

# Beyond Home or Office – Arbeits(t)raum Homeoffice während und nach Corona

Dieser Beitrag betrachtet anhand eines qualitativen Panels die Bewältigung der Pandemie durch die Brille von Führungskräften in Unternehmen unterschiedlicher Branchen und untersucht, wie sich Homeoffice auf deren Arbeit auswirkt. Bisherige sozialwissenschaftliche und mediale Diskurse fokussieren sich mehrheitlich auf das Homeoffice und übersehen weitere wichtige Faktoren, die sich auf die zukünftige Arbeitswelt rund um das Präsenzthema herum auswirken: Die Rolle der Beschäftigten in der Bewältigung der Pandemie, den zu erwartenden Wandel von Homeoffice in Hybrid-Office zu Pandemieende sowie damit einhergehend auch den Wandel von Präsenzvermeidung während der Pandemie hin zu einer, wo möglich und nötig, Intensivierung von Präsenz nach der Pandemie.<sup>1</sup>

JASMIN SCHREYER, STEFAN SAUER, AMELIE TIHLARIK, MANUEL NICKLICH,  
SABINE PFEIFFER, MARCO BLANK

---

## 1 Vorbemerkungen

Seit der Covid-19-Pandemie werden beobachtbare arbeitsorganisatorische Veränderungen und damit verbundene neue digitale Nutzungsformen häufig als „Digitalisierungsschub“, als erste Anzeichen einer „neuen“ Arbeitswelt gedeutet. Dies umfasst nicht zuletzt eine raum-zeitliche Dimension, die zwar nicht neu ist, aber gerade mit der Pandemie nochmals an Bedeutung gewonnen hat und mit dem Phänomen der zunehmenden Ausbreitung von Homeoffice ein manifestes Bild findet.

Diese aktuellen Debatten rund um eine durch die Pandemie veränderte Arbeitswelt erscheinen uns dreifach verkürzt: *Zum ersten* werden Veränderungen häufig auf die Frage nach der neuen Bedeutung des Homeoffice beschränkt. Aus dem Blick geraten damit Leistungen von Beschäftigten zur Be-Arbeitung<sup>2</sup> während der Krise – die ihnen nicht nur technisch, sondern auch organisatorisch ad hoc vieles abverlangte, um etwa robuste Prozessabläufe unter neuen Hygienevoraussetzungen und Lieferproblematiken zu gewährleisten (vgl. Schreyer et al. 2022). *Zum zweiten* wird wenig reflektiert, dass es mittel- und langfristig weniger um ein Homeoffice denn um ein Hybrid-Office gehen dürfte und es vor allem um ein klug orchestriertes Zusammenarbeiten vor Ort wie online geht, nicht um eine dauerhafte Komplettumstellung. Damit geht *zum*

*dritten* die Verkennung entgegengesetzter Vorzeichen einher: Während es in der Pandemie um die Reduktion direkter Interaktionen durch räumlich wechselnde Anwesenheit geht, wird es nach der Pandemie darum gehen, hybride Arbeit so zu organisieren, dass ausreichend gemeinsame Anwesenheit zur direkten Interaktion vor Ort innerhalb von Arbeitsteams gewährleistet ist. Auch wenn in dem einen wie dem anderen Fall Homeoffice und hybride Arbeit die gängigen Bezeichnungen sind: Die Zielstellung wandelt sich um 180 Grad.

Vor dem Hintergrund dieser drei Verkürzungen skizzieren wir im Folgenden die Debatten um Homeoffice und

---

<sup>1</sup> Vorarbeiten für diesen Beitrag entstanden partiell im Rahmen des DFG-Schwerpunktprogramms 2267 „Digitalisierung der Arbeitswelten“, gefördert durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft – Projektnummer 442171541.

<sup>2</sup> Mit den Terminen „Be-Arbeitung“ und „be-arbeiten“ wollen wir deutlich machen, dass die Bewältigung der Corona-Krise vor allem situativen und konkreten Arbeitspraxen der Beschäftigten zu verdanken sind, für die aufgrund der disruptivem Dynamik keine Blaupausen und überwiegend zunächst auch keine organisationalen Prozesse vorhanden waren. Die Krise musste also täglich und an vielen Stellen „klein“-gearbeitet werden, und dies soll die sprachliche Form unterstreichen – gerade weil damit der Beitrag dieser deutlich wird, denen beispielsweise im Digitalisierungsdiskurs oft die Fähigkeit zum Umgang mit dem Disruptiven abgesprochen wird.

die Gestaltung von Arbeit und Raum (Abschnitt 2), konzentrieren ein inhaltlich vermitteltes und auf Wertschöpfung bezogenes Kontinuum von Arbeit zwischen Präsenz und Nicht-Präsenz (3), das wir nach Darlegung der Methodik (4) empirisch unterfüttern (5).

## 2 Perspektiven auf Homeoffice

In der gesamten Debatte um die Veränderung der Arbeitswelt durch die Covid-19-Pandemie, die sich stark auf die Beschäftigten im Homeoffice – im wörtlichen, engsten Sinne, d.h. in den eigenen vier Wänden – konzentriert, gerät aus dem Fokus, dass einerseits der Zugang zu Homeoffice branchenabhängig ist und andererseits berufliche Unterschiede aufweist (Holst et al. 2020, S.33). Vor allem akademische Berufe und diejenigen in den oberen Einkommensklassen wechseln überwiegend ins Homeoffice (ebd.; Reuschke/Felstead 2020, S.211), wohingegen während der gesamten Dauer der Pandemie weiterhin über 60 % der Beschäftigten ausschließlich an ihrem betrieblichen Arbeitsplatz tätig waren (Möhring et al. 2020; Schmucker 2022). Im Zuge der „betrieblichen Ungleichheiten zwischen Büro und Werkhalle“ (Vogel 2020, S. 469) wurde nur ein gewisser Anteil von Arbeit ins Homeoffice verlagert. Andere mussten sich beim Pendeln und der Arbeit vor Ort Infektionsrisiken aussetzen (etwa in Logistik, Handwerk und im Gesundheitssektor) – oft verbunden mit massiver Mehrarbeit – oder wurden unter Einkommensverlust in Kurzarbeit geschickt.

Analog zu regional-sektoral unterschiedlichen Bedingungen variierte die Nutzung mobiler Arbeit oder von Homeoffice bereits vor der Pandemie stark innerhalb von Nord- und Südeuropa. Während 2018 beispielsweise in Rumänien nur sehr wenige Beschäftigte wenigstens einmal im Jahr von zu Hause aus arbeiten konnten, trifft das in Deutschland für ungefähr ein Drittel und in den Niederlanden für über die Hälfte der Beschäftigten zu (Reuschke/Felstead 2020, S.209). Allerdings nahmen Beschäftigte in Deutschland Homeoffice vor der Pandemie deutlich seltener in Anspruch als der europäische Durchschnitt (Alipour et al. 2020, S.30). Erst durch den Lockdown im April 2020 wechselten rund 30 % ausschließlich und 17 % in hybriden Arrangements ins Homeoffice (Frodermann et al. 2020, S. 5; Ahlers et al. 2021, S.3). Diese Anteile sind nach dem Lockdown wieder massiv gesunken, um dann noch einmal im Januar 2021 auf ungefähr ein Drittel der abhängigen Erwerbstätigen anzusteigen (Emmler/Kohlrausch 2021). Zwar haben mehr als die Hälfte der Beschäftigten, die während dieses Lockdowns im Homeoffice arbeiteten, vor Pandemiebeginn noch nicht von zu Hause aus gearbeitet (Schmucker 2022). Im Vergleich zu dem errechneten Homeoffice-Potenzial in

Deutschland, das über alle Branchen und Berufe hinweg auf ca. 56 % geschätzt wird (Alipour et al. 2020, S.31), zeigt sich, dass dieses selbst während der Lockdowns nicht vollständig ausgeschöpft wurde.

*Strukturelle Ausgangsbedingungen:* Die Diskussion um pandemiebedingte Veränderungen dreht sich überwiegend um die beschleunigte Digitalisierung. Schließlich hat die Pandemie bestehende technische Schwächen aufgezeigt, die vorher aufgrund des Primats der Anwesenheit an der Arbeitsstätte nicht sichtbar waren bzw. genau deswegen existierten und eine schnelle Umstellung auf virtuelle Interaktionen erschwerten (Nagel 2020; Comaccio 2021; Berzel/Schroeder 2021).

Damit offenbarten sich zu Beginn der Pandemie nicht nur defizitäre Kapazitäten der IT-Infrastrukturen in Bezug auf Datendurchsatz, Verbindungsqualität und Datensicherheit, sondern auch Digitalisierungslücken hinsichtlich technischer Arbeitsmittel und starre Zuständigkeiten, die effizientes Arbeiten erschwerten (de Luca Ancillo et al. 2021, S.2306). Die Ausstattung der Arbeitsplätze im Homeoffice ist nicht nur eine Frage der technischen Geräte, sondern vor allem auch eine der Gestaltung des Arbeitsraums (Ortlieb et al. 2021, S.20), dazu zählen Ausstattung mit Arbeitsmaterialien und ein ergonomisch gestalteter Arbeitsplatz. So ist dafür insbesondere auch zu Hause ein zweiter oder größerer Bildschirm bedeutsam, fehlt jedoch überwiegend in der Standardausstattung (Hofmann et al. 2020, S. 8).

*Anpassung und Qualifizierungsnotwendigkeiten:* Veränderte Kommunikationsmodalitäten brauchen klare Regeln, um das Fehlen physischer Interaktionen leichter zu kompensieren bzw. den Umgang mit diesem Defizit zu erleichtern. Führungskräften wird geraten, Aufgaben und Leistungsziele klarer zu kommunizieren, aber „ohne dass sich die Mitarbeiter\*innen zu stark kontrolliert fühlen“ (Ortlieb et al. 2021, S. 28). Führungskräfte standen vor der Notwendigkeit, von der bisherigen Überwachung der Aufgabenausführung zu einer kommunikativen Ziel- und Zwecksetzung bei Arbeitsaufgaben überzugehen. Eine Weiterbildung von Führungskräften zum Umgang mit den neuen Herausforderungen wird in diversen Studien angeraten; gleichzeitig wird das Fehlen geeigneter Angebote konstatiert (Kunze et al. 2020; Hofmann et al. 2020; Comaccio 2021).

Die in Pandemizeiten schlagartig breitere Nutzung des Homeoffice ist aber nicht nur im strukturellen Sinne voraussetzungsvoll, sondern auch für beteiligte Akteure. Weiterbildungsbedarf sehen manche Studien daher nicht nur für Führungskräfte, sondern auch für Mitarbeiter\*innen, die etwa für Videokonferenzen erweiterte technische und kommunikativ-soziale Kompetenzen benötigten; dabei schaffe Moderation und Unterstützung auch Vertrauen (Comaccio 2021; Ortlieb et al. 2021.).

Insgesamt zeichnet sich eine deutliche Zustimmung zu Homeoffice auch bei Führungskräften ab, obwohl ein „definitives Schulungsdefizit in Bezug auf Führung auf

Distanz besteht“ (Hofmann et al. 2020, S. 12). Und das gilt, obwohl physische und psychische Risiken, die mit dem Wechsel der Beschäftigten in Privaträumlichkeiten einhergehen, hinlänglich diskutiert wurden.

*Chancen und Risiken:* Ein Problem, das mit der Reduktion persönlicher Kontakte im Homeoffice einhergeht, bezieht sich auf die eingeschränkte Kommunikation, unter der unter anderem die Motivation, die Produktivität und die Arbeitszufriedenheit leiden kann (Nagel 2020; Alipour et al. 2020). Es geht hierbei aber auch um Themen wie soziale Isolation und Vereinsamung, Frustration und Stress durch Unter- oder Überforderung aufgrund von Mehrarbeit, Entgrenzung von Privat- und Berufsleben und/oder Kommunikationsschwierigkeiten mit Vorgesetzten (Holst et al. 2020; Kunze et al. 2020; Carstensen 2020; Ahlers et al. 2021; Ortlieb et al. 2021; Comaccio 2021; Neumann et al. 2021).

Was die einen als Problem ansehen, wird von anderen als Chance begriffen, weswegen es nicht überrascht, dass viele Studien übereinstimmend zu dem Ergebnis kommen, Homeoffice erleichtere die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben und sei ein Attraktivitätsgewinn für Arbeitgeber (de Luca Ancillo et al. 2021, S. 2298). Lebenshaltungskosten könnten gesenkt werden, da geografische Zwänge überwunden werden könnten, aber auch die Zufriedenheit könnte gesteigert werden, da der Lebensmittelpunkt nun selbst gewählt werden könnte, anstatt von der Erwerbsarbeit diktiert zu werden (ebd.). Gleichzeitig könnten so allgemeine Erkrankungen, Absentismus und Demotivationskrisen sinken (Emmler/Kohlrausch 2021) und eine gesteigerte Effizienz und Produktivität beobachtet werden, die sich in einem höheren Engagement der Beschäftigten äußern (Kunze et al. 2020, S. 4f.). Dies liege daran, dass im Homeoffice erfahrene Autonomie und zeitliche Flexibilität positive Auswirkungen auf Beschäftigte zeigten (Comaccio 2021, S. 90). Auch seien ökologische Aspekte zu beachten, die sich insbesondere aus verringertem Individualverkehr ergäben.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die gesichtete Literatur überwiegend auf die veränderte Arbeitsweise durch die Corona-Pandemie abhebt; deziert wird dabei aber die Situation der Beschäftigten im Homeoffice in den Blick genommen (Ortlieb et al. 2021; Comaccio 2021; de Luca Ancillo et al. 2021), obwohl die Mehrheit der Erwerbstätigen auch während des Lockdowns weiterhin vor Ort arbeitete (Möhrling et al. 2020). Hier wird vor allem ein positives Narrativ bemüht, das sich auf Selbstbestimmung, Flexibilität, Autonomie und Vereinbarkeit stützt und ausblendet, dass etwa Telearbeit oder ortsflexibles Arbeiten bereits in der Arbeitsstättenverordnung und im Arbeitsschutzgesetz klar geregelt sind (Berzel/Schroeder 2021, S. 5; vgl. auch den Beitrag von Donath/Engelmann in diesem Heft). Vogl/Carstensen (2021) weisen zudem darauf hin, dass die widersprüchlichen Vor- und Nachteile einer Arbeitssituation im Homeoffice nicht auf Pandemieerfahrung gründen, sondern

sich auch schon vorher empirisch manifestierten. Und tatsächlich finden sich ähnliche Debatten zu Hoffnungen und Gefährdungen rund um – wie es damals noch hieß – Teleheimarbeit seit den ersten empirischen Studien dazu (vgl. Pfeiffer 1999, S. 40ff.).

An einzelnen Stellen wird prognostiziert, dass eine Rückkehr zu einer Vollzeit-Präsenz in die Arbeitsstätte auch post-pandemisch nicht gewünscht würde (Kunze et al. 2020; Ahlers et al. 2021) bzw. zumindest an einigen Tagen pro Woche von zu Hause aus gearbeitet werden würde. Und auch die Art der Wissensarbeit würde sich wahrscheinlich zu einer virtuellen bzw. hybriden Arbeit hin verändern, die nur noch partiell physische Kontakte einschließt (de Luca Ancillo et al. 2021). Büros könnten sich daher in Zukunft zu Begegnungsstätten wandeln und weniger Arbeitsplätze für isoliertes Arbeiten anbieten (Alipour et al. 2020; de Luca Ancillo et al. 2021; Comaccio 2021).

### 3 Statt eines Entweder–oder: Kontinuum zwischen Präsenz und Nicht-Präsenz

Wie skizziert, betonen die Konzeptionen von Homeoffice und räumlicher Distanz häufig eine Gegenüberstellung zwischen Arbeit im Office oder im Homeoffice, die Beschäftigten sind entweder direkt anwesend oder nicht. Dies mag situativ stimmen, als Gesamtkonzept erscheint es uns jedoch dreifach verkürzt: Erstens wird durch die Frage nach dem Homeoffice lediglich eine kleine, darüber hinaus ohnehin vielfach privilegierte Beschäftigtengruppe in den Fokus genommen. Bei aller Bereitheit der Diskurse – zum Homeoffice beispielsweise in Blue-Collar-Berufen herrscht Schweigen. Zweitens ist die Gegenüberstellung tendenziell polarisierend und lässt die Multidimensionalität des Themas und insbesondere das situative Bearbeiten mit und von Lösungsmöglichkeiten vonseiten der Beschäftigten tendenziell außen vor. Drittens gehen damit auch unterschiedliche Zielsetzungen pandemieinduzierter, kurzfristiger Homeoffice-Lösungen und nicht-pandemieinduzierter mittel- und langfristiger Lösungen tendenziell verloren. Jeweils in Bezug auf Beschäftigte im selben Aufgabengebiet und/oder im gleichen Team gilt: Während im pandemiebedingten Setting der direkte Kontakt unter physischer Anwesenheit deziert unterbunden werden soll, zielen post-pandemische Konzepte auf das Austarieren des gerade ausreichenden Maßes an direkter Interaktion vor Ort unter unmittelbarer Anwesenheit – ohne dies in alte Präsenzmuster ausufern zu lassen.

Der diskursiv vorherrschenden, polarisierenden Zweiteilung von Homeoffice vs. Arbeitsplatz wollen wir daher das Konzept eines Kontinuums gegenüberstellen, das sich

zwischen Präsenz und Nichtpräsenz aufspannt und dabei arbeitsinhaltliche, arbeitsorganisationale und be-arbeitungsbezogene Aspekte fokussiert:

- *Arbeitsinhaltlich* meint dabei die konkreten Arbeitsaufgaben und damit verbunden die Frage, ob und in welchem Umfang räumlich flexibles Arbeiten jeweils möglich ist.
- Der *arbeitsorganisationale* Aspekt lässt sich untergliedern in die Sachdimension, die nach den Arbeitsmitteln und deren räumlicher Verfügbarkeit fragt; die Unternehmensstruktur, also die konkrete Ausprägung der Ablauf- und Aufbauorganisation einerseits sowie die Stellung der Arbeitsaufgaben innerhalb der Wertschöpfungskette andererseits; schließlich, ob und in welcher Form die Arbeitsaufgabe, direkt oder indirekt, zur Wertschöpfung beiträgt.
- Die *Be-Arbeitungsaspekte* umfassen – neben inhaltlichen Aspekten – organisationale Ad-hoc-Lösungen und damit verbundene organisierende Anforderungen, die für die konkrete Ausgestaltung und den Umgang mit und von Arbeitsformen zwischen Präsenz und Nichtpräsenz notwendig sind – aufseiten des Managements bzw. der Führungskräfte ebenso wie aufseiten der Beschäftigten. Arbeitsaufgaben, die selbst-organisiert ad hoc neugestaltet werden mussten, beinhalten somit inhaltliche Aufgaben, organisationale sowie kompetenzorientierte Aspekte, die be-arbeitet werden mussten. Wir schließen hier an die dreifache Verkürzung des Selbstorganisationsbegriffs in der Arbeitswelt nach Pongratz/Voß (1997) an: Die Notwendigkeit des Selbstorganisierens rund um das Homeoffice kann als Anforderung „von außen“ verstanden werden, musste doch in Höchstgeschwindigkeit auf die Pandemiesituation reagiert werden. Sie erfolgt mittels „beschränkter Haftung“, denn die Arbeitsleistungen müssen nach wie vor (in tendenziell eher zunehmender Qualität wie Quantität) erbracht werden, eine „Exit-Option“ gibt es somit nicht, die Selbstorganisation endet also da, wo betriebliche Gewinninteressen betroffen wären. Schließlich müssen unterschiedliche Ebenen der Selbstorganisation (die Arbeit zu Hause, die [erschwere] Kooperation im Team etc.) von den Beschäftigten selbstständig integriert werden.

Die Herausforderungen sind dabei vielfältig: So können sich nicht nur bisherigen Tätigkeiten selbst ändern, es kommen weitere Anforderungen dazu, beispielsweise durch das Vernetzen von und das Wechseln zwischen zwei Arbeitsplätzen (Home und Office) oder laufende Abstimmungen mit Kolleg\*innen unter den Bedingungen verteilter Arbeit. Im Verbinden dieser unterschiedlichen Anforderungen und für deren Bewältigung erweisen sich verschiedene Facetten informeller Ressourcen auf Beschäftigtenseite als besonders hilfreich, etwa subjektivivendes Kooperationshandeln (Böhle/Bolte 2002) oder erfahrungsbasiertes Kontextwissen (Sauer et al. 2018).

Solche Konzepte nehmen informelle Kooperations- und Abstimmungsprozesse und das hierbei übermittelte Wissen in den Blick. Hierbei geht es gerade nicht um formale Meetings „am grünen Tisch“ und Power-Point-Präsentationen, sondern um gemeinsames Arbeiten „am Platz“ ebenso wie den Plausch „zwischen Tür und Angel“, der nicht selten wesentlich produktiver und informativer ist als Meetings, auf einem Kontinuum zwischen Präsenz und Nicht-Präsenz jedoch herausgefordert wird.

## 4 Methode

Dieser Beitrag zeichnet mittels eines qualitativen – die Pandemie seit dem ersten Lockdown begleitenden – Panels die Erfahrung und Be-Arbeitung von Führungskräften und Beschäftigten der pandemischen Disruption nach. Mittels 60 narrativen Interviews mit 14 Führungskräften mit Personalverantwortung aus heterogenen Branchen, die zwischen April 2020 und Januar 2021 im Abstand von jeweils zwei bis fünf Wochen wiederholt befragt wurden, fokussiert sich unser Sample auf die arbeitsbezogenen Veränderungen, die durch die Herausforderungen und Anforderungen durch die Corona-Pandemie als Krisensituation entstanden sind und von den Führungskräften be-arbeitet werden mussten. Dadurch gelang es, die situativ sich ändernden Herausforderungen und (selbst-organisierten) Bewältigungsstrategien auch im Hinblick auf die Veränderung der inner- und außerbetrieblichen Zusammenarbeit nachzuzeichnen und Aussagen zu etwaigen Risiken, Chancen und Herausforderungen durch die (Nicht-)Nutzung von Homeoffice in den untersuchten Bereichen zu treffen.

Unser Sample umfasst heterogene Berufe bzw. Branchen, die von Bereichen der kritischen Infrastruktur (Lebensmitteleinzelhandel [2 Betriebe], öffentliche Verwaltung, Energieversorgung, Pflege und Erziehungswesen) über Großunternehmen der Wirtschaft (Immobilienverwaltung, Finanzen, IT) bis zu Kleinunternehmen (Handwerk [3 Betriebe], Gastronomie und ein Start-up im ökologisch-nachhaltigen Handel) reichen. Wir unterscheiden daher zwischen Präsenz- und Nicht-Präsenzunternehmen (solche, die relativ einfach ins Homeoffice wechseln konnten, und solche Unternehmen, die keine Möglichkeit haben, ihre Beschäftigten ins Homeoffice zu schicken).

Die vorliegenden Interviewdaten wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse (Mayring 2015; Schreier 2014) ausgewertet; darauf aufbauend wurden in Auswertungsworkshops induktiv anhand des Datenmaterials Konzepte hinsichtlich der Be-Arbeitungsstrategien der befragten Führungskräfte kondensiert und verdichtet.

Präsenzunternehmen sind in unserer Empirie überwiegend Betriebe aus der kritischen Infrastruktur sowie

dem Handwerk. Auffallend hierbei ist, dass die Führungskräfte aus Präsenzunternehmen (je nach Führungsebene zumindest anteilig) ins Homeoffice wechselten, während die restliche Belegschaft weiterhin vor Ort arbeitete und keine Möglichkeit hatte, ihre Tätigkeiten von zu Hause auszuführen. Gleichwohl waren die befragten Personalverantwortlichen aus dem Lebensmitteleinzelhandel, dem Erziehungswesen, der öffentlichen Verwaltung und dem Handwerk im Vergleich zu allen anderen interviewten Führungskräften von (Nicht-)Präsenzunternehmen während des ersten Lockdowns zumeist an einigen Tagen in der Woche / im Monat im Betrieb präsent. Die Tatsache, dass tendenziell Beschäftigte mit akademischen Bildungsabschlüssen und/oder in Führungspositionen pandemiebedingt vermehrt von zu Hause arbeiten (Holst et al. 2020; Ahlers et al. 2021), verschärft auch vorher schon zu konstatierte Differenz- und Ungerechtigkeitserfahrungen zwischen den Beschäftigten, deren inhaltliche Tätigkeiten räumlich verteiltes Arbeiten nicht zulässt, und jenen, die zwischen den Arbeitsräumen (Home und Office) wechseln können.

sondern für die Führungskräfte führte die für alle spürbare Unsicherheit auch dazu, dass „das Thema Nachhalten, Kontrolle, was man normalerweise als Vorgesetzter ausübt, überhaupt nicht mehr möglich war“ (Lebensmitteleinzelhandel 1). So wurden Hierarchien zumindest vorübergehend aufgehoben und einzelnen Beschäftigten vor Ort mehr bzw. größere Entscheidungsspielräume zugestanden, damit das Tagesgeschäft weitergehen konnte. Betriebliche Veränderungen öffneten damit situativ zunächst Raum zur Selbstorganisation und Kooperation, rückten dabei aber Aufgaben in den Vordergrund, die an zentraler Stelle für die Wertschöpfung stehen, und solche in den Hintergrund, die nur indirekt damit verbunden sind. Beispielsweise ging es im Lebensmitteleinzelhandel vorrangig um den Abverkauf bestimmter Produkte mit hoher Nachfrage (z.B. Toilettenpapier) und nicht mehr um die psychologische Einkaufsführung durch entsprechende Raumgestaltung.

Die Abkehr von der internalisierten Unternehmenskultur und die daraus resultierende fehlende Routine sorgten für zusätzliche psychische und physische Belastungen in Präsenzunternehmen, die in einem extensiven Ausmaß an Überstunden kulminierte, die nicht abgefeiert werden konnten (wie dies etwa in den Präsenzunternehmen, die der kritischen Infrastruktur zugerechnet werden, der Fall war). In anderen Präsenzunternehmen, wie etwa in der Gastronomie, wurden aufgrund der Ausnahmesituation und des damit einhergehenden Kontrollverlusts verschiedene Maßnahmen wie Kurzarbeit, das Vorziehen von Urlaub oder aber das „Strecken“ von Arbeit ergriffen, um betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden; dies war beispielsweise auch bei unserem Start-up und partiell in den Handwerksbetrieben der Fall (dort allerdings nur im Bürobereich und in Bezug auf Tätigkeiten, die aufgrund der analogen Natur oder aber der speziellen Arbeitsgeräte, die dafür benötigt werden, nicht ins Homeoffice verlagert werden konnten). Durch diese Maßnahmen spitzte sich die Personalknappheit jedoch noch einmal immens zu, weswegen weitere Mehrarbeit für die Beschäftigten vor Ort anfiel. Für die Führungskräfte galt es, den Personaleinsatz unter diesen Knappheitsbedingungen zu organisieren, um die Betriebe weiter am Laufen zu halten. Gleichzeitig mussten zusätzlich neue Hygienebestimmungen eingelernt und eingehalten werden, und der erhöhte Krankenstand, das Beschäftigungsverbot für Schwangere und Stillende, Quarantäne und/oder Kinderbetreuungspflichten führten zu einer weiteren Zunahme von Mehrarbeit. Durch diese Überlastsituation und aufgrund der zum Teil neuen Aufgaben und des veränderten Tätigkeitsspektrums stieg auch die Fehleranfälligkeit an.

**Infektionsschutz:** Für alle (Nicht-)Präsenzbetriebe stellte die Materialbeschaffung aufgrund der hohen Nachfrage, aufgrund von Lieferengpässen und des teilweisen Zusammenbruchs von Lieferketten – insbesondere bei Schutzausrüstung oder technischem Equipment – eine große Herausforderung dar. Unser Fall aus dem Sozial-

## 5 Empirie: Führungskräfte-Befragung in (Nicht-)Präsenzunternehmen

### 5.1 Präsenzunternehmen

Zu Beginn der Pandemie waren die befragten Führungskräfte in Präsenzunternehmen aufgrund der „im Prinzip ständig neuen Informationen“ (Lebensmitteleinzelhandel, Gastronomie) zur Aufrechterhaltung des Betriebs und des Kund\*innenkontakts damit beschäftigt, in unzähligen Telefon- und Videokonferenzen top-down das Vorgehen zu eruieren, neue Anweisungen weiterzugeben und deren Implementierung zu forcieren, wobei bestehende Unternehmensstrukturen in ihrem Aufbau und ihrer Ablauforganisation zum Teil gravierende Veränderungen erfuhren. Geschuldet war dies u.a. der Ungleichzeitigkeit der Wissensstände, der widersprüchlichen Kommunikation durch Politik, Medien und zuständige Einrichtungen in der dynamischen Anfangssituation, aber auch sachlichen Herausforderungen (etwa bei Unterbrechung von Lieferketten). Dies sorgte bei den Beschäftigten wie bei Führungskräften für ein erhöhtes Stresslevel, da Abweichungen vom „Standardprotokoll“ sowie der Umgang mit der Kontingenz der Situation neue Be-Arbeitungsmodi notwendig machte. An dieser Stelle wurde aufseiten der Führungskräfte vor allem das Vermögen zur situativen Reaktionsfähigkeit, Anpassung und meist auch der Selbstorganisation dieser neuen Abläufe erforderlich, ohne dass hierfür spezifische Weiterbildungen vorhanden waren.

**Mehrarbeit:** Belastung und Stress waren dabei nicht nur Folge von notwendiger Mehrarbeit für Beschäftigte,

und Erziehungswesen, das „Jugendhaus“, illustriert eindrücklich die Problematik: Bei knapp über einem Dutzend Beschäftigten und einer ähnlichen Anzahl von zu betreuenden Jugendlichen wurden bis Anfang Mai 2020 gerade einmal fünf FFP-2-Masken vom Gesundheitsamt gestellt – und das auch nur, weil sich eine zu betreuende Person in Quarantäne befand. Aber auch Werkstoffe und Baumaterial zu besorgen wurde als Herausforderung beschrieben, weil „die [Beschäftigten des Großhandels] arbeiten alle im Homeoffice. Wenn du irgendein Problem hast, du schreibst eine Mail, dann kriegst du ein Ticket und dann arbeitet irgendeiner dein Ticket ab, der überhaupt nicht weiß, um was das geht“ (Handwerk 3).

*Räumlich verteiltes Arbeiten:* Während im Handwerk auf Baustellen Hand in Hand gearbeitet wird, weswegen Mindestabstände kaum eingehalten werden können, haben fast alle anderen Präsenzbetriebe mit einer gewissen Anzahl an Beschäftigten zur Aufrechterhaltung des Tagesgeschäfts Schichtmodelle als Maßnahme des Infektionsschutzes eingeführt. Allerdings führte dies z.B. im Erziehungswesen, wo bereits vor der Pandemie Personalknappheit ein großes Problem darstellte, zu einer weiteren Reduktion der Belegschaft auf „Notfallbesetzung“. Dieser pandemieinduzierte Schichtbetrieb wurde bei den meisten Präsenzbetrieben allerdings relativ bald wieder eingestellt, da sich schnell die damit verbundenen Einbußen bei der Flexibilität in der Einsatzplanung zeigten (Lebensmittelhandel 1 + 2; Handwerk 2).

Zwar wurden Team-, Lage- und Baubesprechungen durch Telefon- bzw. Videokonferenzen in Distanz abgehalten, jedoch beinhaltete dies für diejenigen, die ihre sonstigen Tätigkeiten ausschließlich vor Ort verrichten, trotzdem nicht die Möglichkeit, daran von zu Hause aus teilzunehmen. Physische Raumüberbrückungsmaßnahmen im Arbeitsprozess in Präsenzunternehmen beziehen sich daher fast ausschließlich auf Führungsebenen oder aber auf Vorstellungsgespräche (für angehende Führungskräfte), die in den virtuellen Raum verlagert wurden und von allen Seiten als eine bessere Möglichkeit zum ersten Kennenlernen bewertet wurden; diese Praxis soll so auch post-pandemisch beibehalten werden. Insgesamt zeigt sich, dass auch die Arbeitsorganisation in Präsenzunternehmen einen Digitalisierungsschub erfahren hat, der allerdings gemäß den jeweiligen Pfadabhängigkeiten nicht als disruptiv erfahren wurde. Die Herausforderung durch (Nicht-) Nutzung von Homeoffice brachte nicht nur ein erhöhtes Ansteckungsrisiko mit sich, sondern auch Mehrarbeit auf multiplen Ebenen. Diese verschiedenen Modi mussten somit von Führungskräften organisiert sowie orchestriert werden und stellten diese vor neue, zuvor noch nicht bekannte Anforderungen.

## 5.2 Nicht-Präsenzunternehmen

In Großunternehmen wurde mehr oder weniger über Nacht ins Homeoffice gewechselt, da dort zum einen auf

schon im Vorfeld der Corona-Krise gebildete Krisenstäbe zurückgegriffen wurde und zum anderen prä-pandemische Erfahrungen mit Homeoffice meist bereits vorlagen. Wie auch Fessler et al. (2021) bereits konstatierten, zeigt unsere Empirie ebenfalls, dass vor allem der Finanz-, Immobilien- und IT-Sektor in Pandemiezeiten das Angebot zum mobilen Arbeiten schnell erweitert und auch über die Lockerungen hinaus überwiegend verteiltes Arbeiten praktiziert haben. Aber auch Betriebe der kritischen Infrastruktur wie etwa in unserem Panel das Energieunternehmen oder die öffentliche Verwaltung sind relativ schnell und fast vollständig ins Homeoffice gewechselt, sodass jeweils nur ein kleiner Teil der Beschäftigten (max. 10–20 % der Belegschaft) physisch vor Ort präsent war, um sogenannte „Kerntätigkeiten“ aufrechtzuerhalten. Hierbei handelte es sich etwa um die Netzeitwarte und den Kundenservice im Energiesektor sowie um einige wenige Mitarbeiter\*innen in allen anderen Nicht-Präsenzunternehmen, um sich etwa um den Postverkehr und die Ablage zu kümmern oder um Tätigkeiten auszuführen, bei denen ein direkter Serverzugriff notwendig war.

*Verteiltes Arbeiten:* In allen Großunternehmen waren die konkreten Arbeitsaufgaben bereits zu Pandemiebeginn in mehr oder weniger vollem Umfang kompatibel mit den Anforderungen räumlich verteilten Arbeitens, auch wenn nur ca. 80 % der Belegschaft tatsächlich ihren Arbeitsalltag im Homeoffice bestritten. Meist waren selbst Nicht-Präsenzunternehmen bei der technischen Ausstattung der Belegschaft aufgrund von mobilitätsaffin geprägten Unternehmensstrukturen mit Laptops ausgestattet. Die organisationalen Bedarfe an Headsets und externen Monitoren für das Homeoffice konnten aufgrund der immensen Nachfrage zu Beginn der Pandemie allerdings nur eingeschränkt befriedigt werden. An solche praktischen Einschränkungen schlossen sich organisatorische Fragen an, die sich stärker auf die Inhaltsdimension der Arbeitstätigkeiten richteten: Denn die beschleunigte Digitalisierung diverser Arbeitsabläufe veränderte die Arbeitsorganisation, beispielsweise hinsichtlich der Zuständigkeitsverteilung bei Aufgaben, die ausschließlich in Präsenz ausgeführt werden können (z.B. Unterschriften leisten, Post sichten oder Drucken). Hierzu wurden beispielsweise Split-Modelle erarbeitet, in denen „sozusagen Know-how-Träger sich gegenseitig ersetzen können, die sich dann nicht begegnen sollen. Das heißt, die haben immer eine bestimmte Anzahl von Homeoffice-Tagen und dann kommen die anderen dran“ (Bank). Die betriebliche und organisationale Lösung fiel letztendlich auf die befragten Führungskräfte zurück und wurde von diesen meist individuell und situativ gelöst, da Anweisungen aus der Führungsebene oft noch nicht vorhanden waren, schnelles Agieren jedoch gefordert war.

Während zu Beginn die Klärung praktischer Fragen rund um Ausstattung im Vordergrund stand, folgten Feinjustierungen und Rahmungen etwa in Bezug auf Datenschutz und auf die Dauer sowie Lage von Arbeits-

zeiten nach, was beispielsweise im öffentlichen Dienst für massive Veränderungen in der betrieblichen Zusammenarbeit sorgte. Die dadurch entstehende und ermöglichte Mehrarbeit führte bei allen Führungskräften zu einem gravierenden Anstieg von Überstunden, da Arbeitstage nun mit „Dienstanordnung vom obersten Chef“ über zehn Stunden dauern konnten, die Arbeitswochen nun auch das Wochenende umfassten „und praktisch jederzeit jetzt Überstunden angeordnet werden können. Also alles ordentlich mit Dienstanweisung und so“ (öffentliche Verwaltung). Zeitliche Entgrenzung ist partiell auch durch den Wegfall des räumlichen Wechsels von Arbeitsorten bedingt, da etwa der Arbeitsweg, aber auch „natürliche“ Pausen zwischen Meetings aufgrund der Überwindung von räumlichen Distanzen wegfielen und nicht kompensiert wurden. Aber auch aufgrund fehlender räumlicher Abgrenzung kam und kommt es zu einer Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben.

Überwiegend zeigte sich über den Verlauf der Erhebung ein grundsätzlicher Wandel hinsichtlich der Rezeption von Homeoffice.

*Chancen und Risiken:* Obwohl mobiles Arbeiten bereits vor Beginn der Pandemie grundsätzlich möglich war, hatte es in vielen Unternehmen einen geringen Stellenwert, was dazu führte, dass es kaum praktiziert wurde. Die „klassische Angst der Führungskräfte ist ja so dieser Kontrollverlust. Ja, der ist im Homeoffice, aber eigentlich macht der da nix“ (Bank). Daher wurden zu Beginn verstärkt *Wake-up-Calls* oder *Morning-Briefings* durch Vorgesetzte praktiziert, die aber aufgrund des hohen Zeitaufwands schnell wieder abgeschafft wurden. Es zeigte sich relativ schnell nach pandemiebedingtem Wechsel, dass hinsichtlich des Arbeitsergebnisses der Beschäftigten keine bzw. kaum Effizienzeinbußen bemerkbar waren. Dabei muss allerdings differenziert werden: Auf der einen Seite steht eine offene Diskussionskultur, die vor Ort als lebendiger beschrieben wurde, weswegen Meetings im virtuellen Raum „deutlich kürzer [sind], weil es Restriktionen gibt bezüglich der Technik, vielleicht sind die Sachen auch besser vorbereitet, die Leute reden weniger durcheinander, weil die Moderationsrollen klarer sind. Man schafft mehr, das ist so. Es ist teilweise aber sehr einsam, aber man schafft viel mehr“ (Energieversorger). Auf der anderen Seite steht das Abarbeiten von Aufgaben, das im Homeoffice – unter Effizienzkriterien betrachtet – aufgrund des „ungestörten Arbeitens“ (sofern keine Kinderbetreuung während der Pandemiezeit anfiel) besser möglich war.

In den letzten Interviewrunden mit unterschiedlichen Führungskräften wurde die Aussicht auf einen grundsätzlichen Wandel der Unternehmenskulturen hin zu einer dauerhaften Etablierung von Homeoffice betont. Die Führungskräfte begründeten dies überwiegend und übereinstimmend zum einen damit, dass ihre Mitarbeiter\*innen sich dies aufgrund der räumlichen und zeitlichen Flexibilität wünschten, und zum anderen mit der dadurch erwarteten Kostensparnis durch den Wegfall von geschätzten

50 %-70 % der Büroflächen. Die zuvor eher geringschätzende Perspektive auf räumlich verteiltes Arbeiten erfuhr so eine neue Bewertung, Homeoffice wird in den Betrieben unseres Panels im Lauf der Zeit zunehmend als feste Konstante in der Unternehmensstruktur und -kultur betrachtet.

Dies beruht nicht zuletzt auch darauf, dass die Bearbeitung von Tätigkeiten im Homeoffice in selbsttätiger Auseinandersetzung mit der Situation und den konkreten Arbeitsaufgaben – zumindest aus Sicht unserer Befragten – „hervorragend geklappt“ habe. Situatives Gespür für die veränderte betriebliche Zusammenarbeit der Beschäftigten und der selbstorganisierte Aneignungsprozess mit den verschiedenen digitalen Tools sowie der „schnelle“ und rege Austausch über „Group Awareness Tools, wo du siehst, ob jemand gerade online ist oder nicht“ (Bank) hätten zumindest in Ansätzen dazu geführt, dass erfahrungsbautes Kontextwissen auch virtuell geteilt wurde. Allerdings ersetze dies persönliche Gespräche vor Ort nur bedingt, da kaum Nebengespräche stattfinden und situative Spontanität aufgrund der Verschriftlichung leide. Und auch die „Team-Meetings, die wir haben, das ist ja voll auf Effizienz getrimmt, ja. Es gibt halt irgendwie ein Problem, da werden Lösungswege diskutiert und dann entscheidet einer, dann wird gelöst und dann gibt es Leute, die machen müssen, und die setzen um und dann kommt man wieder zusammen und redet über die Umsetzung. Das ist ja deutlich weniger Kultur an der Kaffeemaschine und so. Es wird ja mehr gestreamlined und das ist ja mehr so bam, bam, bam, bam“ (Energieversorger).

Insgesamt wird deutlich, dass räumliche Face-to-face Beziehungen aufgrund der anwesenden Leiblichkeit und des Gespürs für einander anders gelagert sind als virtuelle Meetings. Da „du keine Ahnung hast, wie das bei deinem Gegenüber resoniert. Wenn du mit den anderen im Raum sitzt, siehst du, du hast Diskussionen, du fühlst auch so ein bisschen was, was passiert gerade mit deinem Gegenüber“ (ebd.). Daraus erwachsen Probleme, etwa die Notwendigkeit von „mehreren Abstimmungsschleifen“ (Bank) oder der Bedarf, situativ das jeweils geeignete Medium zu wählen, um persönliche Beziehungen im Team aufrechtzuerhalten (da die Wahl des „falschen“ Mediums weitere Abstimmungsprozesse nach sich ziehen und diese noch erschweren kann). Diese Probleme zeigen, dass Nicht-Präsenz selbst Arbeitsprozesse nach sich zieht und entsprechend neue Anforderungen an Beschäftigte und Führung generiert.

In einer post-pandemischen Perspektive würden beziehungsstiftende Maßnahmen und Prozesse somit aller Wahrscheinlichkeit nach eher physisch vor Ort stattfinden, wohingegen die Ausführung der Entscheidungen und die Zielerreichung dann perspektivisch räumlich verteilt stattfinden können. Dieses Vorgehen wurde auch bereits so praktiziert: Zu Beginn wurden zuerst alle notwendigen Präsenztermine nach hinten verschoben. Vor allem wenn Präsenztermine aber die Wertschöpfung des

Unternehmens nicht nur indirekt tangierten, war ein allzu langes Aufschieben ab einem gewissen Zeitpunkt (mit den Lockerungen einhergehend) nicht mehr möglich. Daraufhin wurden notwendige Termine unter entsprechenden Hygienemaßnahmen zumeist hybrid durchgeführt. Leibliche Ko-Präsenz war dann zumeist mehr oder minder vorteilhaft, etwa wenn die oberste Führungsebene in den oft eigens dafür angemieteten Räumen für Besprechungen und Verhandlungsunden anwesend war, „um ‚richtig‘ wahrgenommen zu werden“ (Energieversorger); oder sie war sogar notwendig, da es „Dinge [gibt], die wirklich händisch gemacht werden müssen“ (Start-up). Die Beispiele verweisen auf das situative Gefühl, das über die visuelle und auditive Ebene hinausreicht und das „Da-zwischen“ adressiert. So war es auch nicht verwunderlich, dass anfänglich ambitionierte tägliche „Kümmerrunden“ und „virtuelles Kaffeetrinken“ bereits nach den ersten Wochen eingestellt bzw. auf niedrigem Niveau weitergeführt wurden.

## 6 Fazit

Homeoffice ist in der Pandemie nur für ca. ein Drittel der abhängig Beschäftigten (mit überwiegend akademischem Hintergrund) Realität und wird zunächst vor allem als eine pragmatische Möglichkeit verstanden, auf betrieblicher Ebene kontaktreduziertes (Weiter-)Arbeiten zu ermöglichen. Im öffentlichen Diskurs dagegen wird Homeoffice schnell zum universellen Mittel der Wahl zur Pandemiebekämpfung stilisiert. Diese Kluft zwischen situativ-pragmatischem Umgang einerseits und Überhöhung des Homeoffice als Pandemieantwort der Arbeitswelt verschärft bereits bestehende querdimensionale soziale Ungleichheiten zwischen Beschäftigten vor Ort und mit Kontakterfordernissen (immerhin deutlich mehr als die Hälfte aller Erwerbspersonen), mit denen ein erhöhtes Risiko der Ansteckung mit Covid-19 einhergeht, und denjenigen, die von zu Hause aus arbeiten.

Selbst in den Betrieben und Arbeitsorganisationen unseres Panels, die wir als Präsenzunternehmen klassifizieren, sind Führungskräfte mindestens partiell ins Homeoffice gewechselt, weswegen auch hier die Dimension der sozialen Ungleichheit horizontal verstärkt wurde.

Allerdings evozierte die physische Absenz der Führungskräfte in fast allen (Nicht-)Präsenzunternehmen gleichzeitig (zumeist zeitlich begrenzte) Freiräume für die Beschäftigten ebenso wie für die befragten Führungskräfte, um subjektive Be-Arbeitungsmodi zu etablieren, mit denen das Tagesgeschäft am Laufen gehalten werden konnte. Insgesamt führte dies aber über alle Unternehmen hinweg zu Mehrarbeit für die Beschäftigten. Diejenigen im Homeoffice erlebten aufgrund des Wegfalls des Arbeitsweges sowie der fehlenden räumlichen Trennung eine Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben. Der Arbeits(t)raum Homeoffice wird zumindest seitens der Beschäftigten, die ihre Sorgen an die Führungskräfte weitergetragen haben, zwar als eine gute Option erlebt, die durchaus beibehalten werden sollte, jedoch nicht als alleiniger Arbeitsmodus. Denn trotz digitaler Kollaborationstools und deutlicher Zustimmung zu Homeoffice seitens der Führungskräfte wird die post-pandemische Realität wohl eher sowohl Home als auch Office – sozusagen ein Hybrid-Office-Modell – beinhalten. Denn es geht nicht um eine dauerhafte Komplettumstellung, sondern um eine situative, jeweils auf Bedarf und Anlass be-

zogene Abstimmung von Präsenz-Termen (etwa für Problemlösungen, Workshops und Teambuilding-Maßnahmen) und Nicht-Präsenz-Termen (beispielsweise wenn schnelle Abstimmungsprozesse und Entscheidungen im Team getroffen werden sollen). ■

## LITERATUR

- Ahlers, E. / Mierich, S. / Zucco, A.** (2021): Homeoffice. Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI-Report Nr. 65, Düsseldorf
- Alipour, J.-V. / Falck, O. / Schüller, S.** (2020): Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise, in: ifo Schnelldienst 73 (7), S. 30–36
- Berzel, A. / Schroeder, W.** (2021): Homeoffice – eine Transformation der Arbeitswelt. Systematische Überblick und Perspektiven der Gestaltung. Kasseler Diskussionspapiere i3, Nr. 12, Kassel
- Böhle, F. / Bolte, A.** (2002): Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag, Frankfurt a. M. / New York
- Carstensen, T.** (2020): Orts- und zeitflexibles Arbeiten. Alte Geschlechterungleichheiten und neue Muster der Arbeitsteilung durch Digitalisierung, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 74 (2), S. 195–205
- Comacchio, A.** (2021): The Transformation of Work in the Covid-19 Era, in: PuntOorg International Journal 6 (2), S. 87–98
- Emmler, H. / Kohlrausch, B.** (2021): Homeoffice: Potenziale und Nutzung. Aktuelle Zahlen aus der HBS-Erwerbspersonenbefragung, Weile 1 bis 4. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI-Policy Brief Nr. 52, Düsseldorf
- Fessler, A. / Holst, H. / Niehoff, S.** (2021): Corona und die Arbeitswelt der Zukunft. Von der gesellschaftlichen (Un-)Sichtbarkeit des Leidens an der Pandemie, in: Filipi, U. / Schönauer, A. (Hrsg.): Ein Jahr Corona: Ausblick Zukunft der Arbeit, Wien, S. 8–20
- Frodermann, C. / Grunau, P. / Haapp, T. / Mackeben, J. / Ruf, K. / Steffes, S. / Wanger, S.** (2020): Wie Corona den Arbeitsalltag verändert hat. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: IAB-Kurzbericht 13/2020, Nürnberg
- Hofmann, J. / Piele, A. / Piele, C.** (2020): Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal. Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e. V., Stuttgart
- Holst, H. / Niehoff, S. / Fessler, A.** (2020): Covid-19 und die Arbeitswelt. Berufliche Ungleichheiten im Arbeitserleben in der Pandemie, Osnabrück
- Kunze, F. / Hampel, K. / Zimmermann, S.** (2020): Homeoffice in der Corona-Krise – eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt. Universität Konstanz, Cluster of Excellence “The Politics of Inequality”: Policy Papers No. 02, Konstanz
- de Luca Ancillo, A. / del Val Núñez, M. T. / Gavrilà, S. G.** (2021): Workplace Change within the COVID-19 Context: A Grounded Theory Approach, in: Economic Research/Ekonomska Istraživanja 34 (1), S. 2297–2316
- Mayring, P.** (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim
- Möhring, K. / Naumann, E. / Reifenscheid, M. / Blom, A. G. / Wenz, A. / Rettig, T. / Lehrer, R. / Krieger, U. / Juhl, S. / Friedel, S. / Fikel, M. / Cornesse, C.** (2020): Die Mannheimer Corona Studie: Schwerpunktbericht zu Erwerbstätigkeit und Kinderbetreuung, Mannheim
- Nagel, L.** (2020): The Influence of the COVID-19 Pandemic on the Digital Transformation of Work, in: International Journal of Sociology and Social Policy 40 (9–10), S. 861–875
- Neumann, J. / Seinsche, L. / Zeike, S. / Lindert, L. / Pfaff, H.** (2020): Homeoffice- und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst in Zeiten der Covid-19-Pandemie. Ergebnisbericht. Institut für Medizinsoziologie, Versorgungsforschung und Rehabilitationswissenschaft, Universität Köln
- Ortlieb, R. / Glauninger, E. / Weiss, S.** (2021): Erfahrungen mit Homeoffices und neuen digitalen Technologien, Graz
- Pfeiffer, S.** (1999): Dem Spürsinn auf der Spur. Subjektivierendes Arbeitshandeln an Internet-Arbeitsplätzen am Beispiel Information-Broking, München/Mering
- Pongratz, H. / Voß, G. G.** (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte, in: Zeitschrift für Personalforschung 11 (1), S. 30–53

- Reuschke, D./ Felstead, A.** (2020): Changing Workplace Geographies in the COVID-19 Crisis, in: Dialogues in Human Geography 10 (2), S. 208–212
- Sauer, S./ Böhle, F./ Bolte, A.** (2018): Erfahrungsbasiertes Kontextwissen in wissensintensiven Tätigkeiten am Beispiel teambasiert arbeitender junger Ingenieur\*innen, in: Arbeit 27 (4), S. 396–390
- Schmucker, R.** (2022): Homeoffice – nicht für alle. Die Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index „Gute Arbeit 2021“ hat sich mit den Folgen der Corona-Pandemie für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer befasst, <https://www.gew.de/aktuelles/detailseite/homeoffice-nicht-fuer-alle> (letzter Zugriff: 26.01.2022)
- Schreier, M.** (2014): Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: ein Wegweiser im Dicke der Begrifflichkeiten, in: Forum Qualitative Sozialforschung 15 (1), Art. 18
- Schreyer, J./ Pfeiffer, S./ Sauer, S./ Nicklich, M./ Blank, M./ Tihlarik, A.** (2022): Subjektivierung der Arbeit in a Nutshell. Die Be-Arbeitung der Corona-Krise, in: Arbeit 31 (1–2), S. 35–53
- Vogel, B.** (2020): Covid-19 als Weckruf? Plädoyer für eine neue Politik öffentlicher Güter, in: WSI-Mitteilungen 73 (6), S. 468–471, [https://www.wsi.de/data/wsimit\\_2020\\_06\\_vogel.pdf](https://www.wsi.de/data/wsimit_2020_06_vogel.pdf)
- Vogl, G./ Carstensen, T.** (2021): Mobiles Arbeiten vor und seit Corona. Arbeitssoziologische Perspektiven, in: WSI-Mitteilungen 74 (3), S. 192–198

**AUTOR\*INNEN**

**JASMIN SCHREYER**, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der FAU Erlangen-Nürnberg, Institut für Soziologie, Nuremberg Campus of Technology. Forschungsschwerpunkte: Digitalisierung und Transformation der Arbeitswelten, Gender Studies und qualitative Methoden.

@ [jasmin.schreyer@fau.de](mailto:jasmin.schreyer@fau.de)

**STEFAN SAUER**, Dr., akademischer Rat an der FAU Erlangen-Nürnberg, Institut für Soziologie, Nuremberg Campus of Technology. Forschungsschwerpunkte: Arbeitssoziologie, Methodologie, Kritische Theorie und Gender Studies.

@ [stefan.sauer@fau.de](mailto:stefan.sauer@fau.de)

**AMELIE TIHLARIK**, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der FAU Erlangen-Nürnberg, Institut für Soziologie, Nuremberg Campus of Technology. Forschungsschwerpunkte: Transformation der Arbeitsorganisation, Künstliche Intelligenz und Gender Studies.

@ [amelie.tihlarik@fau.de](mailto:amelie.tihlarik@fau.de)

**MANUEL NICKLICH**, Dr., wissenschaftlicher Mitarbeiter an der FAU Erlangen-Nürnberg, Institut für Soziologie, Nuremberg Campus of Technology. Forschungsschwerpunkte: Digitalisierung der Arbeitswelten, berufliches Ausbildungspersonal, Akteure nachhaltiger Transformation.

@ [manuel.nicklich@fau.de](mailto:manuel.nicklich@fau.de)

**SABINE PFEIFFER**, Dr., Professorin an der FAU Erlangen-Nürnberg, Institut für Soziologie, Lehrstuhl für Soziologie (Technik – Arbeit – Gesellschaft), Nuremberg Campus of Technology. Forschungsschwerpunkte: Digitale und ökologische Transformation, Künstliche Intelligenz/Machine Learning, Cybersecurity.

@ [sabine.pfeiffer@fau.de](mailto:sabine.pfeiffer@fau.de)

**MARCO BLANK**, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der FAU Erlangen-Nürnberg, Institut für Soziologie, Nuremberg Campus of Technology. Forschungsschwerpunkte: Berufliche Bildung, Digitalisierung von Arbeit und Mixed Methods.

@ [marco.blank@fau.de](mailto:marco.blank@fau.de)