
Wenn Home-Office produktiver ist – wie wir in Zukunft arbeiten könnten



Jetta Frost

Zusammenfassung: Die Extremsituation der Corona-Pandemie verändert die Arbeitswelt: wie und wo wir in Zukunft arbeiten, Ideen austauschen und neue entwickeln, Meetings gestalten, Teams führen, uns koordinieren und miteinander kooperieren. Mehr Home-Office und virtuelle Teammeetings werden zum Arbeitsalltag für Wissensarbeitende gehören.

Stichworte: Arbeitswelt, Zukunft der Arbeit, Home-Office, orts- und zeitflexibles Arbeiten, Meetings, Zusammenarbeit, virtuelle Teams

If remote working is more productive – how we might work in the future

Summary: The extreme situation caused by the coronavirus pandemic is changing the world of work: how and where we will work in the future, exchange ideas and develop new ones, organize meetings, lead teams, coordinate and cooperate with each other. Remote working and virtual team meetings will increasingly become part of the everyday work of knowledge workers.

Key words: working world, future of work, remote working, location- and time-flexible working, meetings, collaboration, virtual teams

Seit Jahren wird die VUCA-Welt – das Akronym für Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity – wie ein Mantra als beständige Herausforderung für Unternehmen beschworen. Sich verändernden Kontexten zu stellen und vorausschauend mit volatilen Umwelten umzugehen, klingt längst wie ein überstrapazierter Allgemeinplatz. Welche neuen Managementmoden auch immer am Horizont auftauchen, es gilt, dass Organisationen durch einen Digitalisierungsschub neues Arbeiten („new work“) ermöglichen und zugleich die Grundsätze für gute Arbeit einhalten sollen. So wird es auch in der umfangreichen und gängigen Personalmanagement-, Organisations- und Führungsliteratur formuliert. Die Corona-Pandemie und der damit verbundene Lockdown haben massive Auswirkungen auf alle Bereiche unserer Gesellschaft. In der Arbeitswelt haben sie ohne lange Vorlaufzeiten oder Trainingsmöglichkeiten flächendeckend eine neue Realität geschaffen: das Arbeiten von zu Hause; nicht für alle, aber doch für sehr viele. Repräsentative Umfragen zeigen: Der Anteil an Beschäftigten im Home-Office ist um ein Vielfaches höher als vor Ausbruch der Pandemie. Es wird zunehmend diskutiert, ob es sich dabei bereits um das häufig postulierte „new normal“ handelt oder ob es ein „back to normal“ geben wird (z. B. *Fraunhofer* 2020). Viele von uns haben Erfahrungen gemacht, wie sich von heute auf morgen die Gestaltung des eigenen Kalenders verändert. Manche empfinden virtuelle Abstimmungsrunder deutlich anstrengender als Präsenztreffen, doch gelegentlich auch als viel effizienter.

Wie generalisierbar sind diese bisher eher anekdotischen, zugleich auch widersprüchlichen Erfahrungen, bei denen Distanz zum Kern der Arbeitsgestaltung gehört? Krisen können Auslöser für einen Paradigmenwechsel dahingehend sein, wie und wo wir in Zukunft arbeiten, Ideen austauschen und neue entwickeln, Meetings gestalten, Teams führen, uns koordinieren und miteinander kooperieren. *Schwartz & Riss (2021)* argumentieren, dass die Zukunft der Arbeit durch die Pandemie bereits in die Gegenwart geschwappt ist und bisher bewährte Denkweisen in Frage stellt. Eine Boston-Consulting-Studie (*Dablik et al. 2020*) spricht vom „world’s biggest-ever workplace experiment“. Dieses Experiment stellt einen Fundus an Forschungsmöglichkeiten für eine Betriebswirtschaftslehre dar, die als problemorientierte Wissenschaft an die Unternehmenspraxis anschließen sollte, wenn sie gesicherte Erkenntnisse beitragen will.

Die Krise hat gezeigt: Einerseits war der Corona-Stillstand eine Ausnahmesituation. Für die einen gab es sicherlich das Gefühl der sozialen und professionellen Isolation. Dazu gehört auch das Gefühl, einem falle die Decke auf den Kopf. Für andere funktionierten während des Corona-Stillstands sonst verlässliche Betreuungslösungen nicht mehr und deshalb war zu Hause viel los. „Arbeit“ und „zu Hause“ in eine Balance zu bringen, fiel schwer, weil die Distanz zwischen beiden aufgehoben war. Diese Beschäftigten empfanden zu Hause mehr Stress als im Büro, wie eine Langzeitstudie der Uni Düsseldorf ermittelte (*Süß et al. 2020*). Andererseits möchte eine Großzahl der Beschäftigten, auch wenn die Ausnahmesituation der Pandemie vorbei ist, flexibel und ortsunabhängig in Hybridmodellen arbeiten. Sie möchten Home-Office mit Präsenz im Büro kombinieren, ebenso wie Arbeiten im Coworking-Space oder von unterwegs. So zeigt eine aktuelle Studie im Harvard Business Review über Wissensarbeitende (*Birkinshaw et al. 2020*), dass diese die Arbeit im Home-Office während des Lockdowns zu einer neuen Priorisierung des eigenen Kalenders zugunsten mehr relevanter, wertschöpfender Aufgaben nutzen. Sie bringen weniger Zeit in langen Meetings zu, haben dafür aber mehr Zeit für Kommunikation mit Kunden und externen Partnern. Sie übernehmen mehr Verantwortung für die Erledigung von Aufgaben, die sie als sinnvoll und lohnenswert erachteten, und schieben weniger Aufgaben an andere ab.

Mehr Home-Office ist also wünschenswert und möglich. Eine Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (*Brenke 2016*) hat herausgefunden, dass vor der Pandemie in Deutschland weniger Beschäftigte als in anderen wirtschaftsstarken EU-Ländern im Home-Office gearbeitet haben. Einer von acht Beschäftigten gab an, dass er oder sie manchmal von zu Hause arbeitet; nur einer von 25 tat dies regelmäßig. Es gibt aber viel mehr Aufgabenzuschnitte, als bis anhin realisiert, die sich für Home-Office eignen würden. Die Studie spricht von rund 40 Prozent der Jobs und sogar von bis zu 75 Prozent für solche mit hohen Bildungsabschlüssen. Dies wird damit begründet, dass hier der Wissensanteil besonders hoch ist. Die größte Nachfrage nach Home-Office wird von Beschäftigten mit hochqualifizierten Vollzeitstellen geäußert. Je höher das Einkommen ist, desto größer ist der Wunsch, regelhaft von zu Hause aus arbeiten zu können. Dies zeigt die Auswertung einer Erwerbstätigenbefragung der *Hans-Böckler-Stiftung (2020)*. Das ist deshalb interessant, weil regelmäßig zu hören ist, dass der Wunsch nach Home-Office vor allem von in Teilzeit arbeitenden Menschen mit Familienverpflichtungen komme. Wichtig war für die Befragten, dass sie freiwillig entscheiden könnten, im Home-Office zu arbeiten.

Insbesondere bei kreativen Aufgaben nimmt die Arbeitsproduktivität im Home-Office zu, während bei langweiligen, repetitiven Aufgaben Home-Office negative Auswirkungen

auf die Arbeitsproduktivität hat. Dies hat eine amerikanische Studie in einem Laborexperiment herausgefunden (Dutcher 2012). Gelingt es, Aufgabenzuschnitte entsprechend zu gestalten, kommen die Vorteile vom Home-Office zum Tragen, nämlich mit weniger Unterbrechungen in Ruhe und am Stück arbeiten zu können. Das empfinden viele Leute als effektiver und produktiver. Sie sind zufriedener und motivierter, wie vielfach bestätigt wurde (z. B. Redmann et al. 2009; Rupiotta & Beckmann 2018). Home-Office fördert dann die Leistung und verbessert die Produktivität. Im Durchschnitt arbeiten Menschen zu Hause sogar mehr Stunden als im Büro. Sie arbeiten dort selbstbestimmt und selbstorganisiert. Das erhöht die Autonomie und damit die Motivation. Außerdem führt die Arbeit zu Hause dazu, dass die Beschäftigten eine größere Verantwortung für ihre Arbeitsergebnisse übernehmen. Das kann das Gefühl von Kompetenzerleben stärken. Es reicht nicht, einfach am Arbeitsplatz anwesend zu sein, regelmäßig in der Teeküche herumzustehen oder einen hohen Redeanteil in der Morgenrunde zu haben. Stattdessen muss man präsentieren oder rückmelden, was man geleistet hat. Oft wird solche Arbeit von den Beschäftigten als bedeutsamer erlebt und führt zu einer höheren Selbstwirksamkeit. Die erarbeiteten Beiträge sind sichtbarer und erschweren Trittbrettfahrer-Verhalten. Für die Entwicklung neuer Ideen ist Home-Office produktiv, wenn Teammitglieder zunächst einmal für sich etwas in Ruhe erarbeiten und dann mit konkreten Ideen oder Thesen zusammenkommen. Zweischneidiger kann Arbeiten im Home-Office allerdings für das Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit ausfallen, was ebenfalls für die intrinsische Motivation wichtig ist. Hier geht es um das Gefühl, mit anderen verbunden zu sein und sich auch im Home-Office der eigenen Organisation zugehörig zu fühlen. Für diese sogenannte soziale Konnektivität ist regelhafter Austausch erforderlich.

Viele Unternehmen tarieren mit den hybriden Arbeitsformaten gerade neu aus, wie die Zusammenarbeit gestaltet werden soll. Das Büro bleibt wichtig, aber es wird eine veränderte Funktion haben als Ort sozialer Konnektivität, d. h. des persönlichen Gesprächs, des Austauschs von Ideen und der Einbettung in die Organisation. Traditionelle Abstimmungsformate passen dazu nicht immer. Meetings können ein kraftvolles Organisationsinstrument sein, weil sie helfen, das Unternehmen über Abteilungsgrenzen und Hierarchieebenen hinweg zusammenzuhalten. In den letzten Jahren haben jedoch immer mehr Beschäftigte einen immer größeren Anteil ihrer Arbeitszeit in Meetings verbracht. Aber ein Kalender voll mit Sitzungen, die unter Umständen schlecht vorbereitet sind und gefühlt endlos dauern, ist nicht sinnvoll. Nicht umsonst hat es der Satz „Dann machen wir mal ein Meeting“ unter die leidigsten Bürosprüche geschafft. So sollten Präsenztage im Büro also nicht aussehen. Schließlich wird gemeinsame Zeit mit den Kollegen kostbarer. Bekannte Meeting-Forscherinnen und -Forscher empfehlen, Sitzungen einfach mal 10 Minuten kürzer als üblich zu planen, vermutlich, weil es durch die Outlook-Standardeinstellung vorgegeben ist (Allen et al. 2015). Während des Corona-Stillstands haben die Beschäftigten das Arbeiten im Home-Office schätzen gelernt und akzeptieren jetzt weniger langweilige Sitzungen und betrieblichen Leerlauf. Gerade bei virtuellen Meetings merken wir: Wir kommen besser zurecht mit kurzen, prägnanten Impulsen, statt lange Präsentationen einzuplanen. Die Konzentrationsspanne bei Videokonferenzen ist kürzer, denn der kognitive Effort ist höher. Andererseits bieten virtuelle Meetings häufig nicht genügend direkte Interaktionsmöglichkeiten. Regelmäßiger direkter Austausch – vor allem auch informeller Art – ist nötig, um das wechselseitige Vertrauen zu stärken. Das ist in virtuellen Umgebungen online vor dem Computer und aus dem Home-Office heraus aufwendiger

zu erzeugen. Man muss mit den neuen digitalen Formaten experimentieren, um für traditionelle Formen des Austauschs eine Entsprechung in der virtuellen Welt zu finden, wenn das kurze Gespräch auf dem Weg zur Kantine wegfällt. So können die Chatfunktionen in den virtuellen Meetings als weiterer kondensierter Informationskanal genutzt werden. Dadurch erhöht sich die Bandbreite der Kollaboration. Auch wird empfohlen, zum Beispiel ein virtuelles Café einzurichten, in dem es keine formale Tagesordnung gibt. Man kann auch Pausen in kleineren „Break-out-Sessions“ etablieren, deren Teilnehmerinnen und Teilnehmer per Zufallsgenerator für einen informalen Austausch bestimmt werden.

Virtuelle Teamarbeit fällt leichter, wenn es bereits Interaktions-Erfahrungen aus Face-to-Face-Meetings gibt, weil dann schon eine eingespielte Nähe besteht. In einem eigenen Projekt in der öffentlichen Verwaltung haben wir kurz vor dem Corona-Lockdown die Gelegenheit gehabt, die gesamten Interaktionsprozesse in agilen Face-to-Face-Teamsitzungen aufzuzeichnen, um herauszufinden, wie neue Ideen entstehen (Redlbacher et al. 2020). Bei der Analyse der einzelnen Gesprächssequenzen haben wir etwas ganz Erstaunliches festgestellt. Es gibt kleine Überlappungen beim Sprechen: Der eine redet noch, und die andere greift schon den roten Faden auf: „Genau – da fällt mir auch etwas dazu ein“. Es gibt oft feine, fast unmerkliche Rückmeldungen wie ein zustimmendes, fast murmelndes „mmh“ oder „ach ja“. Diese spontanen verbalen Äußerungen tragen zum Weiterspinnen einer Idee bei und halten den kreativen Interaktionsprozess am Laufen. Auch wenn es den beteiligten Teammitgliedern häufig nicht bewusst ist, wirken ihre minimalen Rückmeldungen wie ein aufmunterndes Echo. Sie sorgen für eine „allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden“ (Heinrich von Kleist) zu gemeinsamen Ideen während der Teamkonversation. Die Frage ist nun, wie solche bewährten Interaktionsmuster auch in einer virtuellen Umgebung funktionieren könnten. Bisher haben viele von uns die Erfahrung gemacht, dass bis auf den Sprechenden alle Meetingteilnehmenden mit ausgeschaltetem Mikrofon auf die Galerieansicht im Bildschirm mit den vielen kleinen Personen-Kacheln starren und es immer etwas dauert, bis die nächste Person das Wort ergreift. Das fühlt sich immer noch ungewohnt an und mag deshalb als wenig interaktionsfördernd erlebt werden. Virtuelle Interaktion hat aber auch Vorteile: In unserem Projekt konnten wir auch viele individuelle Reflexionen zu virtuellen Interaktionsprozessen während der Ideengenerierung analysieren. Virtuelle Meetings werden von den Beteiligten als dichter, disziplinierter und dadurch effektiver bewertet. Es scheint weniger statusorientierte Kommunikation zu geben, was bedeuten würde, dass hierarchische Funktionen eine geringere Rolle spielen würden. Es wird mehr aufeinander Bezug genommen. Das führt zu einer höheren Achtsamkeit im Umgang miteinander.

Darüber hinaus wird die Führungsaufgabe anspruchsvoller, wenn mehr Beschäftigte zu Hause arbeiten und Teams virtuell zu führen sind. Die Führungskräfte müssen zum einen mehr Anstrengung in die Bemühung stecken, im Team eine Teamidentität zu entwickeln. Dazu gehört, sich darüber zu verständigen, was man wechselseitig voneinander erwartet. Es müssen gemeinsame Spielregeln erarbeitet bzw. angepasst werden. Zum anderen müssen Führungskräfte besser planen und sich besser organisieren. Es gilt, mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die zu Hause arbeiten, Aufgaben zu vereinbaren und immer wieder sicherzustellen, dass alle ein gemeinsames Ziel haben. Ist allen klar, woran wir jetzt arbeiten? Sind Ressourcenfragen und Zuständigkeiten geklärt? Haben wir denselben Subtext? Dazu gehört auch in einer virtuellen Arbeitsumgebung eine regelmäßige Rückmeldung über die Qualität der Ergebnisse. Das ist für beide Seiten anspruchsvoll. Es ist aber prakti-

kabel, wenn es Vertrauensarbeitszeit und flexible Arbeitszeitarrangements gibt und nicht per Stechuhr abgerechnet wird. Voraussetzung ist aber, dass sich die Beschäftigten eine produktive Arbeitsatmosphäre im Home-Office schaffen, für sich Routinen entwickeln, diese gut organisieren und dann auch durchhalten: Was nehme ich mir für heute vor? Habe ich alle Informationen dafür zusammen? Habe ich noch Abstimmungsbedarf? Wann bin ich dazu verlässlich erreichbar? Man muss sich im Home-Office mehr fokussieren.

Wie sehr wird die Pandemie die Arbeitswelt in der Zukunft verändern? Die Entwicklung des Fachs Betriebswirtschaftslehre als eigenständige universitäre Disziplin begann vor über 100 Jahren mit dem Scientific Management. Die extreme Arbeitsteilung an den Maschinen sowie eine konsequente Trennung von „Kopf- und Handarbeit“ ermöglichten Massenproduktion und -konsum. Immer mehr Menschen sind von zu Hause zum Arbeiten in die Fabrik gegangen. Jetzt erleben wir die gegenläufige Bewegung zum „Remote Working“ und gehen zum Arbeiten wieder vermehrt nach Hause. Daraus entstehen vielfältige neue Forschungsfragen zu Arbeitsorganisation, virtueller Führung, Zukunft der Arbeit und zu einer Meeting-Wissenschaft, aber auch zu Chancen und Gefahren digitaler Transformation. Was mit Telearbeitsplätzen vornehmlich für Sachbearbeitungs- oder Call-Center-Aufgaben in der Peripherie großer Ballungsräume begann, entwickelte sich mit neuen Informations- und Kommunikationstechnologien zu Home-Office-Lösungen und mobilen, virtuellen Arbeitsumgebungen. Schon in den neunziger Jahren gab es die Vision digitaler Nomaden (*Makimoto & Manners* 1997), die als vornehmlich Wissensarbeitende weder hier noch da, sondern „mobile on the move“ arbeiten. Mit der Digitalisierung nimmt die Bindung vieler Tätigkeiten an einen bestimmten Ort ab. Das Verhältnis aus Entkopplung und Interaktion gestaltet sich neu. Die Extremsituation der Pandemie hat gezeigt, dass der „Normalfall Büro“ (*Fraunhofer* 2020, 10) nicht mehr dominieren muss. Immer mehr Führungskräfte wissen inzwischen: Hohe Präsenz bedeutet nicht automatisch hohe Performanz.

Literaturverzeichnis

- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N., & Rogelberg, S. G. (Eds.). (2015). *The Cambridge handbook of meeting science*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Birkinshaw, J., Cohen, J., & Stach, P. (2020). Knowledge workers are more productive from home. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/08/research-knowledge-workers-are-more-productive-from-home>
- Brenke, K. (2016) Home offices. Plenty of untapped potential. *DIW Economic Bulletin* Nr. 8/2016.
- Dahik, A., Lovich, D., Kreafler, C., Bailey, A., Kilmann, J., Kennedy, D., Roongta, P., Schuler, F., Tomlin, F. & Wenstrup, J. (2020): *What 12.000 employees have to say about the future of remote work*. Boston Consulting Group 2020.
- Dutcher, E.G. (2012). The effects of telecommuting on productivity: an experimental examination. The role of dull and creative tasks. *Journal of Economic Behavior and Organization* 84: 355–363.
- Fraunhofer (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, verfasst von Hofmann, J., Riedel, O. & Rief, S. <http://publica.fraunhofer.de/starweb/servlet.starweb?path=urn.web&search=urn:nbn:de:0011-n-5934454>
- Hans-Böckler-Stiftung (2020). *Homeoffice: Besser klar geregelt*. Böckler Impuls 15/2020. <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-homeoffice-besser-klar-geregelt-27643.htm>

- Makimoto, T. & Manners, D. (1997). *Digital Nomad*. Chichester, UK: Wiley.
- Redlbacher, F., Lehmann-Willenbrock, N., & Frost, J. (2020). Collaborative interaction in agile meetings: The shared production of novel ideas. *Conference paper for EGOS 2020*.
- Redman, T., Snape, E., & Ashurst, C. (2009). Location, location, location: Does place of work really matter? *British Journal of Management* 20(1): 171–181.
- Rupietta, K., & Beckmann, M. (2018). Working from Home. What is the Effect on Employees' Effort? *Schmalenbach Business Review* 70: 25–55.
- Schwartz, J., & Riss, S. (2021). *Work disrupted: Opportunity, resilience, and growth in the accelerated future of work*. Chichester UK: Wiley.
- Süß, S., Ruhle, S., & Schmoll, R. (2020). Studie zum Arbeiten im Homeoffice während der Corona-Pandemie. <https://www.orgaperso.hhu.de/unsere-forschung/studie-zum-thema-arbeiten-im-home-office-waehrend-der-corona-pandemie>, abgerufen 01.02.2021

Jetta Frost, Prof. Dr., ist Professorin für BWL, insb. Organisation und Unternehmensführung, an der Universität Hamburg

Anschrift: Universität Hamburg, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Arbeitsbereich Organisation und Unternehmensführung, Von-Melle-Park 5, 20146 Hamburg, Deutschland