

Zur Zukunft der Telearbeit

Das Arbeiten im „Homeoffice“ bringt nicht nur Vorteile

Von André Bauler
und Andreas Irmen*

Der digitale Fortschritt eröffnet Möglichkeiten, die wir bisher nur zum Teil genutzt haben. Das führt uns die Corona-Krise vor Augen. Wir sollten das Momentum der Krise nutzen, um neue Potenziale zu verstehen und anzuwenden.

Der rasante Anstieg der Telearbeit ist zweifelsfrei Ausdruck dieses Momentums. Laut einer STATEC-Studie waren 2019 in Luxemburg lediglich 20 Prozent der Erwerbstätigen in Telearbeit. 2020 schnellte deren Anteil auf 69 Prozent hoch.¹ Dabei bezieht sich der Begriff der Telearbeit sowohl auf Arbeitsformen, die nicht an einen festen Arbeitsort gebunden sind („mobile Arbeit“), als auch auf berufliche Tätigkeiten, die in den eigenen vier Wänden getätigt werden („Homeoffice“).

Für unsere Wirtschaft ist die Umstellung auf Telearbeit von großem Vorteil. Anders als in der Finanz- und Bankenkrise (2008/09) oder der Dotcom-Krise (2000) trifft das Corona-Virus fast alle Bereiche der Volkswirtschaft schwer. Die Ansteckungsgefahr erfordert physische Distanz. Darauf sind allerdings viele Arbeitsstätten im produzierenden Gewerbe und im Dienstleistungssektor nicht angemessen vorbereitet.

Die Umstellung auf Telearbeit bietet hier eine willkommene Alternative, denn das Arbeiten auf Distanz lässt sich mit „kommunikativer Nähe“ verbinden. Man kann sich leicht vorstellen, wie gravierender die Kosten der Krise ohne diese Alternative ausgefallen wären.

Besonders Luxemburg mit seiner äußerst dienstleistungsorientierten Wirtschaft, hat verstärkt von Telearbeit profitiert. Erwerbstätige der Finanzindustrie, in der öffentlichen Verwaltung oder im schulischen und universitären Bereich verrichten zahlreiche Dienste von zu Hause aus, so dass beträchtliche Teile der Wirtschaft weiter funktionieren.

Wird die Telearbeit auch nach der Krise zunehmen?

Langfristig müssen wir die Vor- und Nachteile dieser Arbeitsform genau abwägen. Kurzfristig scheint die Antwort klar: Die Telearbeit wird bleiben oder sogar zunehmen, denn ohne sie werden ganze Branchen wegen des Corona-Virus ihren Tätigkeiten nicht mehr oder nur sehr bedingt nachgehen können. Aber wie sieht es nach einer Überwindung der Pandemie aus?

Zurzeit sehen viele betroffene Arbeitnehmer und Selbstständige die Telearbeit positiv. Berufspendler sparen Zeit und hohe Transportkosten. Die Arbeit von zu Hause ermöglicht vielen eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Die Flexibilität der Arbeitszeit erlaubt auch eine bessere Anpassung an den individuellen



Telearbeit hat auch Nachteile: Die soziale Isolation im Homeoffice kann zu einer geringeren Einbindung in die betriebsinterne Organisation und Zusammenarbeit führen und so Nachteile nach sich ziehen.

Foto: Laurent Schüssler

Biorhythmus. Das kann Produktivitätsgewinne pro geleistete Arbeitsstunde mit sich bringen, wenn die Telearbeit in den Zeitfenstern getätigt wird, in denen die individuelle Produktivität am höchsten ist. Studien weisen auch darauf hin, dass die Autonomie der Arbeitsgestaltung, die die Telearbeit mit sich bringt, motivationsfördernd wirken kann.²

Es gibt aber auch Nachteile für die Betroffenen. Aus früheren Befragungen weiß man,³ dass die mit der Telearbeit einhergehende Flexibilität häufig skeptisch gesehen wird. Vielen fällt die Trennung von Arbeit und Freizeit nicht leicht. Telearbeit reduziert neben den formellen auch die informellen Kontakte zwischen den Mitarbeitern, bei

Auf der Seite der Arbeitgeber müssen Investitionen getätigt werden, um das bisher ungenutzte Potenzial der Telearbeit ausschöpfen zu können.

denen es sich oft um Bekannte oder Freunde handelt. Darüber hinaus kann die soziale Isolation im Homeoffice mit einer geringeren Einbindung in die organisationsinterne Zusammenarbeit einhergehen sowie zu Nachteilen bei der Verteilung von Arbeitsaufgaben oder im Karriere Wettbewerb führen.⁴

Die Telearbeit stellt auch hohe Anforderungen an die Selbstdisziplin und die Organisationsfähigkeit der Betroffenen. Warum früh aufstehen, wenn weder der Fahrplan des Nahverkehrs noch die Stechuhr das Klingeln des Weckers nötig machen? Im Ergebnis zeigen Befragungen aus der Zeit vor der Krise, dass die Bereitschaft von Erwerbstätigen in den Modus des Homeoffice zu wechseln eher gering ist.

Hinzu kommt, dass die Möglichkeiten der Telearbeit nicht gleich verteilt sind. Beschäftigte, die im Vertrieb und oder im Marketing tätig sind, können eher aus dem Homeoffice arbeiten als solche, die Dienstleistungen erbringen, Verwaltungstätigkeiten nachgehen oder in der Produktion beschäftigt sind. Übergreifend ist der Anteil der Führungskräfte, die Telearbeit verrichten, sehr viel größer als bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung. Der Anteil der gut Ausgebildeten ist deutlich höher als jener der Niedrigqualifizierten.

Die Telearbeit kann aber auch existierende Ungleichheiten verstärken. Wer über ein separates Arbeitszimmer in seinem Zuhause verfügt wird eine höhere Produktivität pro Arbeitsstunde im Homeoffice erzielen als ein Erwerbstätiger, der den PC in seiner Küche aufstellen muss. Mit einem modernen Tablet und Zugang zu schnellem Internet ist man produktiver als mit einem veralteten Heimcomputer und einer lahmen Netzverbindung. Diese ungleichen Voraussetzun-

gen für produktive Telearbeit werden sich für viele Erwerbstätige zumindest kurzfristig nur schwerlich ändern lassen.

Viele Arbeitgeber sehen die Telearbeit eher skeptisch. Sie bevorzugen häufig eine Präsenzkultur, die die Überwachung der erbrachten Arbeitsleistung erleichtert. Die Anwesenheit der Angestellten hat auch den Vorteil, dass Vorgesetzte schneller und effizienter Arbeitsaufträge an die geeigneten Mitarbeiter verteilen können. Die Erarbeitung von Problemlösungen wird erleichtert, wenn die Beschäftigten präsent sind und somit einfacher miteinander kommunizieren können.

Manche Arbeitgeber schrecken auch vor den Investitionen zurück, die eine Ausweitung der Telearbeit erfordert. Hierzu zählen Ausgaben für den Aufbau einer sicheren, von außen zugänglichen digitalen Infrastruktur sowie die Ausstattung der Mitarbeiter mit leistungsfähiger Hardware. Diesen Kosten stehen allerdings mögliche Einsparungen von Mieten für Büroflächen oder Energiekosten gegenüber.

Präsenz- und Telearbeit: Auf die Mischung kommt es an!

Für die Volkswirtschaft als Ganzes bringt die Telearbeit eine willkommene Entlastung des Verkehrsaufkommens und der Umwelt mit sich. Die Bereitschaft von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, spontan auf Telearbeit umzusteigen hat die Kosten der Corona-Krise stark gemildert. Abzuwarten bleibt allerdings, ob die Telearbeit in ihrem jetzigen Ausmaß fortdauert oder wieder zurückgeht. Auch in der Zukunft wird ihr Nutzen von der Art der Tätigkeit abhängen. In vielen Branchen, wie z. B. im Handwerk oder in der Gastronomie, sind die

Möglichkeiten für Telearbeit gering und werden es wohl auch bleiben. Aber selbst hier kann es Tätigkeiten geben, die sich prinzipiell für das „Homeoffice“ eignen, weil sie überwiegend am Computer getätigt werden können.

Zu wünschen ist, dass die Akzeptanz der Telearbeit weiter steigt. Die in Studien aus der Zeit vor der Corona-Krise zum Ausdruck kommende Zurückhaltung ist auch mit Unsicherheiten zu begründen, die eine notwendige Umstellung des Alltagslebens und der „Work-Life-Balance“ mit sich bringen wird. Eine heute schon häufig anzutreffende Zwischenlösung bestünde aus einer Mischung aus Tele- und Präsenzarbeit. Warum sollte die Arbeitswoche nicht aus zwei Tagen Telearbeit und drei Tagen im Büro bestehen? Alternativ wäre eine zeitliche Staffelung der täglichen Arbeitszeit denkbar. Warum sollte der Arbeitstag morgens nicht mit zwei Arbeitsstunden Telearbeit von zu Hause beginnen (anstatt im Stau!), bevor man zum Kunden oder ins Büro fährt? Beide Modelle entlasten die Umwelt und reduzieren die Zeitkosten des Pendelns.

Auf der Seite der Arbeitgeber müssen Investitionen getätigt werden, um das bisher ungenutzte Potenzial der Telearbeit ausschöpfen zu können. Klein- und mittelständige Unternehmen sollten hierzu, wenn möglich, ermutigt werden. Zum einen geht es um Investitionen in die neue Technologie. Zum anderen müssen Alternativen zur Mitarbeiterführung entwickelt werden, die es erlauben, sich von der Präsenzkultur zu lösen ohne deren Vorteile zu verlieren.

Die Digitalisierung der Wirtschaft steht erst im Anfang ihrer Entwicklung. Die Corona-Krise dürfte diesem Prozess einen spürbaren Schub verleihen. Zwischenmenschliche Kontakte wird die Telearbeit jedoch nicht ersetzen können. Eine Verantwortliche des „Hub 1535“ in Differdingen verriet einmal, dass ihr die besten Ideen häufig beim Kaffeetrinken während der Morgenpause im Gespräch mit Kollegen kämen. Alleine vor dem Computer, mit oder ohne Kaffee, entstehen gute Ideen wohl eher selten.

* Der Abgeordnete André Bauler ist Vorsitzender des parlamentarischen Finanz- und Haushaltsausschusses. Dr. Andreas Irmen ist Professor für Wirtschaftswissenschaften an der Universität Luxemburg.

1 Siehe STATNEWS No. 15 vom 19.5.2020.

2 Siehe, z. B., Viète und Erdsiek (2018), „Trust-Based Work Time and the Productivity Effects of Mobile Information Technologies in the Workplace“, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim, Discussion Paper No. 18-013.

3 Siehe, z. B., Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim, ZEW-Kurzexpertise 19-03 · 24.06.2019 „Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken“.

4 Siehe, z. B., Ruppel und Beckmann (2016), „Arbeit im Homeoffice: Förderung der Arbeitsbereitschaft oder Einladung zum Faulenzen?“, in PERSONALquarterly, 03/2016.