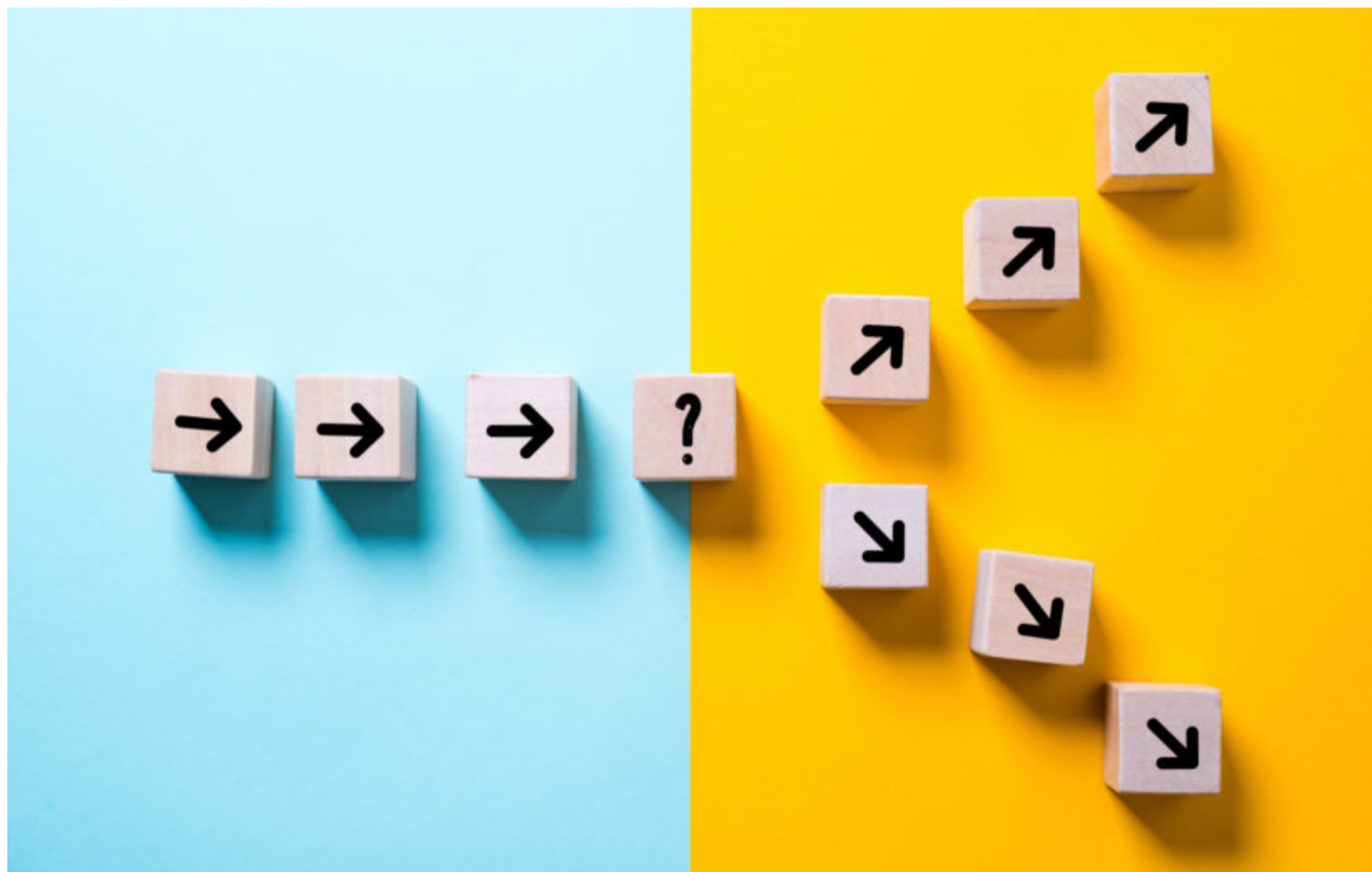


## Interview: Die Post-Corona-Zukunft der Erwerbstätigkeit

Die Pandemie hat eine historische Revolution der Arbeitswelt angeschoben, erklärt Professor Nick Kratzer vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München e.V.. In Zukunft werden Co-Working-Spaces, Homeoffice und betriebliches Büro einander ergänzen. Erkenntnisse aus dem Arbeitsschutz und betriebsmedizinischen Angebote müssen auf dieses Modell angepasst werden – nur dann kann der Wandel erfolgreich gelingen.

### Das Wichtigste in Kürze

- Die Pandemie hat eine historische Revolution der Arbeitswelt angeschoben.
- Von Zeiten im Homeoffice können Mitarbeitende und Unternehmen profitieren.
- Damit der Wandel funktioniert, müssen wir Erkenntnisse aus dem Arbeitsschutz endlich auch fürs Homeoffice anwenden.
- Das betriebliche Büro wird Kommunikationszentrum und soziale Heimat.
- Die Chance der neuen Arbeit: die kommunikativen Vorteile des betrieblichen Büros und die Effektivität der Einzelarbeit miteinander zu verbinden.



Wie sieht die Zukunft der Arbeitswelt aus? Die Pandemie hat viele Entwicklungen rasant angeschoben und den Berufsalltag revolutioniert. Wir sprechen mit Prof. Nick Kratzer über Prognosen, Chancen und Herausforderungen. Bildquelle: istock/fotogestoeber

Die Pandemie hat nicht weniger als eine historische Revolution der Arbeitswelt angeschoben, sagt Professor Nick Kratzer vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München e.V. (ISF). Mit MEDISinn sprach er über die (Post-Corona-) Zukunft der Erwerbstätigkeit.

### **MEDISinn: Professor Kratzer, Homeoffice ist in der Pandemie alltäglich geworden. Vorher haben sich viele Betriebe gesträubt. Was waren die größten Bedenken?**

Professor Nick Kratzer: Ja, das stimmt. Die Unternehmen waren insgesamt sehr zögerlich. Auch da, wo Homeoffice prinzipiell möglich war, durften längst nicht alle, die es wollten, von der Möglichkeit Gebrauch machen. Häufig waren es die direkten Vorgesetzten, die blockiert haben. Hier gab es viel Misstrauen: Was macht der oder die Mitarbeitende zu Hause eigentlich genau? Arbeitet er oder sie wirklich die vollen acht Stunden? Wie kann die Zusammenarbeit funktionieren, wenn ich für eine kurze Frage nicht mal eben ins Büro nebenan gehen kann, sondern anrufen muss – und dann ist wohlmöglich auch noch die Leitung belegt?

### **Das Homeoffice hatte lange den Beigeschmack des Privaten.**

Nachvollziehbar – die Begründungen für diese Arbeitsform waren schließlich fast immer privater Natur: ein krankes Kind, die Handwerker ... Eine Pilotstudie von uns im Jahr 2014\* zeichnete dagegen ein anderes Bild. Bei rund 30 Mitarbeitenden, in deren Firma e-working eingeführt worden war, stand das Private als Motiv eher im Hintergrund. Es wurden vielmehr arbeitsbezogene Gründe genannt. Ganz vorne stand das Argument Zeit: Wenn ich sonst eine Dreiviertelstunde zur Arbeit fahre, spare ich mir pro Tag 1,5 Stunden. Hier kommt es zu etwas, was man Gain-Sharing nennen könnte.

### **Gain-Sharing, was ist das?**

Die Beschäftigten in der Pilotstudie gaben an, dass sie zuhause eher länger arbeiteten als im Büro – und fanden das auch völlig in Ordnung. Denn wer im Homeoffice täglich eine halbe Stunde mehr arbeitet, sonst aber eineinhalb Stunden im Auto verbringt, spart am Ende immer noch eine ganze Stunde Zeit pro Tag. Längst haben auch viele andere Studien diesen Effekt bestätigt. Darum – und aus anderen Gründen – haben viele Firmen inzwischen Blut geleckt und schauen beim Wandel in Richtung New Work sehr viel aufgeschlossener hin.

### **Sie sagen, die Pandemie hat nicht weniger als eine historische Revolution der Arbeitswelt angeschoben. Können Sie das erklären?**

Vor Corona wurde dieses Arbeitsmodell in erster Linie von höher qualifizierten Angestellten genutzt.

Der Klassiker – die Unterlagen, die man mit nach Hause nahm, weil man dort mehr Ruhe hatte. Oder die Pufferfunktion: Wenn es zeitlich eng wurde, konnte man sich am Abend oder am Wochenende noch mal daheim an den Schreibtisch setzen. Heute sind flexible Arbeitsmodelle dagegen Teil einer Transformation. Oder auch einer historischen Revolution. Wesentliche Merkmale der modernen Arbeitswelt – wie die Trennung von Wohn- und Arbeitsort – sind gerade dabei, wegzufallen. Nur wenn wir uns das klarmachen, kann der Wandel gelingen.

### **Klingt so, als sei das eine ziemliche Herausforderung.**

Es wäre vermessen zu glauben, der Übergang könnte nebenbei oder auf Knopfdruck gelingen. Wir sind relativ gut trainiert darin, morgens zur Arbeit zu gehen, unseren Arbeitsplatz einzunehmen, bestimmte Regeln zu befolgen. Aber wir sind nicht gut trainiert darin, uns unseren Arbeitsplatz täglich neu zu erschaffen und einzurichten. Das alles erfordert aktive Gestaltungsleistung. Sehr viele Menschen haben in den letzten anderthalb Jahren viel gelernt, von „wie organisiere ich mich“ bis hin zu „was brauche ich an Technik?“ Bedenken wir aber: Vieles, was im Katastrophenfall für eine gewisse Zeit funktioniert, eignet sich nicht als Dauerlösung. Wir brauchen Konzepte.

### **Was sind aus Ihrer Sicht kritische Punkte beim Übergang in die neue Arbeitswelt?**

Home-Office ist längerfristig nicht machbar, wenn Erkenntnisse, die der Arbeitsschutz über Jahrzehnte produziert hat, ignoriert werden. Welchen Anspruch gibt es an die Bildschirmarbeit? Was ist ein guter Bürostuhl? Wie bin ich versichert, wenn ich zwischendurch für eine Tasse Kaffee in die Küche gehe? Da gibt es sehr viel Ungeklärtes. Vom Thema Datenschutz einmal ganz zu schweigen! Und in Punkto Gesundheitsschutz sind natürlich auch die betriebsmedizinischen Angebote von Rückenschule bis Burn-Out Prävention ein Thema. Der klassische Gesundheitsschutz endet oft am Firmenter. Wenn wir in der flexiblen Arbeitswelt unterwegs sind, dürfen wir all diese Themen nicht aus dem Blick verlieren, im Gegenteil: Sie gehören sichtbar gemacht. Modernes, flexibles Arbeiten birgt Chancen. Und Risiken.

### **Was schlagen Sie vor, um mit letzteren umzugehen?**

Ich kann mir vorstellen, dass bei den Unternehmen der Gestaltungswille steigt, wenn sie zum Beispiel sehen: „Wir finanzieren durch Homeoffice jetzt ja nicht mehr zwei Arbeitsplätze, sondern nur noch anderthalb. Das spart eine Menge Geld.“ In einer Stadt wie München kann dies für einen einzelnen Arbeitsplatz durchaus ein paar tausend Euro monatlich ausmachen. Und: Mit dem Ersparten dürften sich gute Arbeitsplatzlösungen für die Beschäftigten auch im häuslichen Umfeld realisieren lassen. Die Frage ist allerdings, ob die Unternehmen das auch wollen.

### **Die Zukunft der Erwerbstätigkeit wird also im Homeoffice stattfinden.**

Ich glaube, wir sollten die Zukunft der Arbeitswelt über Betriebe und Homeoffice hinausdenken. Da gibt es so viel mehr als den klassischen Arbeitsplatz im Büro oder eben jetzt das Laptop daheim am Küchentisch. Ich bin überzeugt: Ein Trend werden Co-Working-Spaces. Das wird mehr und mehr kommen.

### **Können Sie das erklären?**

Diese Art Büro-Leasing hat zahlreiche Vorteile. Vielleicht traue ich mir als junges Unternehmen noch keine allzu großen Investitionen zu, starte lieber mit einem Arbeitsplatz auf Zeit, für ein paar Stunden oder Tage die Woche etwa. Oder aber man hat schon länger die Vorteile des virtuellen Arbeitens gesehen und kann daher auf ein „richtiges“ Büro verzichten. Zugang zu Büromaterial, eine Art Empfang, einen Kopierer und eine Küche habe ich ja dennoch. Ich arbeite nicht alleine, sondern in Gemeinschaft. In meinen Konzepten sind Co-Working-Spaces wohnortnah. Die Vorteile des Homeoffices bleiben erhalten, die Spaces werden nur phasenweise aufgesucht. Gleichzeitig werden die Nachteile des Nur-Zuhause-Arbeitens verhindert. Neben dem betrieblichen Büro und dem Homeoffice wird diese Arbeitsform aus meiner Sicht in Zukunft die wichtigste werden.

### **Das betriebliche Büro wird neben dem Homeoffice und dem Co-Working Space als möglicher Arbeitsort erhalten bleiben?**

Es wird sogar an Bedeutung gewinnen. Wir haben hier vor einiger Zeit eine Trendanalyse gemacht, das Ergebnis war eindeutig – 41 von 42 Expert\*innen waren davon überzeugt. Wir sprechen auch von „Hub and Home“: das betriebliche Büro als Kommunikationszentrum und soziale Heimat. Man geht hin, um sich zu auszutauschen, an Besprechungen teilzunehmen. Man erlebt Gemeinschaftsgefühl. Aber eben wie gesagt nicht an fünf Tagen die Woche. Wie oft habe ich das in den letzten Jahren gehört: Wenn man den ganzen Tag in Besprechungen rumhängt, kommt man nicht zum Arbeiten. Dass Einzelarbeit sehr effizient sein kann, haben viele Beschäftigten im Lockdown erlebt. Die kommunikativen Vorteile des betrieblichen Büros und die Effektivität der Einzelarbeit miteinander zu verbinden ist für mich **die** Chance der Arbeitswelt-Transformation. Gerade der Aspekt Kommunikation wurde bisher ja manchmal als oberflächlich abgetan...

### **Sie meinen, mit der Pandemie ist den Leuten klar geworden, wie wichtig Begegnungen sind, echte Begegnungen?**

Ja, und das geht schon mit so Kleinigkeiten wie dem Wortwechsel in der Kaffeeküche los. Standen da früher zwei Leute, hieß es schnell: Die ratschen. Jetzt hat sowas eine andere Wertigkeit, läuft unter „Brainstorming Zone“. Man hat verstanden: Diese Art von informellem Austausch ist wichtig. Um Ideen zu teilen, Begeisterung zu entwickeln. Und so gibt es gerade in vielem ein Umdenken. Wieso sollte jemand nicht mit seinem Laptop im Schrebergarten arbeiten können? Oder im Café? Oder im Zug? Stichwort mobile Arbeit, an Orten, die gar nicht primär Arbeitsorte sind: Auch das wird es mehr und mehr geben - und akzeptiert sein. Wir sind mittendrin im Aufbruch. Was es jetzt braucht sind Tools zur Regulierung. Nicht nur konkrete Konzepte in Sachen Absprachen und Arbeitsschutz müssen her. Auch mentales Coaching für einen reflektierten Übergang, von dem am Ende idealerweise alle profitieren.

*\*Vogl, Gerlinde; Kratzer, Nick (2015): Zuhause – unterwegs – beim Kunden. Wenn die Arbeit viele Orte hat, In: Kratzer, Nick; Menz, Wolfgang; Pangert, Barbara (Hrsg.): Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungs politik, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 171-191.*



Nick Kratzer hat nach einer Ausbildung zum Verlagskaufmann in München Soziologie studiert und 1996 mit einem Diplom abgeschlossen. 2003 folgte die Promotion an der Universität Augsburg, 2021 die Bestellung zum Honorarprofessor an der Friedrich-Alexander-Universität in Erlangen-Nürnberg. Seit 1996 arbeitet er am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München e.V. und erforscht betriebliche Reorganisations- und Rationalisierungsstrategien und ihren Folgen für Arbeit und Beschäftigung. In aktuellen Projekten befasst er sich mit dem Wandel der Büroarbeit, der Zusammenarbeit von Startups mit etablierten Unternehmen sowie der Digitalisierung von Produktionsarbeit. Seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie arbeitet er überwiegend im Homeoffice: Das tut er gerne, vermisst aber auch den Austausch im Büro.

---

Stand des Artikels: 14.01.2022