



**Zwischenergebnisse aus den
Unternehmensfallstudien**

**Normalisierung
ortsflexibler Arbeit -
Herausforderungen und
Potentiale Stuttgarter
Unternehmen**

Matthias Wörten und Tobias Hallensleben
Zeppelin Universität Friedrichshafen

Der Weg aus dem Corona–Office ins Home-Office

Obwohl die Wertschöpfung betrieblicher Wissensarbeit seit langem im digitalen "Informationsraum" stattfindet (Baukrowitz und Boes, 1996; Boes et al., 2017), fungierte bei der überwiegenden Mehrzahl der Erwerbsverhältnisse der physische Arbeitsplatz bis zur COVID-19-Pandemie noch als unmittelbarer Lebens-, Erfahrungs- und Diskursraum. Dann, im Frühjahr 2020, wurden Millionen von Arbeitnehmer:innen mit einer radikalen Veränderung ihres Arbeitslebens konfrontiert. Sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer durchliefen einen Crashkurs in Sachen Digitalisierung. Ganze Branchen wurden plötzlich zu "Reallaboren", in denen digitales Arbeiten zur neuen Normalität wurde.

Betrachtet man die Entwicklung der Home-Office-Nutzung im Verlauf der Pandemie, dann ergibt sich ein differenzierteres Bild (vgl. Emmler und Kohlrausch 2021; Alipour et al., 2021): So vervierfachte sich zwar der Anteil der Home-Office-Beschäftigten zu Beginn der Krise in bestimmten Sektoren, wie dem öffentlichen Sektor und den Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (vgl. Ahlers et al., 2021: 10). Zugleich zeigt sich, dass die Einrichtung des Corona-Home-Office nicht überall mit einer dauerhaften raumzeitlichen Flexibilisierung von Arbeit verbunden war.

Mit dem Fortschreiten der Pandemie ging z.B. der Anteil der Heimarbeitsplätze im öffentlichen Sektor deutlich zurück und die Arbeit von zuhause aus blieb die Ausnahme. Im Gegensatz dazu wurde im Finanz- und Versicherungssektor noch im November 2020 eine Home-Office-Quote von fast 50 Prozent verzeichnet. Auch andere Branchen wie "Medien, Information und Kommunikation" scheinen die Möglichkeit, räumlich und zeitlich flexibel zu arbeiten, während der Krise institutionalisiert zu haben. Hier arbeiteten selbst im Januar 2021 noch 72% der Beschäftigten von zu Hause aus (vgl. Ahlers et al., 2021: 9f.).

Die im Folgenden vorgestellten Ergebnisse geben Einblicke in die Grenzen und Voraussetzungen der dauerhaften Veränderung betrieblicher Raum-Zeit-Regime. Das VENAMO-Team der Zeppelin Universität ging der Frage nach, welche Bedingungen dafür ausschlaggebend waren, dass Unternehmen herrschende raum-zeitlich Regime der betrieblichen Arbeit dauerhaft und nachhaltig umstellten. Auf der Grundlage von Experteninterviews (n = 40), problemzentrierten Interviews mit Mitarbeiter:innen (n = 76) und Workshops mit betrieblichen Change Agents (n = 22) wurden Entwicklungspfade, Potenziale und (unbeabsichtigte) Nebenwirkungen räumlicher Flexibilisierung anhand von fünf Fallstudien von Organisationen aus unterschiedlichen Sektoren (privat, öffentlich, Non-Profit) und Branchen rekonstruiert (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Übersicht Unternehmensfallstudien

Unternehmen	Branche	Anzahl MA	Experteninterviews		MA-Interviews	Workshops
			Anzahl	Funktionen*		
Konzept-e	Pädagogik-Dienstleister	1.000	6	HR, FM, BR, GF, DS, Projekt „Nachhaltige Mobilität“	13	3
MBC	Beratung	300	7	HR, FM, BR, GF	17	4
Stadtverwaltung Esslingen	Öffentliche Verwaltung	1.750	7	HR, FM, BR, GF, BL, OE, Projekt „Desk Sharing“	10	4
AOK	Krankenversicherung	10.600	11	HR, FM, BR, AL, MA, NL, NM	18	6
Balluff	Sensor-Technik	1.100	9	HR, FM, BR, DS, Projekt „Corona-Task-Force“	15	5

* Abkürzung der Expertenfunktionen: HR = Personalmanagement, FM= Facility-Management, BR= Betriebsrat/Personalrat, GF= Geschäftsführung, DS= Datenschutz, BL= Bereichsleitung, OE= Organisationsentwicklung, MA= Marketing, NL= Niederlassungsleitung, NM= Nachhaltigkeitsmanagement

1. Tätigkeits-basierte Potentiale zur Verlagerung ins Home-Office hängen wesentlich vom Digitalisierungsgrad der Arbeit ab.

Ob sich Jobs ins Home-Office verlagern lassen, hängt naheliegender Weise davon ab, inwieweit sie räumlich an Betriebstätten (o.ä.) gebunden sind. Hier unterscheiden wir zwischen Bindungsformen, die a) direkt in der Natur der Tätigkeit liegen und Bindungsgründe, die b) aufgrund der betrieblichen Organisation einer Tätigkeit (indirekt) gegeben sind.

Zu a.) Vergleicht man direkte Tätigkeits-Effekte bestätigen sich die gängigen Annahmen: Materialität von Arbeitsgegenständen verhindert und Interaktivität der Arbeitstätigkeit erschwert die Verlagerung ins Home-Office. Im Gegenzug lässt sich informatisierte Arbeit vergleichsweise gut verlagern – insbesondere, wenn sie bereits digitalisiert wurde. Datenschutzanforderungen und ausreichende IT-Ausstattung stellen zwar häufig eine zusätzliche Herausforderung, aber keine prinzipiellen Hindernisse dar. Aber natürlich gilt es diese Anforderungen zu beachten. Häufig führen genau diese beiden Themen dazu, dass in Unternehmen unterschiedlich hohe Aufwände bei der Digitalisierung von Arbeit anfallen.

Hinsichtlich der tätigkeits-bezogenen Potentiale bestätigten sich daher grundlegend die gängigen arbeitswissenschaftlichen Annahmen. Aktuelle Studien, die das Potenzial für Telearbeit in direkter Abhängigkeit vom Anteil der Computerarbeit sehen (Alipour et al., 2021a; Grunau et al., 2020), erscheinen angesichts unserer Ergebnisse recht plausibel.

Zu b.) Unter den getesteten betriebsbedingten Raumbindungen erweist sich vor allem „Führungsverantwortung“ als Faktor, der das HO-Potential verringert (aber nicht verhindert). „Schnittstellen-Funktionen“ und „Gewährleistungs-Funktionen“ werden zwar vereinzelt als Hindernisse genannt, erwiesen sich in der vergleichenden Betrachtung der Umsetzbarkeit von Home-Office nicht durchweg als problematisch.

2. Flexibilisierung von Arbeit ist häufig mit Konflikten verbunden.

Das Arbeiten im Home-Office war für sehr viele der von uns interviewten Beschäftigten problemlos möglich. Viele Interviewte - Mitarbeiter und Führungskräfte - haben sich die Umstellung von Ko-Präsenz auf Telearbeit schwieriger vorgestellt. In den Unternehmen wurde eine dauerhafte Implementation dennoch konfliktreich diskutiert (und vereinzelt auch abgelehnt wurde). Dafür waren drei Faktoren entscheidend:

- Führungskräfte (auch GF) hielten an ihrem tradierten präsenz-basierten Führungsstil fest und wollten sich nicht an die neuen Anforderungen hybrider Führung einstellen.
- Materiell oder interaktional an die Betriebsräumlichkeiten gebundene Belegschaftsgruppen leiteten aus ihrer Präsenzgebundenheit eine Präsenznorm für die Gesamt-Belegschaft ab.
- Abteilungen, Teams und einzelne Mitarbeiter:innen standen in Konkurrenz um Ressourcen für die Digitalisierung der Arbeit.

Ganz allgemein stellte die Umstellung im Führungsverhalten und die Gleichzeitigkeit von lokal gebundener Arbeit und räumlich-flexibler Arbeit in allen Fallunternehmen eine Herausforderung dar. Auch deshalb ist die Gestaltung von raum-zeitlicher Flexibilisierung auf ein Bewusstsein für die Unwägbarkeiten raumzeitlicher Arbeitsinnovationen und einen kompetenten Umgang mit Ambivalenzen und Konflikten bei den zentralen Change-Agents angewiesen.

3. Unterschiedliche Anforderungen für „Alternierende Telearbeit“ und „mobile Arbeit“

Grob lassen sich zwei Kategorien raum-zeitlich flexibler Arbeit unterscheiden: „Mobiles Arbeit“ und „(Alternierende) Telearbeit“. Während bei „mobiler Arbeit“ der konkrete Ort keine Rolle spielt, meint „Telearbeit“ allein die Arbeit von zu Hause. Traditionell war „mobile Arbeit“ eher eine Residualkategorie für Vertriebler*innen und Kundendienstleister*innen mit sehr rudimentären Regularien zu Arbeitszeit und Arbeitsgerätschaften (vgl. Armeli 2020). Bei Telearbeit greift hingegen die Arbeitsstättenverordnung mit einem umfangreichen Katalog zu Arbeits- und Gesundheitsschutzanforderungen (inkl. Gefährdungsbeurteilung).

Somit sind die Anforderungen an den Arbeitgeber bei mobiler Arbeit deutlich geringer. Das hat u.a. zur Folge, dass mit der Verlagerung der Arbeit in den privaten Raum auch der Gesundheitsschutz zusehends „privatisiert“ wird (vgl. Vogl & Nies 2013). Naheliegender Weise gehen mit der dauerhaften Flexibilisierung von Arbeit unterschiedliche Anforderungen einher, je nachdem, ob das neue Arbeitsregime den Grundsätzen „Mobilen Arbeitens“ oder der „(Alternierenden) Telearbeit“ folgt.

Unsere Ergebnisse zeigen diesbezüglich zwei klar unterscheidbare Formen der Innovationsgestaltung: „Wechsel“ und „Übersetzung“.

Während bei der Implementation „Mobiler Arbeit“ der "Wechsel" zu einem liberalen Raum-Zeit-Regime relativ einfach und niedrigschwellig erfolgen kann, ist die Einrichtung „alternierender Telearbeit auf die korporatistische "Übersetzung" der etablierten Normen der Arbeitsstättenverordnung in ein flexibleres Regelwerk angewiesen.

Im Gegenzug hat die vorausseilende Verhandlung der betrieblichen Interessengruppen über die Geltung alter Normen unter neuen Umständen, den großen Vorteil, dass wesentliche Rechte und Pflichten (Datenschutz, Gesundheitsschutz, Einrichtung des Arbeitsplatzes, etc.) bereits bei der Gestaltung der Flexibilisierung von Arbeit berücksichtigt werden.

Bei „Mobiler Arbeit“ werden in erster Instanz die individuellen Beschäftigten mit der Bearbeitung der neuen Anforderungen vertraut. Für eine dauerhafte und nachhaltige Implementation „Mobiler Arbeit“ sind daher offene Feedback- und Diskursinstrumente notwendig, um potentiellen Überforderungen gegenzusteuern.

Fazit

Eine nachhaltige Gestaltung der räumlichen Flexibilisierung von Arbeit setzt voraus, dass in einer reflexiven Auseinandersetzung mit den Beschäftigten Optionen für Telearbeit entwickelt werden und Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung (Selbstorganisation, soziale Integration etc.) gemeinsam mit den Betroffenen erarbeitet werden.

Sollen flexible Arbeitsformen systematisch, breitflächig und auf Dauer eingerichtet werden, müssen die betrieblichen Gestalter ein Verständnis von den Potentialen und Hindernissen, den Interessen und den Ressourcenbedarfen entwickeln.

Raumzeitlich flexibles Arbeiten ist nicht in jedem Betrieb unter allen Umständen sinnvoll. Dort, wo die Implementation gelingt, sind allerdings wertvolle Vorteile für Unternehmen und ihre Mitarbeiter:innen zu erwarten.

Literatur:

Ahlers, E., Mierich, S. und Zucco, A. (2021): Homeoffice. Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können. WSI Policy Brief 65. Available at: https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_65_2021.pdf (abgerufen am 12. Mai 2022).

Alipour, J.-V., Fadinger, H. und Schymik, J. (2021a): My home is my castle – The benefits of working from home during a pandemic crisis. *Journal of Public Economics* 196: 104373. Available at: <https://www.ifo.de/en/publications/2020/working-paper/my-home-my-castle-benefits-working-home-during-pandemic-crisis> (abgerufen am 14. April 2022).

Alipour, J.-V., Falck, O., Follmer, R. et al. (2021b): Themenreport 02, Homeoffice im Verlauf der CoronaCOVID-19-Pandemie. CoronaCOVID-19 Datenplattform. Bonn. Available at: <https://www.coronaCOVID-19-datenplattform.de/uploads/admin/Themenreport02.pdf> (abgerufen am 23. April 2022).

Armeli, N., Hay, D., Maschke, M. Mierich, S. und Siebertz, A. (2020): Transformation in Zeiten der Corona-Pandemie: Monitor Digitalisierung in Betriebsvereinbarungen, Mitbestimmungsreport, No. 63, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf.

Baukrowitz, A. und Boes, A. (1996): Arbeit in der "Informationsgesellschaft". In: Schmiede R (eds.): *Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der "Informationsgesellschaft"*. Berlin: Edition sSigma, pp.129–158.

Boes, A., Kämpf, T., Langes, B. et al. (2017): The disruptive power of digital transformation. In Briken, K., Chillias, S., Krzywdzinski, M. et al. (eds.): *The New Digital Workplace*. London: Palgrave, pp.153–175.

Emmler, H. und Kohlrausch, B. (2021): Homeoffice: Potenziale und Nutzung. Aktuelle Zahlen aus der HBS-Erwerbspersonenbefragung, Welle 1 bis 4. WSI Policy Brief 52. Available at: <https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?produkt=HBS-007979> (abgerufen am 4. April 2022).

Grunau, P., Steffes, S. und Wolter, S. (2020): Homeoffice in Zeiten von CoronaCOVID-19: in vielen Berufen gibt es bislang ungenutzte Potenziale. ZEW-Kurzexpertise. Mannheim.

Vogl, G. und Nies, G. (2013): *Mobile Arbeit. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen*. Frankfurt/Main: Bund Verlag.

Eine erweiterte Version dieses Beitrags wird von den Autoren unter dem Titel „Innovating the spatial organisation of work after the COVID-19 pandemic: A challenge of reflexivity“ im German Journal of Human Resource Management (GHRM) zur Veröffentlichung eingereicht.

VenAMo - Verkehrsentlastung durch neue Arbeitsformen und Mobilitätstechnologie-en ist ein Forschungs- und Entwicklungs-projekt, das von **Bundesministerium für Bildung und Forschung** im Rahmen des Fördermaßnahme „MobilitätsZukunft-Labor 2050“ gefördert und vom **Projekträger DLR** betreut wird.

Förderkennzeichen: 01UV2091C
Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor*innen.

Projektkonsortium

Zeppelin Universität-
Lehrstuhl für Sozioökonomik (ZU-LSÖ)

Universität Stuttgart -
Zentrum für Interdisziplinäre Risiko- und Innovationsforschung (ZIRIUS)

Karlsruher Institut für Technologie -
Institut für Verkehrswesen (KIT-IfV)

Balluff GmbH

Autor*innen dieses Infobriefs

Matthias Wörten
Tobias Hallensleben

Zitierhinweis

Wörten, M. und Hallensleben, T. (2023): :
Normalisierung ortsflexibler Arbeit -
Herausforderungen und Potentiale Stuttgarter
Unternehmen – Zwischenergebnisse aus den
Unternehmensfallstudien im Projekt VenAMo,
VenAMo ProjektInfobrief 3/23, Zeppelin
Universität Friedrichshafen.