelindustrie und vieles mehr. Der Großteil der Befragten arbeitet im Bildungs- und Erziehungsbereich (24,3%), in der Öffentlichen Verwaltung (11,7%) und in der IT-Branche (7%).

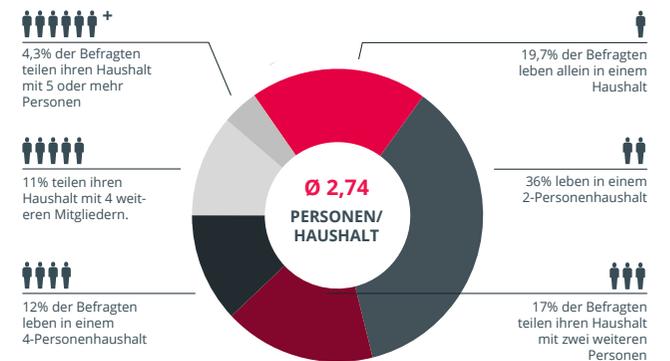
76,7% der Teilnehmenden hat privat Zugriff auf mehr als 60 m<sup>2</sup> Wohnfläche. Über die Hälfte der Befragten (52,2%) gab sogar an mindestens 90 m<sup>2</sup> Wohnraum für das tägliche Leben zur Verfügung zu haben.

Diesen Wohnraum teilen sich 53% der ProbandInnen mit einer Person oder zwei Personen. Gut ein Viertel (25,7%) leben gemeinsam mit 3 bis 5 Menschen. 19,7% Befragte leben vollständig alleine und könnten während der Covid-19 Pandemie somit stärker sozial isoliert gewesen sein. [Abb. 4]

**Abb. 3: Berufliche Position im Unternehmen**



**Abb. 4: Personen pro Haushalt**



**Abb. 2: Covid-19 Verlauf | Zeitliche Einordnung [2]**



## 2 AUFBAU UND TEILNEHMERINNENSTRUKTUR

73% der Befragten gaben an, dass sie keine Kinder betreuen. Somit sind 27% durch die Kinderbetreuung und die zeitgleiche Schließung der Schulen und aller Betreuungseinrichtungen stärker während der Zeit im Home-Office belastet, wenn die zu betreuenden Kinder nicht durch weitere Personen oder in der Notbetreuung beaufsichtigt werden konnten. [Abb. 5]

Die Befragten kamen hauptsächlich aus den Bundesländern Nordrhein-Westfalen (63%), Bayern (16%) und Baden-Württemberg (5%). BewohnerInnen aus Hamburg, Schleswig-Holstein und Mecklenburg Vorpommern sind in der Erhebung nicht vertreten. Nach detailliertem Blick auf das Bundesland Nordrhein-Westfalen wird deutlich, dass hier 77,9% der Personen aus der Region Ostwestfalen-Lippe, 10% aus dem Raum Köln/Bonn und 7% aus dem Ruhrgebiet stammen. Knapp die Hälfte aller ProbandInnen (49,2%) der gesamten Forschungsumfrage gaben Ostwestfalen-Lippe als ihren Wohnsitz an. [Abb. 5] Um Rückschlüsse auf mögliche bereits zuvor stattgefundenen Adaptionsprozesse von Arbeitsstrukturen und -routinen treffen zu können, wurde auch die Entfernung des Wohnortes zur Arbeitsstelle abgefragt. Dahinter verbirgt sich die Annahme, dass Personen, die eine erhöhte Strecke zum Arbeitsort zurücklegen müssen, öfters pendeln, aber zeitgleich auch vermehrte Erfahrungen im Arbeiten mit Home-Office haben. 48,1% der Befragten wohnen maximal 10 km von ihrem Unternehmen entfernt. 14% Personen überwinden mehr als 80 km Strecke zu ihrer Arbeitsstelle und davon wiederum gaben 6% sogar eine Entfernung von 170 km an. Es gilt diese 14% im späteren Verlauf näher darauf zu untersuchen, ob diese ProbandInnengruppe verstärkte Erfahrung mit Home-Office

vorzuweisen hat und ob hier routiniertes Verhalten in Bezug auf Home-Office und die Kommunikation im digitalen Raum unlängst entwickelt werden konnte.

Nach der Frage, wie stark die aktuelle Covid-19 Situation den Tagesablauf beeinflusst, bewerteten die Befragten die Lage im Durchschnitt mit 3,7 von 5,0 Punkten, also mit einer eindeutigen Tendenz zur starken Beeinflussung. [Abb. 6]

Diese Betroffenheit durch Covid-19 wird neben dem Arbeiten im Home-Office vor allem im Umgang mit dem Verlassen des eigenen Wohnraumes deutlich. Etwa 80% der Personen gaben an, dass sie den Wohnraum nur ab und zu verlassen und vorwiegend von zu Hause arbeiten. Nur 10,4 % arbeiten weiterhin hauptsächlich am Arbeitsplatz im Unternehmen, oder alternieren zwischen dem Unternehmen und dem Zuhause. 56,6% der Personen, die aktiv im Home-Office arbeiten, gaben an, dass ihnen für die Ausübung ihrer Tätigkeiten vorzugs-

**Abb. 6: Beeinflussung des Tagesablaufes durch COVID-19**



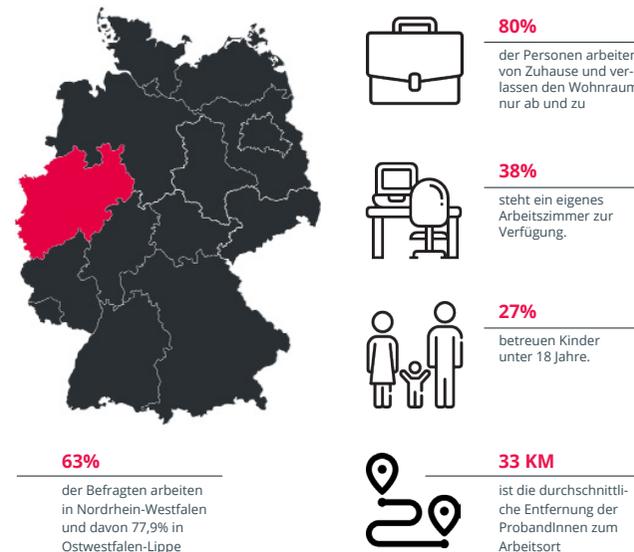
**3,7 STERNE**

Die Covid-19 Pandemie hat einen starken Einfluss auf den täglichen Tagesablauf der Befragten.

weise das Wohnzimmer, ein Gemeinschaftsraum sowie die Küche zu Verfügung steht. 37,7% können sogar auf ein eigenes Arbeitszimmer zurückgreifen, um dort die Arbeit zu verrichten. [Abb. 5]

Dies stellt einen wichtigen Faktor für spätere Betrachtungen dar: „Wie stark beeinträchtigen äußere Einflüsse und das Fehlen von Räumen für Rückzug die Produktivität und Konzentration?“

**Abb. 5: Übersicht Daten der ProbandInnen**



### ÜBERBLICK

- Laufzeit der Befragung: 20. April - 5. Juni 2020
- Erhebung besteht aus 2 Teilen
  - Teil 1: Umfrage - 257 erwerbstätige Teilnehmende
  - Teil 2: Tagebuchstudie - 360 Einträge
- 20 verschiedene Branchen
- Hauptsächliche Beteiligung aus NRW (63 %) und Bayern (16 %)
- Angestellte (57,7%) und Führungskräfte (27,6%)
- 80% arbeiten ausschließlich im Home-Office

2 vgl. <https://www.mdr.de/nachrichten/politik/corona-chronik-chronologie-coronavirus-100.html>, [Stand: 28.9.2020]

### 3.1 DIGITALISIERUNGSSCHUB

## Die Digitalisierung als Retter in der Not?

Durch die Covid-19 Pandemie entstand bei den Unternehmen eine unvorhersehbare Dringlichkeit überholte, unzeitgemäße Digitalisierungskonzepte auf ein neues Level zu transformieren oder längst erarbeitete Entwürfe aus der Schublade zu holen und in die Realität zu überführen.

Die jüngsten Ereignisse sorgten in vielen Unternehmen für einen beachtlichen Digitalisierungsschub. Firmen, die sich bisher gescheut haben, den nächsten Schritt in Richtung Digitalisierung zu gehen, oder bei denen die Notwendigkeit zur Digitalisierung branchenbezogen nicht gegeben war, sind nun gezwungen, sich ernsthaft mit dem Einsatz digitaler Hilfsmittel auseinander zu setzen. Vor allem analoge Arbeitsprozesse und eindimensionale räumlich verortete Kommunikationsmodelle mussten überdacht und rasch neuen Strukturen weichen.

Die Folgen dieses unerlässlichen Umbruches wurden innerhalb der Erhebung abgefragt.

Die Erfahrungen waren mit den neuen (digitalen) Arbeitsstrukturen vor der Schließung vieler Unternehmen und die damit verbundene flächendeckende Einführung von Home-Office sehr unterschiedlich, obwohl etwa 73% der ProbandInnengruppe bereits Erfahrungen mit dem Arbeiten im Home-Office vorzuweisen hatten. Lediglich 27% der befragten Personen hatten bisher überhaupt keine Erfahrungen mit dem Arbeiten von Zuhause. [Abb.8]

Insgesamt konnten nur 8 % bestätigen, dass sie schon vor der Covid-19 Pandemie regelmäßig, mindestens dreimal in der Woche, im Home-Office und ausschließlich zu Hause tätig waren und hier somit eine Vorbereitung auf die herausfordernde Situation stattfinden konnte.

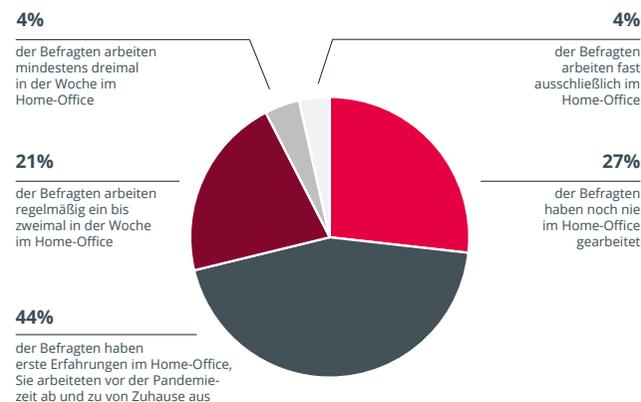
Ein Großteil der Befragten mit 96,2 % gab an, dass das eigene Unternehmen von der Covid-19 Pandemie betroffen ist. Nur bei 3,8 % konnten keine Veränderungen verzeichnet werden. Im Durchschnitt wurde der Grad der Betroffenheit des Unternehmens durch die Covid-19 Pandemie und die damit einhergehende Einführung von Home-Office und die Abhängigkeit vom digitalen Raum von den Befragten mit 7,5 von 10 Bewertungspunkten, als sehr hoch eingestuft. [Abb.7]

**Abb. 7: Betroffenheit des Unternehmens**



Weiter war eine Korrelation zwischen der Wahrnehmung der Betroffenheit des Unternehmens und den vorhandenen Erfahrungen mit Home-Office direkt erkennbar. Je weniger Berührungspunkte, Strukturen und Erfahrungen mit Home-Office im Unternehmen vorhanden waren, desto stärker wurde der Umbruch und die Einführung von digitalen Arbeits- und Kommunikationsräumen empfunden.

**Abb. 8: Erfahrungen mit Home-Office**



Auch das Mindset und die Mentalität, die die Werte eines Unternehmens verkörpern, konnten als unmittelbaren, beeinflussenden Faktor auf das Empfinden der Befragten - wie stark das Unternehmen von Covid-19 betroffen ist - validiert werden.

Je hierarchischer und hemmender die Firmenkultur von den ProbandInnen eingeschätzt wurde, desto höher war auch der Grad der Einstufung des Unternehmens in der Betroffenheit von der Covid-19 Pandemie.

Wurde ein Unternehmen in seinem Mindset und seiner Kultur als eher digital statt analog, innovativ statt traditionell und demokratisch statt hierarchisch wahrgenommen, war die Einschätzung der ProbandInnen, über den Grad der Betroffenheit des Unternehmens geringer. Vor allem Unternehmen mit analoger und hierarchischer Kultur wurden deutlich höher in der Betroffenheit bewertet.

Im Zeitraum der Befragung (20. April - 5. Juni 2020) gab es einen massiven Zuwachs in der Anwendung von digitalen Tools und dem Erlernen digitaler Kompetenzen. Nach Auswertung der Tagebuchstudie wurde deutlich, dass die Lernkurve sehr angestiegen ist. Bis zu 60 % der Befragten lernten wöchentlich neue digitale Tools kennen. Vor allem zu Beginn der Einführung von Home-Office war der Lernprozess und die Aneignung von neuen Werkzeugen sehr hoch. [Abb.9]

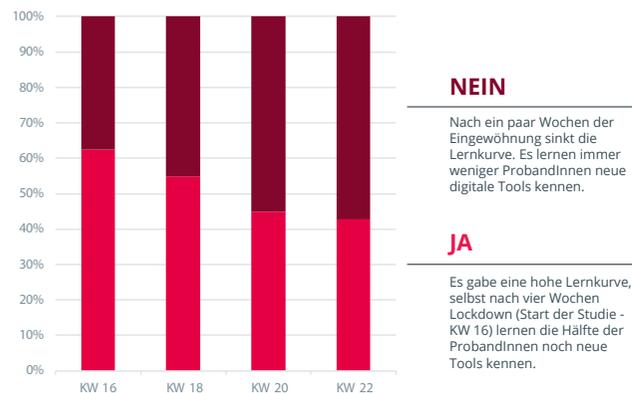
Auch gaben mit 57%, über die Hälfte der befragten Personen an, dass Sie vor der Covid-19 Pandemie stärker im physischen Raum agiert haben. Nur 37% waren längst überwiegend digital tätig. Dies hat sich mit den Schließungen vieler Einrichtungen und Unternehmen von einen auf den anderen Tag geändert und erklärt den Zuwachs in der Anwendung von digitalen Werkzeugen.

Es wurden Hürden abgebaut, digitale Kompetenzen hinzugekommen, Berührungsängste überwunden und damit die Akzeptanz der digitalen Werkzeuge gesteigert, dies gaben 46 % der Befragten an. *“Die Leute scheuen sich nicht mehr so sehr vor Videoanrufen (einschließlich ich selbst) und es kommen Gespräche dadurch zu Stande, mit denen ich vorher nicht gerechnet hätte.”*, so beschreibt eine ProbandIn ihre Erfahrung in der Tagebuchstudie.

### 3.1. DIGITALISIERUNGSSCHUB

Von heute auf morgen musste alles funktionieren. Jeder und jede Einzelne war im Home-Office dazu angehalten neue Tools zu lernen, um den Fortbestand der Arbeit zu sichern. Der Großteil berichtet in der Erhebung vor allem von Programmen, die Videokonferenzen möglich machen. Zoom, Webex und Teams sind dabei die häufig genantesten Anbieter. Durch das selbstständige Ausprobieren, der Erfahrungsaustausch mit KollegInnen, aber auch durch gezielte Schulungsmaßnahmen entstanden neue Fertigkeiten und Erkenntnisse bei den MitarbeiterInnen. Es entwickelten sich Routinen, die bei der Bewältigung des Arbeitsalltags Sicherheit gaben und angepasste Strukturen gliederten die neue Art zu arbeiten. Die ArbeitnehmerInnen schätzen vor allem die neugewonnene Unabhängigkeit der Arbeit von Ort und die flexible Zeiteinteilung, die durch die verstärkte Digitalisierung ermöglicht wird. Allerdings geht mit dieser Freiheit gleichzeitig eine starke Abhängigkeit von der Technik einher. Nur wenn die technische Ausstattung (Internetverbindung, VPN etc.) einwandfrei funktioniert, kann störungsfrei gearbeitet werden. Die Transformation durch Covid-19 bewirkt einen eindeutigen Digitalisierungsschub, zeitgleich werden veraltete Strukturen

**Abb. 9: Erlernen neuer digitaler Tools**



**“ Die Leute scheuen sich nicht mehr so sehr vor Videoanrufen (einschließlich ich selbst) und es kommen Gespräche dadurch zu Stande, mit denen ich vorher nicht gerechnet hätte.”**

Zitat vom 02.06.2020

aber aufrecht erhalten und nicht entsprechend adaptiert. Über 60% der Befragten benennen, dass sich ihr Handlungsspielraum durch das Nutzen digitaler Werkzeuge und Programme nicht verändern konnten. 54,9% beklagen, dass die Prozesse im Unternehmen durch den digitalen Raum bisher nicht vereinfachter sind. Nur 12% der Befragten können eindeutig eine Erleichterung erkennen.

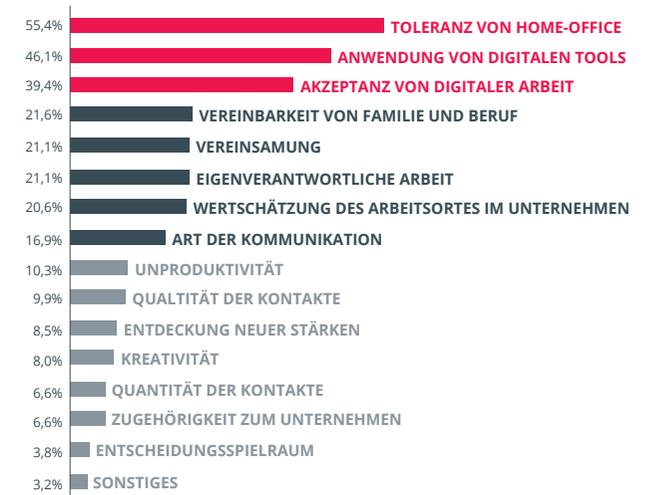
Weiter nennt die Hälfte der ProbandInnen, dass sie ihre Kompetenzen durch die veränderte Situation nicht ausreichend zeigen können. Im Vergleich bestätigen jedoch 17% der Personen, dass Sie ihre Stärken auch unter Benutzung des digitalen Raumes im Unternehmen einbringen können.

Die Covid-19 Pandemie hat durch den Einzug ins Home-Office und die Neuausrichtung der Strukturen vieler Einrichtungen Verschiedenes auf den Weg gebracht und neue Impulse, wie eine verstärkte Digitalisierung der Unternehmen, neuartige Kommunikationsstrategien gesetzt. Auch die Toleranz gegenüber der Arbeitform Home-Office ist gestiegen. [Abb.10] Unternehmen die bisher nur minimale Arbeitsabläufe digitalisiert hatten, spüren die Stimulation wohl am stärksten und benötigen eine Überarbeitung ihrer Arbeitsstrukturen und Kommunikationswege.

Die Covid-19 Situation eröffnet neben nachteiligen Tendenzen eine Vielzahl an Chancen, die aktiv genutzt werden sollten. Es ist noch ein weiter Weg, passgenaue Konzepte für die gemeinsame Kollaboration, gelungene Kommunikation und die Aufrechterhaltung der sozialen Beziehungen zu schaffen und es bedarf auf Seiten der Unternehmen Experimentierfreude, Offenheit und die Beteiligung der Mitarbeitenden. Denn ein Aspekt, welches dem Unternehmen teilweise Widerstandsfähigkeit ermöglicht und handlungsfähig zubleiben, ist maßgeblich eine Unternehmenskultur, die agiles, innovatives und

demokratisches Denken und Handeln beinhaltet. Covid-19 fungierte vielfach als Testlauf für eine neue Ära der Digitalisierung. Die in Gang gesetzten strukturellen Neuausrichtungen werden auch in den kommenden Monaten und Jahren die Branchen stärker verändern. Die Digitalisierung, die bereits vor Covid-19 eingeläutet war, kann als ein Faktor erfasst werden, der den Unternehmen in Teilen die Handlungsfähigkeit durch die Anwendung von digitalen Tools und das weitere Ausüben der Tätigkeiten bewahrt hat.

**Abb. 10: Die derzeitige Covid-19 Situation verstärkt die...**



#### ÜBERBLICK

- Covid-19 Pandemie gibt Impuls die Digitalisierung der Arbeitswelt weiter auszubauen
- Unternehmen mit bereits vorhandenen digitalisierten Prozessen spüren eine geringere Betroffenheit von Covid-19
- Plötzliche Dringlichkeit der Digitalisierung
- Hemmschwelle in der Anwendung digitaler Tools sinkt

### 3.2 NEUE ARBEITSFORM HOME-OFFICE

## Zuhause im Büro oder im Büro Zuhause?

Für viele Unternehmen war die Arbeit aus dem Home-Office die einzige Möglichkeit, während des Lockdowns ihre Geschäftsprozesse aufrechtzuerhalten und den Kontakt zu Kunden oder Geschäftspartnern nicht abreißen zu lassen. Die Mitarbeitenden haben von heute auf morgen ihr Zuhause zum Arbeitsbüro umfunktioniert, um die Handlungsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten.

Der Großteil der Befragten ist dem Home-Office als Arbeitsform optimistisch eingestellt. 77% der ProbandInnen gaben positive Aspekte an, wenn man konkret nach ihren individuellen Erfahrungen fragt. [Abb. 11]

Die ausschlaggebenden Gründe für die Affirmation sind insbesondere die freie Zeiteinteilung, die Flexibilität von Ort und Zeit und die damit verbundenen Einsparung der Wege. *„Ich bin froh, dass ich im Moment nicht soviel Lebenszeit auf dem Weg zur und von der Arbeit im Auto verbringe.“*

Zuhause sind die ProbandInnen fokussierter und entspannter. [Abb. 12], auch die Produktivität ist gesteigert, da es weniger Störungen und Ablenkungen durch kurze Rückfragen und Absprachen mit KollegInnen gibt. Durch die fehlenden Unterbrechungen ist der Tag selbstbestimmter und strukturierter. Viele der Befragten, die positive Aspekte des Home-Offices nennen, verbinden mit dem Arbeiten zu Hause das Gefühl der Freiheit, weil sozialen Konflikten aus dem Weg gegangen werden kann und hierarchische Strukturen aus dem Büro vermindert zum Tragen kommen, und somit weniger Kontrolle verspürt wird. Dies bedeutet aber auch, dass die ArbeitnehmerInnen gleichzeitig eigenständiger agieren und sich stärker strukturieren müssen, weil eine Führung und eine unmittel-

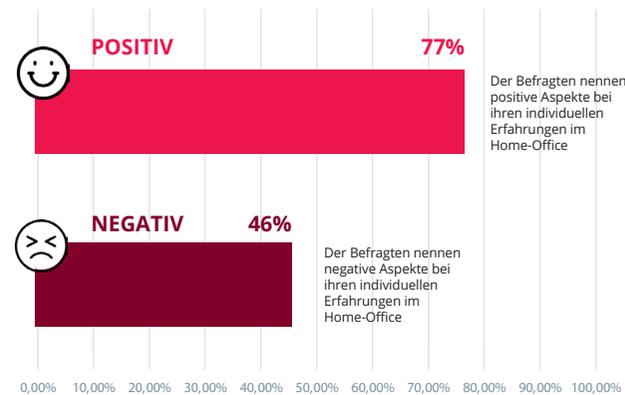
bare Rückmeldung von den Vorgesetzten durch die Distanz eingeschränkt wird.

Bis zu 70% haben individuelle Routinen entwickelt (siehe Abschnitt 3.3 - Routinen und Strukturen). Ein weiterer Vorteil vom Home-Office, welcher gehäuft von den Befragten genannt wird, ist die schnelle überregionale und internationale Vernetzung mit Partnern und KollegInnen. *„Es geht vieles schneller. Wegstrecken entfallen, Leute sind leichter zusammenzubringen.“*

Das Arbeiten im Home-Office hat in den letzten Monaten einen klaren Zuspruch erhalten. Die Toleranz gegenüber dieser Arbeitsform ist gestiegen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist partiell besser zu realisieren. [Abb. 10] Allerdings wird von den Befragten zeitgleich die Trennung zwischen der beruflichen Tätigkeit und dem Privatleben vermisst. *„Grenzen verschwimmen, wann ist ‘man im Büro’ - wann ist ‘man Zuhause/privat’.“* Der größte Schmerzpunkt ist bei Personen, in deren Haushalt Kinder leben, die Koordination der Betreuung und zugleich die Anforderungen des Arbeitgebers, berufliche Resultate erbringen zu müssen.

Zudem sehen einige die Work-Life Balance gefährdet, weil

**Abb. 11: Individuelle Erfahrungen im Homeoffice**



**“ Ich liebes es, im Homeoffice zu arbeiten. Es ist ein entspanntes, fokussiertes Arbeiten. Ich bin zu 100% erreichbar, nur nicht persönlich, sondern nur digital bzw. telefonisch. Die Störungen halten sich daher in überschaubaren Grenzen. Außerdem empfinde ich es nicht als Störung, kontaktiert zu werden, sondern als Aufgabe. Anders als im Büro; dort ist es oft eine Störung, selten eine Aufgabe.“**

Zitat vom 05.06.2020

der private Raum verstärkt durch berufliche Tätigkeiten eingenommen wird, wenn kein gesondertes Arbeitszimmer zur Verfügung steht.

Insgesamt ist die größte Herausforderung aller befragten Personen, dass die Kontakte zu KollegInnen und KundInnen fehlen. Nachdem 77% der Personen positive Entwicklungen im Bezug auf das Arbeiten im Home-Office nennen, beschreiben weniger als die Hälfte der TeilnehmerInnen mit 46% negative Auswirkungen. [Abb. 11]

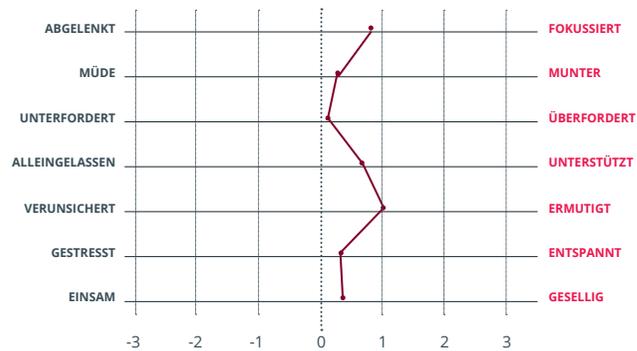
So bleiben Spontanität und der zufällig, nicht zuvor initiierte Austausch auf der Strecke. Dadurch, dass es das kurze Flurgespräch nicht mehr gibt, ist man weniger verbunden mit seinem Kollegium, weil kaum mehr Gespräche mit privaten und persönlichen Inhalt stattfinden. Trotz dem Zuwachs an Kommunikationskanälen schaffen die ProbandInnen es nicht diese zur Erhaltung der emotionalen Bindung zu nutzen. Durch das Arbeiten im digitalen Raum kann Spontanität kaum noch ausgelöst werden, weil die digitalen Werkzeuge Zufälle vermehrt unterbinden. Dies führt dazu, dass Synergien und kreative Einfälle, die beim Vernetzen und der gemeinsamen Kommunikation entstehen, verhindert werden.

Insgesamt ist das Home-Office als Arbeitsform nicht mehr wegzudenken. Der Wunsch, Home-Office, Telearbeit oder Mobile Arbeit als Option langfristig in den Arbeitsalltag zu integrieren, ist groß.

### 3.2 NEUE ARBEITSFORM HOME-OFFICE

**Abb. 12: Stimmungsabfrage im Home-Office**

Die Stimmung im Home-Office wird überwiegend positiv bewertet. ProbandInnen fühlen sich fokussierter und ermutigter.



Nur einige wenige Befragte haben das Bedürfnis ausschließlich im Home-Office zu bleiben. Der zentrale Wunsch ist eine Mischform aus dem Arbeiten im Büro und Zuhause, und bezieht sich damit unmittelbar auf die unterschiedlichen Eigenschaften und Typologien der Arbeit. Je nach Tätigkeit sind differenzierte Handlungen und Räume nötig, die bspw. den Rückzug oder den Austausch fördern - das Büro als Quelle sozialer Interaktion und der damit verbundenen Nähe zu KollegInnen und das Home-Office als Ort für konzentriertes Arbeiten.

Das schlechte Image des "unproduktiven" Home-Office hat sich gewandelt und wird positiver und erfolgreicher bewertet als zuvor.

**“** Der direkte Kontakt mit den Kollegen fehlt. Ich glaube nicht, dass das ein Problem für die Person im Homeoffice ist, sondern eher für die Kollegen im Büro - gemäß dem Motto "Aus den Augen - aus dem Sinn". Man wird für die Büro-Kollegen unsichtbar, und ich denke, die Gefahr "übersehen" zu werden, steigt.“

Zitat vom 30.04.2020

#### ÜBERBLICK

- Home-Office wird insgesamt positiver bewertet
- Vorteile:
  - Flexibilität von Ort und Zeit
  - weniger Unterbrechungen
  - erhöhte Konzentration
- Nachteile:
  - Verschmelzung von Berufs- und Privatleben
  - Fehlende Kontakte und informelle Gespräche
  - Spontanität wird unterbunden
- gewachsendes Bedürfnis nach einer Mischform aus Büroarbeit und Home-Office

### 3.3 ROUTINEN UND STRUKTUREN

## Neue Strukturen für eine neue Arbeitsform

Der digitale Strukturwandel und die Neuausrichtung vieler Unternehmen als Konsequenz der Covid-19 Pandemie reicht bis in die Einführung neuer oder alternativer Arbeitsformen. Diese neuen Formen des Arbeitens vom heimischen Schreibtisch oder anderorts außerhalb des Büro sind verbunden mit einem veränderten Arbeitstag mit neuartigen Routinen und Strukturen.

Bis zu 70% der Befragten entwickelten in der Zeit im Home-Office Routinen. Signifikant spielt dabei der Aspekt Zeit eine Rolle. Je länger die ProbandInnen im Home-Office arbeiten, desto mehr Routinen entwickeln sie. So bejahen in der 16. Kalenderwoche 50% der Befragten die Entwicklung neuer Strukturen. In der 22. Kalenderwoche sind es bereits 70%. [Abb. 13]

Die häufigste Art der genannten neu entstandenen Gewohnheit war die Strukturierung des kompletten Tages oder der Woche und die Planung der Aufgaben mit ToDo-Listen, Kalen-

**Abb. 13: Entwicklung neuer Routinen**



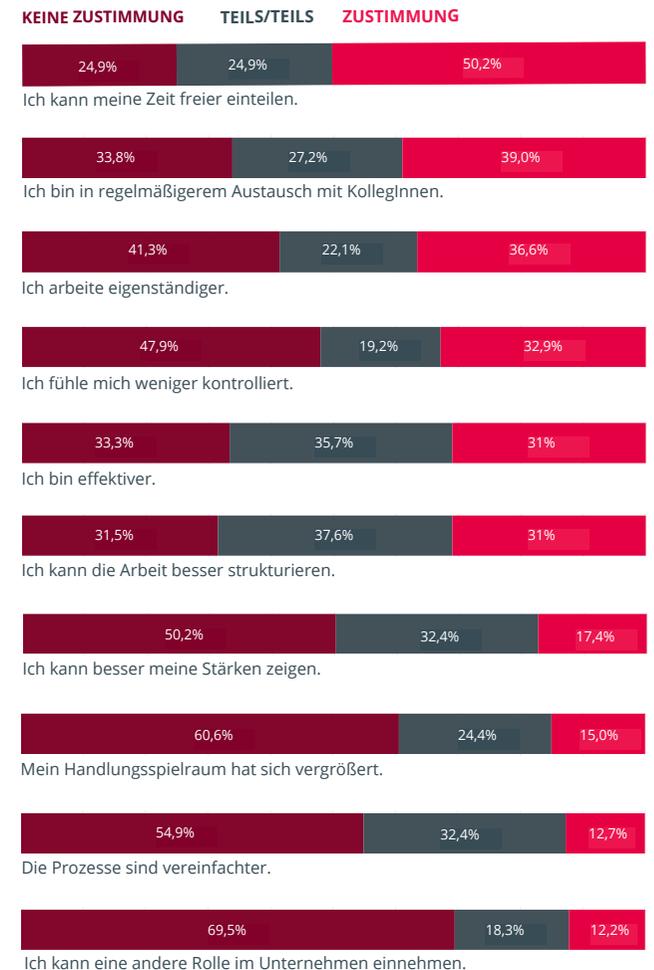
dern oder digitalen Organisationstools. Diese Vorgehensweise gibt den Befragten Struktur und eine Art Sicherheit für den nicht mehr fremdbestimmten Arbeitsalltag im Home-Office, wie dieser im Unternehmen oft empfunden wird.

Zur Strukturierung gehören auch die Pausen, die häufiger als zuvor von den ProbandInnen vergessen wurden. Dadurch verschärft sich die Zeitplanung der Aufgaben und Pausen bei vielen Betroffenen noch einmal, so dass eine zeitgenaue Taktung via Timer/ Wecker installiert wurde. Im Gegensatz zu der hier dargestellten strikten Zeiteinteilung, die individuellen Arbeitsaufträge zu erledigen, nannten die Hälfte der Befragten (50,2%) die freier Zeiteinteilung, dennoch als positive Entwicklung. 24,9% stimmten der freien Zeiteinteilung teils positiv, teils negativ zu. [Abb. 14]

In den Pausen oder teilweise zwischen den Meetings integrieren einige Befragte sportliche Einheiten in den Arbeitsalltag, wie Gymnastikübungen, Yoga oder Spaziergänge. Diese Angaben zeigen, dass die Befragten durchaus die neu gewonnene Flexibilität und offene Zeiteinteilung genießen, jedoch die Kontrolle, die sonst teilweise im Unternehmen durch das Kollegium, den Vorgesetzten oder gar Stechuhren übernommen wird, nun eigens durch akkurate Zeitpläne und ToDo-Listen realisieren. Ein Großteil der Befragten (68%) gab im Tagebuch an, dass Disziplin im Home-Office für einen erfolgreichen und gelungenen Arbeitstag von Vorteil ist.

Nach Auswertung des Tagebuches wird deutlich, dass es seltener Unterbrechungen und weniger kurze Nachfragen innerhalb des Arbeitsalltages gibt. Über die Zeit haben sich neue Kommunikationsstrategien entwickelt, die vor allem virtuell und digital stattfinden. Diese Art der Kommunikation führt zu weniger persönlichem und stattdessen zu mehr schriftlichem Austausch. Der direkte Kontakt mit den KollegInnen fehlt. Detaillierte Erkenntnisse zur Kommunikation, Vernetzung und zu den Auswirkungen auf die sozialen Aspekte werden in *Abchnitt 3.4 - Kommunikation und Soziale Kontakte* dargelegt.

**Abb. 14: Veränderung der Arbeitssituation**



Das vermehrte Verschriftlichen durch das Verwendungen des Kommunikationskanals Email verstärkt die Dokumentation von Prozessen. Sachverhalte, die zuvor mündlich oder telefonisch besprochen wurden, können nun schriftlich nachverfolgt werden. Zudem lassen sich Videokonferenzen ohne Aufwand auf-

### 3.3 ROUTINEN UND STRUKTUREN

zeichnen und stehen auch nach dem Gespräch zur Verfügung. Die Daten können daher langfristig abgespeichert werden und sind beständig abrufbar.

Insgesamt ist kein signifikanter Anstieg des Arbeitspensums während des Befragungszeitraumes erkennbar - 54% gab an, dass sie das gleiche Pensum an Arbeit wie zuvor haben. Durchschnittlich wurde pro Arbeitswoche 0,06 Stunden mehr gearbeitet - ein Wert, den wir hier für die Gesamtbetrachtung vernachlässigen. Dennoch wird deutlich, dass die beiden Pole ausgeprägter sind, denn 24% arbeiteten bis zu 10 Stunden pro Woche mehr. Dazu stehen die Minusstunden im Gegensatz, hier arbeiten 16% der Personen bis zu 10 Stunden weniger pro Woche.

Eine eindeutige Aussage zur Effektivitätssteigerung im Home-Office kann nicht getroffen werden. Da 31% der Befragten angaben, effektiver zu arbeiten, zugleich aber 33,3% dies nicht bestätigen konnten. [Abb. 14]

Alles in allem konnten während des Befragungszeitraumes nur wenige neue Strukturen entwickelt werden, dies kann durchaus an der Kürze der Beobachtung von 9 Wochen liegen. Denn erfahrungsgemäß benötigen Entwicklungen und das Aufbrechen von alten Strukturen mehrere Monate und manchmal auch Jahre, bis sie in die regelmäßige Umsetzung kommen. Abschließend lässt sich dennoch festhalten, dass Routinen als hilfreich empfunden werden. Sie geben Sicherheit und einen Fahrplan für den Tag.

**“ Wenn man mehr schriftlich als mündlich erledigt, gibt es mehr bekannte Grundlagen und gleichen Wissensstand; man beschränkt sich mehr auf wichtiges.“**

#### ÜBERBLICK

- 70% der Befragten haben neue Routinen entwickelt: Zeit- und Aufgabenplanung für den Tag und die Woche, Pausengestaltung etc.
- Eigenständiges Arbeiten im Home-Office braucht mehr Disziplin
- Neue Kommunikationsstruktur: Erhöhter schriftlicher Austausch verstärkt die Dokumentation der Arbeit

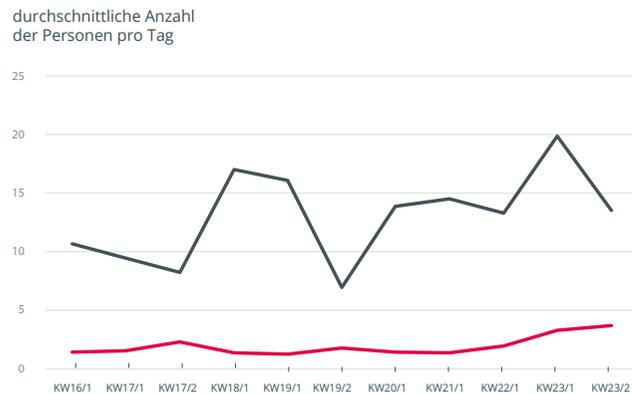


### 3.4 KOMMUNIKATION UND SOZIALE KONTAKTE

disziplinierte Austausch-Kultur als Hilfsstruktur im digitalen Raum könnte in diesem Fall Abhilfe verschaffen. In Zeiten der Covid-19 Pandemie ist die Anzahl der beruflichen Kontakte im digitalen Raum mit durchschnittlich 13 Personen deutlich höher als im physischen (2 Personen pro Tag). Es ist ein Anstieg der digitalen Kontakte über den Verlauf der Wochen erkennbar. Dies lässt sich durch das gestiegene Angebot von Onlineveranstaltungen erklären, aber sicherlich noch viel stärker durch die Empfehlungen zur sozialen und räumlichen Distanzierung. [Abb. 17].

Teilnehmende berichten von digitalen Meetings, die häufig auf einer sehr formellen Ebene stattfinden, wodurch sie überaus effektiv sein können. Zukünftig wird man abwägen, ob das Thema

**Abb. 17: Anzahl der berufliche Kontakte**



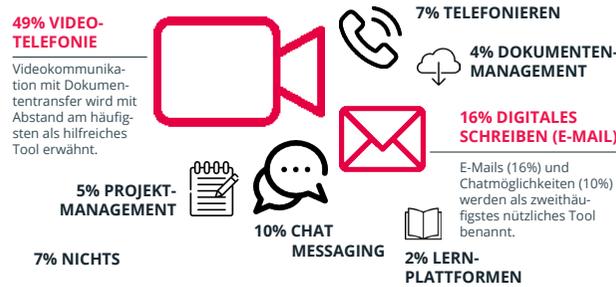
**DIGITALE KONTAKTE**

Durchschnittlich hat ein Befragter im Home-Office digitalen Kontakt zu 13 Personen. Es ist ein stetiger Anstieg der digitalen Kontakte über die Wochen erkennbar.

**PHYSISCHE KONTAKTE**

Der physische Kontakt war mit durchschnittlich zwei Personen in der Zeit der Kontaktbeschränkungen stark limitiert.

**Abb. 18: Hilfreiche digitale Kommunikationstools**



eine Präsenz voraussetzt oder ein weniger aufwendiges digitales Meeting ausreicht. Allgemein ist der Trend hin zu weniger Meetings und der damit verbundenen Zeitersparnis zu beobachten. Die Videokommunikation mit Dokumententransfer wird mit 49% als ein besonders hilfreiches Tool im digitalen Raum genannt. Sie bietet die Chance der ortsunabhängigen Arbeit, verstärkt die Internationalisierung und baut einen intensiveren Kontakt zu KundInnen oder KollegInnen auf, die in einem anderen Ort tätig sind.

Das zweit-hilfreichste Tool ist die E-Mail mit 16%, gefolgt von Messagingdiensten mit 10%. Kollaborative Organisationstools sind derzeit noch nicht stark verbreitet. [Abb. 18]

Eine weitere Herausforderung ist die erschwerte Möglichkeit kurze Rückfragen zu stellen. Dieser Aspekt führt zu weniger Kommunikation zwischen dem Kollegium. Es ist schwer einzuschätzen, wer wann erreichbar ist, wodurch die Befragten vorsichtiger werden und Unsicherheit in der Kontaktaufnahme zeigen: *“Mal eben schnell den Kollegen über den Tisch ansprechen fällt weg. Wenn ich dafür einen Chat benutze, kann ich schwerer einschätzen ob ich ihn gerade etwas fragen kann“*. Eine eingebaute Funktion im Chat, die den Status anzeigt, könnte in diesem Fall helfen und die schnelle Kommunikation wesentlich erleichtern. Smilies lockern das Gespräch zusätzlich auf und geben dem digitalen Austausch eine weitere Ebene.

Die Covid-19 Pandemie hat die Unternehmen vor große

Herausforderungen gestellt. Digitale Werkzeuge mussten von heute auf morgen die Komplexität der Kommunikation vollständig abbilden, was nicht immer vollkommen gelungen ist, aber den Fortbestand der Arbeit sichern konnte. Digitaler Austausch hat den klaren Vorteil der Ortsunabhängigkeit und der damit verbundenen Internationalisierung. Die Zeit verstärkte bei den Teilnehmenden auch die Wertschätzung der echten Begegnungen und verdeutlicht den Mehrwert der Arbeitsstätte im Bezug auf soziale Kontakte. Das Büro bietet Abwechslung von der eintönigen PC-Arbeit und wird zukünftig seine Potentiale als sozialer Treffpunkt ausschöpfen. Der virtuelle Raum wurde bisher hauptsächlich durch Videotelefonie erweitert, um auch das Potential der digitalen Kommunikation auszuschöpfen, braucht es zukünftig weitere innovative Entwicklungen, Programme und Medien, die die Intensität der Kontakte verstärken.

**ÜBERBLICK**

- Digitale Kommunikation wird positiv bewertet
- Hauptkommunikationskanäle sind E-Mail (97,5%), Telefon (77%) und Videokonferenzen (70%)
- Digitaler Raum wird durch Videokonferenzen erweitert und als sehr hilfreich erachtet
- Generell entstehen mehr Missverständnisse
- Fehlen von Kontakten ist der größte Schmerzpunkt
- Gelungene Kommunikation braucht viele verschiedene Kanäle
- Kommunikation im digitalen Raum ist ausbaufähig, Büro zukünftig als sozialer Treffpunkt wertgeschätzt

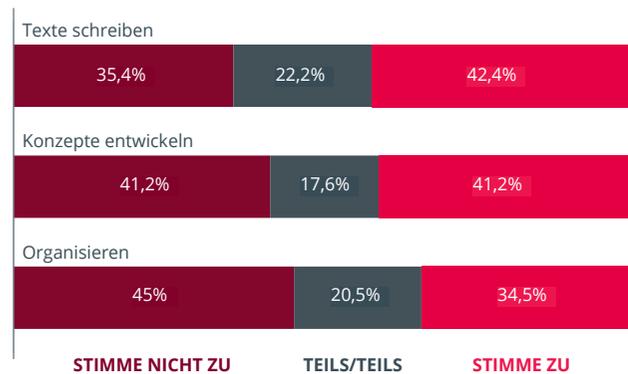
### 3.5 PRODUKTIVITÄT UND SPONTANITÄT

## Kreativität braucht spontanen Dialog

Austausch, spontane Begegnungen, Vernetzung und Kollaboration zeichnen das Büro als Ort der Arbeit heute aus. Unterschiedlichste Kommunikationssituationen, wie Teeküchengespräche, das zufällige Treffen auf dem Flur oder kurze Absprachen im Büro nebenan, bilden ein Konstrukt aus emotionaler Nähe und der Möglichkeit nach beruflichen und privaten Austausch. Diese Art des Arbeitens führt allerdings gleichzeitig zu mehr Zerstreuung und vielen ungewollten Unterbrechungen. ProbandInnen der Tagebuchuntersuchung beschreiben einen Arbeitstag, der oftmals durch Ablenkung geprägt ist und dadurch ein erschwertes Ausführen der Tätigkeiten beinhaltet.

Als entscheidenden Vorteil des Home-Offices wurde von der Mehrheit der Befragten das konzentrierte Arbeiten am heimischen Schreibtisch genannt, welches durch Isolation und die räumliche Distanz gefördert wird. Das tägliche Arbeiten von Zuhause wird als ungestörter, konzentrierter, fokussierter,

**Abb. 19: Durch die Arbeit im Home-Office bin ich effektiver...**



ausdauernder und sorgfältiger beschrieben. *“Ich werde seltener spontan aus meiner Arbeit gerissen (z.B. durch Leute, die durchs Büro laufen und/oder sich mit anderen Kolleg\*innen unterhalten).”*, beschreibt eine ProbandIn ihr Erleben. Personen die Kinder betreuen oder in einem großen Personenhaushalt leben konnten dieses fokussierte Arbeiten nicht bestätigen.

Darüber hinaus findet eine gezieltere Kommunikation statt. Teilnehmende berichten von einer reduzierten Anzahl an Meetings, die Zeit und Energie rauben. Im Gegensatz finden effektivere Online-Treffen statt, in denen ein konzentrierter Austausch der wichtigsten Informationen für das Erledigen der Tätigkeit kommuniziert werden.

**“ Es wird gezielter kommuniziert, da man sich für Gespräche/ Meetings extra verabredet und nicht mal eben ins Büro der Kollegen gehen kann.”**

Zitat vom 15.05.2020

Bedingt durch die Technik bei digitalen Meetings können nur schwer mehrere Personen gleichzeitig sprechen, wodurch ausschweifende Gespräche und ein sich ins Wort fallen verhindert werden.

Im Hinblick darauf, ob die ProbandInnen ihre Tätigkeiten im Home-Office effektiver ausführen konnten, ist es nicht möglich eine klare Aussage zutreffen. Deutlich wird aber, dass einige Aufgaben geeigneter für das Ausüben im Home-Office, als andere sind. Es wurden die Antworten der ProbandInnen untersucht, die während ihrer Arbeit häufig bis oft unterschiedlichen Aktivitäten nachgingen, wie bspw. Texte schreiben, Konzepte entwickeln oder organisatorische Tätigkeiten. Dabei wird ersichtlich, dass die veränderte Arbeitssituation im Home-Office und eine verstärkte Nutzung des digitalen Raumes bei 42,4% der Befragten eine Effektivitätssteigerung beim Schreiben von Texten hervorruft, wohingegen gleichermaßen 35,4% dieser Aussage nicht zustimmen. In Bezug auf die Tätigkeit Organisieren sind nur 34,5% effektiver, während der größere Teil der Befragten (45%) nicht effektiver als im Büro arbeitet. [Abb. 19]

Die räumliche Distanz zu den KollegInnen verstärkt die Hemmschwelle, auf dem kurzen Wege Kontakt aufzunehmen und unterdrückt die Möglichkeiten eines spontanen Austausches. Spontanität und konzentriertes Arbeiten werden im Kontext des Home-Offices zu eindeutigen Gegensätzen. Durch das ausschließliche Arbeiten von Zuhause, besteht die Gefahr, dass Impulse und spontane Ideen der Mitarbeitenden unterdrückt und verloren gehen. Begegnungen durch kurze Wege, Interaktionen und Dialoge verstärken dahingegen kreative und innovative Prozesse und geben Ideen einen Raum zum Reifen. Eine Teilnehmende beschreibt diesen Verlust: *“[Mir fehlt es,] spontane, kreative Ideen entwickeln [zu können], ohne feste Verabredung am Telefon oder bei einer Videokonferenz”*.

Findet man keine geeigneten Werkzeuge diesen spontanen Dialog auf längeren Zeitraum zu ermöglichen, kann das direkte Auswirkungen auf die Innovationskraft des Unternehmens haben.

Das Büro als sozialer Austausch- und Innovationsort stärkt die Gemeinschaft im Unternehmen und bietet die Möglichkeit spontane Impulse auch ohne Verabredungen mitzuteilen und umzusetzen. Für Aufgaben, die ein hohes Maß an Konzentration benötigen, braucht es jedoch einen ruhigen Ort mit wenig Potenzial zur Ablenkung. Diese beiden Ansprüche kann das Home-Office nur einseitig gerecht werden, da der digitale Raum Spontanität unterdrückt.

#### ÜBERBLICK

- Personen arbeiten im Home-Office teilweise konzentrierter und sorgfältiger durch weniger Unterbrechungen
- das Büro ist der Ort für sozialen Austausch und Innovationen
- Das Arbeiten braucht beides: Konzentrierte Phasen und Dialog

### 3.6 UNTERNEHMENSZUGEHÖRIGKEIT

## Bindung zum Unternehmen sinkt

Insgesamt ist die größte Herausforderung aller befragten Personen, dass die Kontakte zu KollegInnen und Kunden fehlen. Nachdem 77% der Personen positive Entwicklungen im Bezug auf das Arbeiten im Home-Office nennen, beschreiben weniger als die Hälfte der TeilnehmerInnen mit 46% negative Auswirkungen. [Abb. 11]

Home-Office kann teilweise sehr vereinsamend sein und hemmt vielfach die aktive Kontaktaufnahme zum Kollegium, den Vorgesetzten und zum Unternehmen im Allgemeinen. Einige ProbandInnen berichten in der Home-Office Zeit von dem Gefühl der Abgeschiedenheit. Sie fühlen sich unsichtbar und nicht mehr Teil des Teams. Es fehlt an einer disziplinierten Austausch-Kultur. KollegInnen bekommen nachweislich privat, wie beruflich weniger von ihrem Gegenüber mit: *„Die Kollegen vergessen, dass ich da bin - aus den Augen, aus dem Sinn.“* Um sich dem eigenen Unternehmen zugehörig zu fühlen, und somit die Ziele und Werte für das es steht zu vertreten, braucht es gegenseitiges Vertrauen und eine emotional geprägte Beziehung, die allerdings durch die digitale Kommunikation erschwert wird.

Fehlender informeller Austausch, durch den Wegfall von bspw. zufälligen Flurgesprächen und das spontane Kaffeetrinken in der Kantine, schmälern den Informationsfluss über die aktuellen Themen der Firma, den Status quo der Arbeit anderer Teams und Veränderungen innerhalb unterschiedlicher Abteilungen. Die Folge ist, dass viele Befragten diese Faktoren als Grund interpretieren, dass ihr Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen sinkt. Zwar war zu Anfnag der Coronakrise ein Zusammenrücken von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen zu verzeichnen, weil gutes Krisenmanagement der Unter-

nehmen und der entgegengebrachte Vertrauensvorschuss, die Befragten positiv gestimmt hat.

Mit der Zeit sinkt aber diese positive Grundhaltung bei einigen Befragten, die außerhalb der Firma im Home-Office arbeiten und das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen nimmt ab.

Über die Zeit reduziert die digitale Kommunikation das Rückmelden von ausreichend Feedback, sowie Wertschätzung. Durch die zeitversetzte Kommunikation auf dem schriftlichen Weg, aber auch durch Kommunikationskanäle, wie Telefon und Chat-Messenger spielen Mimik und Gestik keine Rolle, die aber unmittelbar eine direkte Reaktion und Feedback dem Gegenüber verdeutlichen. *„Man erlebt weniger Feedback zur geleisteten Arbeit oder erledigten Aufgaben, allgemein das persönliche Gespräch fehlt.“*

Der Kommunikationskanal Videotelefonie leistet einen guten Beitrag das persönliche Gespräch im gleichen Raum zu ersetzen und sollte für regelmäßiges Feedback eingesetzt werden.

Bei der Frage, was die Befragten in ihrem Alltag vermissen, wurde an vierter Stelle, die Einbettung und Anbindung in das Unternehmen, genannt. [Abb. 16]

Es benötigt klare Strukturen, um die Anbindung nicht zu verlieren, denn grundsätzlich sinkt die Identität zum Unternehmen durch das ausschließliche Arbeiten im Home-Office. Maßgeblich für die Widerstandskraft des Unternehmens und der Grad der Betroffenheit in der Covid-19 Pandemie ist eine agile, innovative Denkweise und eine demokratische Unternehmenskultur von hoher Bedeutung.

Das Mindset und die Räumlichkeiten des Unternehmens rücken weiter in den Mittelpunkt und werden wichtiger. Unternehmen, die während der Covid-19 Pandemie die Mitarbeitenden nicht einbeziehen, verlieren womöglich das Vertrauen, die Bindung und ihre Motivation. Konkretes mitarbeiterbezogenes Verhalten und eine durchdachte Kommunikationsstrategie sind in diesen Zeiten somit zentrale Erfolgsfaktoren.

Nach einigen Wochen der Einschränkung und Distanzierung

“ *Man erlebt weniger Feedback zur geleisteten Arbeit oder zu den erledigten Aufgaben, allgemein das persönliche Gespräch fehlt.“*

Zitat vom 30.04.2020

ist ersichtlich, wie wichtig das Büro als sozialer Knotenpunkt für den Austausch und als Plattform der Kreativität, Innovation und Sinnstiftung ist. Menschen suchen weiterhin Stabilität, Nähe und Bindung. Der Mensch als soziales Wesen sehnt sich auch in der Arbeitswelt nach einem Ort, der Identifikation stiftet. Es ist anzunehmend, dass eine inspirierende Arbeitsumgebung als emotionales Bindemittel zum Unternehmen und zur Steigerung des Wohlbefindens dient. Der Trend zur Hybridisierung, also zur Schaffung einer Mischform der vorher getrennten Systeme „Hub“ (sozialer Knotenpunkt Büro) und „Home“ (Heim), wird fortschreiten, sodass das Büro zunehmend auch den Bedarf an Zugehörigkeit erfüllen muss. [3]

#### ÜBERBLICK

- die Bindung zum Unternehmen sinkt durch das ausschließliche Arbeiten im Home-Office
- Fehlender Austausch ruft Gefühl der Unsichtbarkeit hervor
- Home-Office reduziert benötigtes Feedback
- Fehlendes Zugehörigkeitsgefühl durch Wegfall vom informellen Austauschgelegenheiten zu aktuellen Themen und Status quo der Arbeit

3 vgl. Nick Kratzer, Hrsg. [2020]: *Das Open-Space-Büro und die Corona-Krise. Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, München, S. 10 ff.*

## 4 FAZIT | EINORDNUNG DER ERGEBNISSE

# Digitaler verdrängt physischen Raum?

Von heute auf morgen mussten sehr viele physischen Aktivitäten in den digitalen Raum übertragen werden. Die Covid-19 Pandemie verursachte bei vielen Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen eine krisenhafte Situation und setzte dadurch zugleich einen unvorhersehbaren Impuls für Veränderung. Von einer Verdrängung des physischen Raumes durch sein digitales Pendant zu reden, wäre zu stark vereinfacht und hat auch in dieser Radikalität nicht stattgefunden, denn gerade durch die herausfordernden Zeiten erfuhr die physische Präsenz eine neue Wertschätzung, denn das ehemals Alltägliche wurde zum Besonderen. Bei der Entwicklung der letzten Monate handelt es sich um eine Erweiterung und gleichzeitige Bereicherung des physischen Raumes durch den digitalen Raum.

### KRISE

Semantisch bedeutet das Wort Krise ursprünglich Scheideweg oder Wendepunkt. Durch eine derartige Situation werden Personen aufgefordert, nachzudenken und zu entscheiden. Im Hinblick auf die neuen Formen der Arbeit wurde die Krise insbesondere als Chance aufgefasst. Erstarrte Konventionen oder Denkgewohnheiten konnten aufgebrochen werden und neue Wege wurden beschritten. In dieser Zeit durfte jeder Einzelne eine Menge lernen. Der Impuls durch Covid-19 führte zu einer einzigartigen Innovationskraft, in der Jeder und Jede einen wichtigen Beitrag zum Erhalt der vielfältigen Abläufe geleistet hat, die unser privates und berufliches Umfeld prägen.

“Die meisten Büros gleichen Wüsten, die Menschen schwächen und entkräften, die weit davon entfernt sind, Energie zu stiften und zu begeistern. Wer in einer Krise feststeckt, kann weder weitermachen wie bisher noch die Zeit zurückdrehen. Krisen geben Gelegenheit zu Aufbruch, Innovation und Transformation, ggf. auch zu Disruption.“ [4]

### ZUSAMMENFASSUNG - ERKENNTNISSE

Wir haben es mit einem Paradigmenwechsel zu tun: Die positive Bewertung der digitalen Arbeit macht deutlich, dass das mobile Arbeiten nicht mehr wegzudenken ist. Der enorme Digitalisierungsschub der letzten Monate führte zu einer hohen Lernkurve auf allen Seiten und wird die zukünftige Arbeitswelt nachhaltig prägen. Der digitale Kompetenzzuwachs initiierte den Abbau von Berührungspunkten im Kontext der Technologie und schafft Akzeptanz, sowie Toleranz. Home-Office ist auf dem Siegeszug.

Klare Vorteile sind die Flexibilisierung von Ort und Zeit und die damit verbundene neue Dimension der Unabhängigkeit. Des Weiteren gibt es in der mobilen Arbeit grundsätzlich weniger Ablenkung und Störungen – vorausgesetzt, spezifische Rahmenbedingungen sind klar geregelt. Denn neben der Herausforderung des mobilen Arbeitens sahen sich viele Eltern gleichzeitig mit dem Konflikt konfrontiert, eine private Kinderbetreuung zu organisieren, da Bildungs- und Betreuungseinrichtungen geschlossen waren. Ziel der Umfrage war es, die Chancen und Risiken von Home-Office für die zukünftige Arbeitswelt abzubilden, weshalb die Auswirkungen von Home-Schooling hier nicht untersucht wurden.

Der größte Schmerzpunkt in Bezug auf die Arbeit von Zuhause sind eindeutig die fehlenden persönliche Kontakte und die empathische zwischenmenschliche Interaktion. Dabei war es besonders schwer die Komplexität der Zusammenarbeit vollständig digital abzubilden. Eine gelungene digitale Kommunikation braucht viele Kanäle und diese Multidimensionalität, die auch von einer Unschärfe geprägt ist, konnte bisher nur bedingt abgebildet werden. Der dadurch reduzierte Austausch führt zu einer verminderten Identifizierung der Mitarbeitenden mit dem jeweiligen Unternehmen. Ein weiterer Nachteil sind die verloren gegangene Spontanität und die Zufälle, denn Kreativität und Innovation braucht unabdingbar den Dialog.

### WIE ARBEITEST DU MORGEN?

Arbeit wird zukünftig mobiler. Es wird mehrere Orte der Arbeit geben, das Hause, der Zug, aber auch das Unternehmen. Durch das Erleben der vollständigen Isolation in den letzten Monaten, bekommt das Büro einen neuen Stellenwert als sozialer Treff-

punkt. Es profiliert sich als Plattform für Kreativität und Innovation, unterstützt die Mitarbeitenden zu kollaborieren und auf gemeinsamen Erfahrungen aufzubauen. Das Büro ist ein Ort für Nähe, Stabilität und Austausch. Die Entwicklung in Richtung einer hybriden Lösung aus Home-Office und Büro wird sich weiter zunehmen, um den unterschiedlichen Bedürfnisse des Arbeitens gerecht zu werden. Zukünftig werden die Menschen abwägen, was sinnvoll in Präsenz durchzuführen ist und was nicht. Wie wird wohl das Büro von morgen aussehen? [5] Die Umstellung auf Home-Office hat durch viel Eigenengagement eine große Lernkurve bei den ProbandInnen hervorgerufen. Künftig braucht es Schulungsmaßnahmen, damit die neu erlernten digitalen Tools vollständig verstanden werden und dadurch eine souveräne Partizipation stattfinden kann. Spontanität und sozialer Austausch können bisher nur bedingt abgebildet werden, hier ist ein hohes Innovationspotential gegeben. Es braucht neuartige digitale Anwendungen, die das gemeinsame Arbeiten fördern, aber auch auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen. Durch die Covid-19 Pandemie waren viele Menschen gezwungen von zu Hause aus zu arbeiten. Und das Home-Office hat in den vergangenen Monaten seine Bewährungsprobe bestanden. Es hat den Einzugs in viele Unternehmenskulturen geschafft und ist an vielen Stellen nicht mehr wegzudenken. Bedingt durch die vielen positiven Rückmeldungen möchte der Arbeitsminister Hubertus Heil nun einen Rechtsanspruch auf mobiles Arbeiten umsetzen, dass Vollzeitbeschäftigten jährlich 24 Tage mobiles Arbeiten ermöglicht [6]. Die Zukunft wird erweisen, welche Formen der Grundgedanke des Home-Office annehmen wird – im Jahr 2020 sind in jedem Fall wichtige Schritte in diesem Bereich gemacht worden.

4 Jan Teunen, Hrsg. [2017]: *Officina Humana. Das Büro als Lebensraum für Potenzialentfaltung*. AV Edition GmbH

5 vgl. Nick Kratzer, Hrsg. [2020]: *Das Open-Space-Büro und die Corona-Krise*. Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, München, S. 10 ff.

6 vgl. <https://www.tagesschau.de/inland/homeoffice-rechtsanspruch-101.html>, [Stand: 04.10.2020]

## **KONTAKT**

Technische Hochschule Ostwestfalen-Lippe  
University of Applied Sciences and Arts  
Institut für Wissenschaftsdialog  
Campusallee  
32657 Lemgo

Theresa Kellner  
theresa.kellner@th-owl.de

Tosca Albrecht  
tosca.albrecht@th-owl.de

**[www.th-owl.de/iwd](http://www.th-owl.de/iwd)**