



Das Home-Office auf dem Prüfstand:

Für eine Veränderung, die dem Menschen (und der Umwelt) dient

1. Was wir meinen, wenn wir Home-Office sagen

Gesetzlich verankert ist gegenwärtig allein der Begriff der *Telearbeit* – diese wird heutzutage *Mobiles Arbeit* genannt und umfasst jede Arbeit, die jenseits des im Unternehmen eingerichteten Arbeitsplatzes geleistet wird. Für diese Arbeitsform fehlen jegliche Vorgaben. Wenn gerade zu Beginn der Corona-Pandemie von *Home-Office* gesprochen wurde, war dabei zumeist Mobiles Arbeiten gemeint.

Unter Home-Office, wie es aktuell auf der Basis von Betriebsvereinbarungen immer häufiger eingeführt wird, versteht man dagegen einen vom Arbeitgeber eingerichteten Arbeitsplatz in der Wohnung des Beschäftigten. Dieser muss den Vorgaben des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit entsprechen (Beleuchtung, Ergonomie, Raumgröße, etc.) und in einem eigenen Arbeitszimmer eingerichtet sein. Dabei tritt häufig folgendes Dilemma auf: Einerseits ist das Unternehmen für die Ausstattung des Arbeitsplatzes verantwortlich. Andererseits müssen Beschäftigte ihrem Betrieb keinen Zugang in ihre Privaträume gewähren.

Als Zusammenschluss der katholischen Laienvertretungen aus Räten und Verbänden hat das Landeskomitee der Katholiken in Bayern in erster Linie im Blick, welche Auswirkungen technische Neuerungen per Saldo für den Menschen mit sich bringen. Wenn sie darüber hinaus dazu beitragen, den ökologischen Fußabdruck zu minimieren, mithin also Verantwortung für die Schöpfung zu übernehmen, umso besser.

Die Corona-Pandemie war ein Booster für das Arbeiten im Home-Office – nach Erkenntnissen des statistischen Bundesamts wurde bis März 2020 ca. 4% der Arbeit in Heimarbeit erledigt, die Zahlen stiegen von Welle zu Welle weiter auf zuletzt 27,9% im Dezember 2021 an. Experten gehen davon aus, dass ein erheblicher Teil der Beschäftigten diese Arbeitsform beibehalten wird.



Foto: Adobe Stock / maglara

2. Zwischen Präsentismus und Vereinsamung

In den Diskussionen vor der Pandemie wurde Vorgesetzten immer wieder vorgeworfen, sie hingen einem überkommenem „Präsentismus“ an. Damit war gemeint, sie gingen davon aus, dass ausschließlich die im Unternehmen anwesenden Beschäftigten produktiv tätig wären. Mobil Arbeitende dagegen ließen sich durch private Tätigkeiten derart ablenken, dass an produktive Erwerbsarbeit nicht zu denken sei.

Wohl auch, um gerade diesem Vorurteil entgegenzuwirken – anfangs wurde die Möglichkeit zum Home-Office noch als Privileg verstanden – engagierten sich Beschäftigte zu Hause so stark, dass auch die sonst für das Pendeln aufgewendete Zeit zusätzlich für die Erwerbsarbeit eingesetzt wurde. Die Produktivität war nicht nur deswegen in vielen Fällen wesentlich größer als am Arbeitsplatz. Dies jedoch zu dem Preis, dass Beschäftigte die Grenze zwischen Arbeits- und Freizeit vernachlässigten und so länger arbeiteten, ohne aber diese zusätzliche Arbeitszeit angemessen festzuhalten.

Diese neue „Freiheit“ hatte einen hohen Preis: sie wurde erkaufte durch das Verschwinden der beruflichen sozialen Kontakte – informeller Austausch mit Kolleginnen und Kollegen entfiel, gerade alleinlebende Beschäftigte vereinsamten zusehends. Dass dies nicht nur soziale, sondern auch wirtschaftliche Folgen für die Unternehmen hatte, versteht sich von selbst.

- **Eine Regelung des Home-Office, die dem Menschen dient, muss eine ausgewogene Balance aus Präsenz und Mobiler Arbeit beinhalten. Dies dient den Flexibilisierungswünschen der Beschäftigten, schiebt einer möglichen Selbstausbeutung aber den Riegel vor.**

3. Zwischen Autonomie und Entgrenzung

Wer das Konzept Home-Office befürwortet, sieht in erster Linie ein Mehr an Autonomie. Darunter wird verstanden, dass Beschäftigte frei(er) über Arbeitszeit und Aufgabenerfüllung bestimmen könnten als an ihrem Präsenzarbeitsplatz – damit wären sie unabhängig(er) in der Gestaltung ihrer Arbeit.

Und wirklich haben sie die – nicht nur theoretische – Möglichkeit, ihre Arbeit für einen Spaziergang, einen Einkauf oder die Kinderbetreuung zu unterbrechen. Dieses Gefühl, über die eigene Zeit bestimmen zu können, ist nicht zu unterschätzen. Es sorgt im Idealfall dafür, dass Menschen sich ihren Ausgleich suchen und durch den Wechsel weder in dem einen noch in dem anderen Bereich überfordert sind. Es kommt dem nahe, was Forscher unter „Tätigkeitsgesellschaft“ verstehen. Gleichzeitig erfordert diese Form der Unabhängigkeit jedoch ein besonders hohes Maß an Selbstdisziplin.

Im negativen Fall verbindet sich damit jedoch die Gefahr, in „beiden Welten“ unablässig mit schlechtem Gewissen herumzulaufen, weil man ständig das Gefühl hat, die jeweils andere Welt um die eigene Anwesenheit zu „betrügen“. Dadurch kann es passieren, dass die Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit verwischt werden und so die Menschen kontinuierlich im „Stress“ sind.

„Entgrenzung“ bedeutet in diesem Kontext, dass Freizeitaktivitäten während der eigentlichen Arbeitszeit geleistet, vor allem aber, dass Arbeit auch in der Freizeitphase erledigt wird. Gerade deswegen hat es der Gesetzgeber in Portugal mittlerweile unter Strafe gestellt, Mitarbeitende in deren Freizeit zu kontaktieren – bis zu 9.690 € kann es kosten, sie nach Dienstschluss anzurufen oder anzuschreiben.

- **Neben entsprechender Schulungsmaßnahmen, um Abgrenzung der Bereiche voneinander zu lernen, braucht es organisatorische Vorgaben wie etwa Mailfilter nach einer bestimmten Uhrzeit und eine Laptop-Sperre nach zehn Stunden Betrieb. Es versteht sich von selbst, dass diese Regelungen der betrieblichen Mitbestimmung vorrangig in Form von Betriebsvereinbarungen unterliegen müssen.**

4. Zwischen Vereinbarkeit und Allzuständigkeit

Bei vielen Klagen über die mangelhafte Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Bayern werden immer noch die unzureichenden Öffnungszeiten der Kitas genannt. Gerade die Tatsache, dass Kinder in der Regel bis spätestens 16.00 Uhr abgeholt sein müssen, aber auch nicht vor acht Uhr gebracht werden können, verhindert in der Regel eine Vollzeitstelle für beide Elternteile.

Welche andere Option eröffnet hier das Home-Office: Sogar während der Kernarbeitszeit ist eine Hausaufgabenbetreuung möglich, während dann abends nochmals zwei Stunden Arbeit geleistet werden können. Wasch- oder Spülmaschine können rasch be- und später wieder entladen werden, häusliche Handwerkertermine können vereinbart werden.

Soweit die Theorie: Erste Erfahrungen – gerade in der Corona-Pandemie – haben gezeigt, dass in der Realität vor allem Frauen gleichzeitig für Haushalt, Familie und Beruf zuständig sind – von gemeinsamer Verantwortung von Mann und Frau war wenig zu erkennen. Vielleicht ist es übertrieben, aber manche sprechen davon, das Home-Office sorge bereits jetzt für eine Retraditionalisierung der Geschlechterbeziehungen. Daher stellt sich die Frage, warum auch im Jahr 2022 die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Regel immer noch ein „Frauenthema“ ist.

- **Gerade beim Thema Home-Office stellt sich die Frage nach der familiären Rollenaufteilung wieder neu –Männer und Frauen, bzw. Väter und Mütter, müssen gemeinsam nach Lösungen suchen, um die strukturellen Überforderungen des einen Geschlechts zurückzudrängen.**

5. Zwischen Über- und Unterforderung – die (neue) Rolle der Vorgesetzten

Selbstverständlich ist es nicht damit getan, Beschäftigte nach Hause zu schicken. Die Begleitung durch den Vorgesetzten ist im Gegenteil wesentlich bedeutsamer als an jedem Präsenzarbeitsplatz – eben weil „Management durch Walking around“ gerade nicht möglich ist.

Die Arbeit mit Zielvereinbarungen wird hier in den meisten Fällen das Mittel der Wahl sein – so verbinden sich Autonomie mit gemeinsamer Zielrichtung. Auf die Führungskraft kommen hier weit mehr Anforderungen zu, denn sie ist dafür verantwortlich, dass die gemeinsame Zielrichtung aufrechterhalten und das Gemeinschaftsgefühl erhalten bleibt. Der individuelle Kontakt ist wichtiger als in Präsenz, um sowohl Bore¹- wie Burnout zu verhindern. Ein zu Wenig an Herausforderungen kann für die jeweiligen Beschäftigten noch schlimmer sein als ein zu Viel.

- **Gerade vor dem Einstieg in eine Arbeitswelt, die Vorgesetzte und Angestellte räumlich voneinander entfernt, braucht es klare Regelungen zu gemeinsamen Zielvereinbarungen und zu bearbeitenden Arbeitsbereichen.**

6. Konsequenzen für das gesellschaftliche Miteinander

Vor der Pandemie sind die Beschäftigten in Deutschland durchschnittlich 20 Minuten zu ihrem Arbeitsplatz gependelt. Bei aktuell 44,8 Millionen Beschäftigten bleiben damit knapp 15 Millionen Stunden Arbeitsweg weitgehend ungenutzt „auf der Straße“ liegen.



Foto: Adobe Stock / Girts

Bei einem Anteil von geschätzten 40 % im Home-Office Tätigen und einer Nutzung an durchschnittlich 2,7 Tagen pro Woche könnten rein statistisch etwa 3,2 Millionen Stunden mehr für Familie, Ehrenamt und politisches Engagement zur Verfügung stehen. Aktuell werden durchschnittlich 21 Minuten pro Tag für ein Ehrenamt investiert – bei einer Bevölkerung von 84 Millionen werden so aktuell 24 Millionen Stunden eingesetzt. Aufgrund der Tatsache, dass weite Pendelstrecken in erster Linie von gut ausgebildetem Beschäftigten in Kauf genommen werden, könnte dies einen deutlich

spürbaren positiven Effekt für die gemeinwesenorientierte Arbeit vor Ort haben. Ein gegenteiliger Effekt könnte die Bereitschaft der Betroffenen zu wesentlich weiteren Pendelstrecken sein – wenn sie denn nur ein- bis zweimal pro Woche zurückgelegt werden müsste.

- **Eine stärkere Nutzung der Mobilen Arbeit könnte einen spürbaren Mehrwert für das Ehrenamt und damit für das gesellschaftliche Miteinander mit sich bringen. Wenn auch nur ein Teil der eingesparten Pendelzeiten nicht weiter der Erwerbsarbeit, sondern den anderen Tätigkeitsbereichen zur Verfügung stehen würde, hätte dies spürbare positive Effekte.**

¹ Boreout ist ein Zustand ausgesprochener Langeweile und Unterforderung im Arbeitsleben. Sind Mitarbeiter ständig unterfordert, kann das genauso krank machen wie eine permanente Überforderung. Im Gegensatz zu leistungsunwilligen, also „faulen“ Mitarbeitern, haben sie ein hohes Verantwortungsgefühl, Leistung zu erbringen. Da sie jedoch inhaltlich nicht gefordert werden, ergibt sich daraus ein angstvoller Zustand, der mit einem hohen Leidensdruck für die Betroffenen verbunden ist.

7. Konsequenzen für den Ressourcenverbrauch

Per Saldo ist bei einer Beibehaltung des hybriden Arbeitens von einer deutlichen Einsparung von Treibhausgasen auszugehen, wie eine Studie des Carbon Trust im Juni 2021 herausgearbeitet hat. Dabei wurde nicht nur das durch reduzierte Arbeitswege eingesparte CO₂ berücksichtigt, sondern auch das im Unternehmen durch gedrosselte Heizungen und Beleuchtung eingesparte Treibhausgas – dem wurde das am heimischen Arbeitsplatz zusätzlich ausgestoßene CO₂ gegengerechnet.

Die Studie geht von 12,2 Megatonnen eingesparten CO₂-Emissionen aus, was 83 Millionen Flügen von Berlin nach London entspricht. Dies entspricht in etwa dem, was Deutschland gegenwärtig in etwa vier Jahren ausstößt. Interessant ist dabei die Feststellung, dass hybrides Arbeiten in Deutschland im Winter bei weitem treibhauschädlicher ist als im Sommer. Dies liegt an dem in Deutschland besonders hohen Anteil an fossilen Brennstoffen. In Spanien sei dagegen wegen der weit verbreiteten Klimaanlage die hybride Arbeit im Sommer treibhauschädlicher.

- **Selbst wenn die Berechnung der Mehrwerte für den Klimawandel auf groben Schätzungen beruht, wird doch klar, dass eine – zumindest teilweise – Verlagerung der Arbeit in die eigenen vier Wände Vorteile für die CO₂-Bilanz mit sich bringen könnte. Das bedeutet nicht, dass damit nicht auch Kosten von Unternehmen auf Beschäftigte verlagert werden, die selbstverständlich erstattet werden müssen. Dies ist aus Gründen der Nachhaltigkeit mit Sicherheit zu begrüßen.**

8. Konsequenzen für die Stadtentwicklung

Ein höherer Prozentsatz von Personen, die in den eigenen vier Wänden arbeiten, wird aber nicht nur Auswirkungen auf den innerstädtischen Verkehr, sondern auch auf die Wohnraumbedarfe haben. Mittelfristig wird mindestens ein Arbeitszimmer pro Familie fest eingeplant werden müssen. Andererseits werden Unternehmen ihrerseits auf die Idee kommen, ihren Flächenbedarf abzubauen, wenn ein Großteil der Belegschaft ohnehin nicht mehr vor Ort arbeiten wird. An dieser Stelle ist unbedingt auf die Forderung der Vertretungen von Beschäftigten hinzuweisen, die auf den Anspruch auf einen Arbeitsort im Unternehmen pochen. Hier gibt es in der Praxis bereits vielfältige Formen, die in der betrieblichen Mitbestimmung ausgehandelt wurden.

Nichtsdestotrotz wird es wohl zwei Entwicklungen geben, deren generelle Richtung noch nicht absehbar ist: Durch die Tatsache, dass Entfernungen eine geringere Rolle spielen werden, kann sich die Stadtfucht weiter ausbreiten – Beschäftigte ziehen dorthin, wo sie ihren Traum vom Eigenheim leben können. Dies wird zum weiteren Preisanstieg von Bauland führen. Andererseits werden ehemalige Büroflächen in Oberzentren frei und können umgenutzt werden, was zu einer Angleichung der Wohnpreise führen könnte. Menschen müssen nicht mehr dort leben, wo sie es sich leisten können, sondern können dies dort tun, wo sie es möchten. Ob diese Entwicklung hin zu noch mehr Zersiedelung oder eher zu stärkerer Wohnraumverdichtung führen wird, ist noch nicht absehbar.

- **Im Idealfall könnte eine Verbreitung der Inanspruchnahme des Home-Office dazu führen, dass sich die Preise für Wohnraum in Stadt und Land angleichen. Aufgrund des steigenden Angebots in der Stadt wird es dort günstiger, während es anderswo teurer werden dürfte. Dies könnte dazu führen, dass der Wohnort nach Vorlieben und nicht mehr nach dem Geldbeutel ausgesucht werden wird.**

9. Konsequenzen für die Sozialraumplanung

Sollte es wirklich zu einer weitgehenden Entflechtung von Arbeitsplatz und Arbeitsort kommen, hätte das weitreichende Folgen auf die Gestaltung von Stadtvierteln – und zwar sowohl an den Wohn- wie an den Arbeitsorten: Dienstleistungsbetriebe siedeln sich nicht mehr dort an, wo sie einen hohen Umsatz durch die Verköstigung von Beschäftigten erwarten, sondern dort, wo sie nachhaltigen Erfolg ver-

muten – auch die Art der Dienstleistungen würde sich verändern: slow statt fast food. Das Zusammenspiel von Wohnen und Konsumieren erhalte einen höheren Stellenwert, möglichst kurze Wege zwischen Wohnen und Arbeiten wären nicht mehr so bedeutend.

- **Günstigenfalls wäre eine Rückgewinnung des öffentlichen Raums die Folge – durch die spürbare Reduzierung des Individualverkehrs und der Rückverlagerung der Arbeitswelt nach Hause, wird Arbeits- zum Lebensraum. Eine stärkere Kombination aus Leben, Kultur, Arbeiten und Konsumieren führt zu mehr Begegnungsmöglichkeiten und damit zu einer spürbaren Belebung der „Schlafstädte“.**

10. Regelungsbedarf

Auch wenn nach und nach höchstrichterliche Entscheidungen für zunehmende Klarheit sorgen, braucht es eindeutige Rahmenbedingungen für die gelingende Arbeit im Home-Office. Ferner ergibt sich ein weites Feld im Hinblick auf Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz. Die einschlägige Formulierung im Koalitionsvertrag *„Home-Office grenzen wir als eine Möglichkeit der Mobilen Arbeit rechtlich von der Telearbeit und dem Geltungsbereich der Arbeitsstättenverordnung ab“* lässt hier keine einschlägige Expertise vermuten. Dies umfasst dann auch die ordnungsgemäße Erfassung der Arbeitszeit sowie eine Regelung darüber, welche Antwortzeit als angemessen zu bewerten ist. Mittlerweile ist immer häufiger von digitalem Stress die Rede, der durch die stärkere Abhängigkeit von technischen Geräten deutlich zugenommen hat.

In den Monaten der Pandemie, die einen besonderen Boom des Home-Office ausgelöst hat, wurde die in den Jahren vor der Pandemie viel zitierte „Wunderwaffe der Autonomie“ bei zahlreichen Beschäftigten entzaubert. Zahlreichen Vorteilen stehen Nachteile im gleichen Umfang entgegen – daher muss es den Beschäftigten selbst überlassen sein, ob sie – die grundsätzliche Möglichkeit dazu vorausgesetzt – diese Arbeitsform realisieren möchten.

*Von den Mitgliedern des Geschäftsführenden Ausschusses
des Landeskomitees der Katholiken in Bayern am 20. Oktober 2022 einstimmig beschlossen.*