

Prof. Dr. Matthias Beenken

Geglücktes Großexperiment Homeoffice

Während des weitgehenden Lockdowns zur Eindämmung der Corona-Pandemie waren zeitweise bis zu 90% der Beschäftigten der Versicherungswirtschaft gezwungen, von zuhause zu arbeiten. Eine aktuelle Umfrage sollte die Frage klären, welche Erfahrungen die Betroffenen gemacht haben, und wie sich diese auf die Haltung zur Heimarbeit ausgewirkt haben.

Ende Januar 2020 wurde in Deutschland die erste Infektion mit dem neuartigen Corona-Virus (COVID-19) festgestellt, Anfang März kam es zum ersten registrierten Todesfall. Mitte März beschlossen Bund und Länder weitgehende Beschränkungen des öffentlichen Lebens, um den exponentiellen Anstieg der Infektionen zu bremsen und die Krankenhäuser zu entlasten.

Zu dieser Zeit gab es bereits beunruhigende Nachrichten beispielsweise aus Norditalien. Viele Versicherungsunternehmen begannen in der ersten Märzhälfte Pandemiepläne in Kraft zu setzen, Krisenstäbe wurden eingerichtet, Reisebeschränkungen für Mitarbeiter erlassen und Hygienekonzepte für Büros eingeführt. Ab der 12. Kalenderwoche kam das öffentliche Leben weitgehend zum Erliegen, die Arbeitgeber reagierten mit Betretungsverboten ihrer Büros für die Mitarbeiter mit nur wenigen Ausnahmen in systemrelevanten Bereichen. Auch wenn sich die Situation seit Mai schrittweise entspannt hat, ist das „Homeoffice“ bis heute ein häufig gewählter Arbeitsplatz von Beschäftigten der Branche.

Erfahrungen von 1.300 Beschäftigten

Im Zeitraum Mitte Mai bis Mitte Juni hat die Neue Assekuranz Gewerkschaft (NAG) mit wissenschaftlicher Begleitung Beschäftigte vorwiegend von Versicherungsunternehmen, auch Vermittlerunternehmen, zu ihren Erfahrungen befragt. Als „Homeoffice“ (auch als Telearbeit oder Heimarbeit bekannt) wird dabei eine Erledigung der Arbeit in den privaten Wohnräumen des Beschäftigten verstanden, im Unterschied zum mobilen Arbeiten, das sich durch wechselnde Arbeitsorte auszeichnet und zum Beispiel für den Außendienst recht typisch ist.

An der Befragung nahmen knapp 1.700 Personen teil, in die Auswertung wurden

knapp 1.300 vollständige Fragebögen einbezogen. Die Befragten sind zu 85% bei Versicherern, 12% bei (großen) Vermittlerbetrieben und der verbleibende Rest bei sonstigen Betrieben beschäftigt. Dabei handelt es sich vor allem um Tochtergesellschaften von Versicherungsunternehmen aus den Bereichen Informationstechnik und Asset Management. Die Stichprobe enthält zu 89% Innendienstbeschäftigte und sechs Prozent Außendienstbeschäftigte, der Rest sind Auszubildende und sonstige Beschäftigtengruppen.

Die Stichprobe ist annähernd repräsentativ für die Versicherungsbeschäftigten im Innendienst, wenn man Kriterien wie die Verteilung von Voll- und Teilzeitbeschäftigten oder die Geschlechtsverteilung betrachtet. Allerdings sind die Befragten im Mittel etwas älter (47 gegenüber 44 Jahren) und besser ausgebildet als die Gesamtbelegschaften (27 gegenüber 23% Akademikerquote).

Homeoffice gab es schon vor Corona – zum Glück

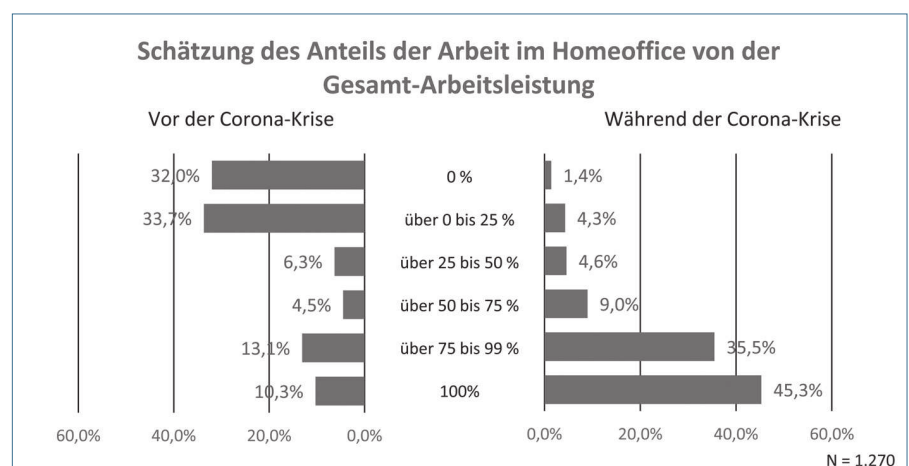
Homeoffice ist keine Erfindung der Corona-Zeit, sondern war schon vorher verbreitet. Man darf annehmen, dass sonst das Großexperiment einer weitgehenden

Schließung der Versicherungsbüros kaum gelungen wäre. So aber waren offensichtlich die nötigen Ressourcen und Verfahrensweise wie beispielsweise Notebooks, Schnittstellen und Datenschutzkonzepte überwiegend vorhanden und erprobt oder konnten schnell beschafft werden.

Die Befragten jedenfalls gaben im Durchschnitt an, vor der Corona-Pandemie bereits 31% ihrer Arbeitszeit im Homeoffice erbracht zu haben. Während des Befragungszeitraums betrug dieser Anteil jedoch 84%. Nur 32% hatten vor der Corona-Pandemie keinerlei Arbeitszeitanteile zuhause, in der Pandemie gaben das nur noch knapp über ein Prozent der Teilnehmer an. Umgekehrt waren vorher schon gut zehn Prozent zu 100% im Homeoffice beschäftigt, während des Befragungszeitraums stieg dieser Anteil auf gut 45% an.

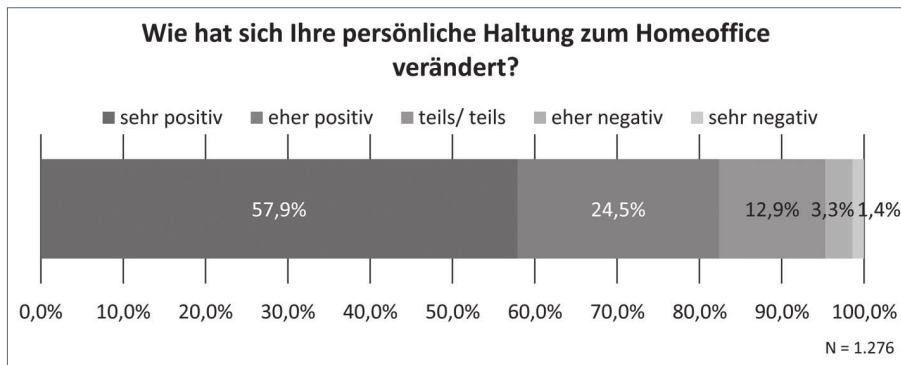
Die Erfahrungen mit der großflächigen Verlagerung des Arbeitsortes nachhause sind ganz überwiegend gut. Rund 82% antworteten, dass sich ihre Haltung zum Homeoffice positiv oder sehr positiv verändert hat. Deziidiert negativ äußerten sich hingegen nur knapp unter fünf Prozent. Selbst wenn man eine gewisse Selbstselektion in der Befragung annehmen wollte, sind die Zahlen überzeugend und decken sich auch

Abbildung 1: Arbeitszeitanteile Homeoffice vor/während Corona-Krise



Prof. Dr. Matthias Beenken
Fachhochschule Dortmund

Abbildung 2: Persönliche Haltung zum Homeoffice



mit zahlreichen, anekdotischen Aussagen von Beschäftigten und Führungskräften der Branche.

Ebenso eindeutig äußerten sich die Teilnehmer zu der Frage, ob sie sich auch künftig ein Arbeiten zuhause vorstellen können. Dies bejahten 88% (trifft „voll und ganz“ oder „eher“ zu), nur 5,5 Prozent können sich dezidiert nicht vorstellen, in dieser Form weiterzuarbeiten. In zahlreichen freien Kommentaren wurde allerdings deutlich, dass die Beschäftigten einen Zwang zum Homeoffice ablehnen. Wenn, dann wollen sie frei entscheiden können, beispielsweise tageweise zuhause und sonst im Büro zu arbeiten, am besten auch kurzfristig nach Bedarf. Arbeitgeber sollten daher vorsichtig sein, aus der Begeisterung für das Homeoffice eine Chance abzuleiten, in großem Stil Büroflächen einzusparen.

Die Teilnehmer wurden weiter gefragt, ob sie einen vom Bundesarbeitsminister vor der Corona-Pandemie ins Gespräch ge-

brachten gesetzlichen Anspruch auf Homeoffice befürworten. Die Idee findet zwar eine weit überwiegende Zustimmung mit rund 72 Prozent, aber mit 15 Prozent gibt es auch einen höheren Anteil an Ablehnung im Vergleich zum allgemeinen Wunsch nach Fortsetzung der Homeoffice-Tätigkeit. Aus den freien Kommentaren ist zu erkennen, dass viele Beschäftigte einer Gesetzesinitiative kritisch gegenüber stehen und Regelungen zur Erbringung von Arbeitsleistungen lieber in den Händen der Tarifvertragsparteien beziehungsweise der innerbetrieblichen Mitbestimmung sehen würden.

Persönliche Faktoren wenig entscheidend für die Haltung zum Homeoffice

Aufschlussreich ist die Analyse der Einflussfaktoren auf die generelle Erfahrung mit dem Homeoffice sowie auf den Wunsch nach Fortsetzung dieser Möglichkeit. Anders als vielleicht zu erwarten, spielen soziodemografische Faktoren kaum eine Rolle. So hängt es wohl eher nicht mit dem Ge-

schlecht, dem Alter, der Berufserfahrung, dem Bildungsabschluss oder einer Schwerbehinderung zusammen, ob Homeoffice begrüßt wird oder nicht.

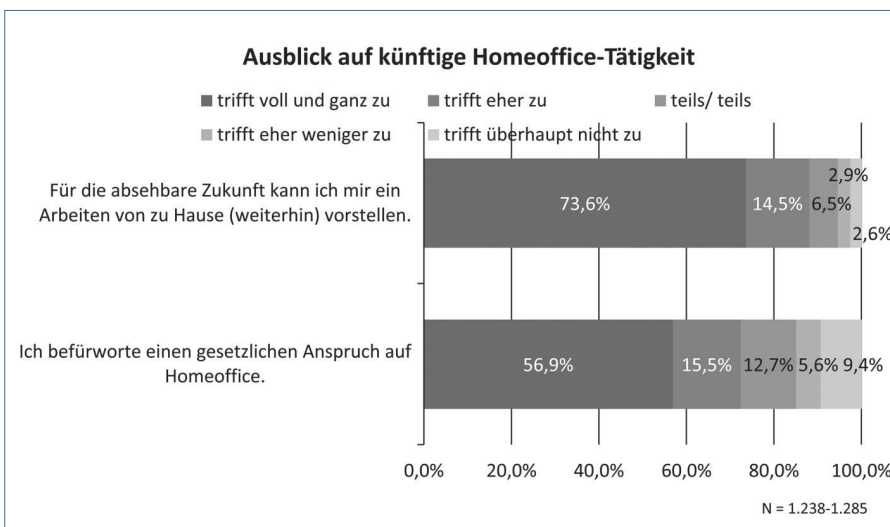
Eine ebenso geringe Abhängigkeit gibt es hinsichtlich Faktoren des persönlichen Umfelds und Lebenssituation der Beschäftigten. Ob also auch ein Partner/-in zuhause arbeiten muss, Kinder oder Angehörige zu betreuen sind, spielt jedenfalls statistisch gesehen keine entscheidende Rolle.

Steigende Produktivität zuhause

Den wohl stärksten Einfluss auf die persönliche Haltung zum Homeoffice üben die Erfahrungen mit dem Arbeitserfolg aus. Dazu gehört das Erleben einer Zunahme der Produktivität beziehungsweise umgekehrt die Erfahrung, dass anders als vor der Pandemie oft von Führungskräften befürchtet die Produktivität gerade nicht gesunken ist. Aus freien Kommentaren kann man erkennen, dass nicht selten zuhause ein ungestörtes Arbeiten möglich war, insbesondere bei Beschäftigten, die sonst im Großraumbüro arbeiten müssen. Diese Aussagen machen nachdenklich auch mit Blick auf die in den letzten Jahren in der Branche als besonders fortschrittlich gelobten Bürokonzepte, bei denen auf fest zugewiesene Arbeitsplätze verzichtet wird (unter Begriffen wie u.a. Desk Sharing, Smart Workspace, Open Space).

Prägend ist weiter die Erfahrung, dass die Interaktion mit Kunden und anderen externen Partnern sowie mit den Kollegen auch von zuhause aus gut funktioniert hat. Auch das widerspricht einem früher oft geäußerten Einwand gegen die Heimarbeit, diese würde zu einer sozialen Isolierung führen.

Abbildung 3: Ausblick auf künftige Homeoffice-Tätigkeit



Bessere Stühle erforderlich

Ein zweiter Bereich mit statistisch signifikant hohem Einfluss auf die Haltung der Befragten sind die Arbeitsbedingungen im Homeoffice. Ein Problem vieler Beschäftigter nicht nur in der Versicherungsbranche ist, dass die private Wohnung meist nicht auf eine dauerhafte Arbeitssituation hin ausgewählt und eingerichtet worden ist. Separate Arbeitszimmer und ergonomisch zumutbare Büromöbel dürften die Ausnahme sein, stattdessen das Arbeiten am Küchentisch auf einem behelfsmäßig umfunktionierten Stuhl eher die Regel. Kritik an der Homeoffice-Situation gab es in erster Linie an fehlendem Mobiliar. Manche Arbeitge-

ber reagierten darauf und erlaubten ihren Beschäftigten, die Bürostühle für die Zeit der Büroschließungen nachhause mitzunehmen.

Die Haltung zum Homeoffice und der künftige Wunsch danach werden signifikant positiv beeinflusst, wenn die Betroffenen daheim einen störungsfreien Raum und geeignete Möbel zur Verfügung hatten. Daraus kann man einen Regelungs- und Handlungsbedarf ableiten, was die Beschaffung von ergonomisch akzeptablen Büromöbeln für das heimische Arbeiten angeht. Unter dem Aspekt des Gesundheitsschutzes ist weiter die Beleuchtung des Arbeitsplatzes zu betrachten. Positiv wirkt weiter eine stabile Internetverbindung, was in Deutschlands lückenhafter Netzinfrastruktur leider nach wie vor nicht überall eine Selbstverständlichkeit ist.

Wenig überraschend verbessert sich die Bewertung des Homeoffice mit der Fahrzeiterparnis zum Arbeitsplatz. Immerhin knapp 73% der Befragten müssen täglich mindestens eine Stunde, knapp 44% sogar mindestens anderthalb Stunden Zeitaufwand für die Fahrten zum und vom Arbeitsplatz aufwenden. Die Einsparung verbessert die Lebensqualität, senkt die Kosten und ist unter ökologischen Aspekten zu begrüßen.

Führungskräfte müssen sich weiterentwickeln

Statistisch signifikant hat schließlich die Führung einen erkennbaren Einfluss auf die Haltung der Beschäftigten. Für Führungskräfte, die bislang keine oder wenig Erfahrung mit dem verteilten Arbeiten ihrer Beschäftigten an verschiedenen Arbeitsorten hatten, ist die Pandemiesituation auch nach Meinung der Befragten eine Herausforderung. Es gilt Ängsten vor Kontrollverlust oder gar einem Überflüssigwerden der Führungsfunktion entgegenzutreten. Führungskräfte müssen lernen, ihre Kommunikationsgewohnheiten auf die Distanzsituation hin auszurichten.

Je mehr Beschäftigte hier eine Steigerung der Führungsqualität erleben, desto begeisterter zeigen sie sich von der Homeoffice-Tätigkeit. Allerdings gilt auch umgekehrt, dass die persönliche Einstellung sich negativ entwickelt, wenn die Führungskraft eine ablehnende Haltung gegenüber der Homeoffice-Tätigkeit einnimmt.

Ressourcen als regelungsbedürftiger Hygienefaktor

Ein auf den ersten Blick verwirrendes Ergebnis betrifft den Bereich Arbeitsmittel im Homeoffice, wozu Aussagen zum Zugriff auf die für die Arbeit benötigten Programme, sonstige Arbeitsmittel und IT-Endgeräte, Sicherstellung des Datenschutzes sowie eine Kostenbeteiligung des Arbeitgebers gehören. Denn diese haben in der Regel keinen statistisch signifikanten Einfluss auf die Haltung zur und den künftigen Wunsch nach Homeoffice-Tätigkeit. Kostenbeteiligungen beispielsweise sind im Zeitraum der Befragung noch eine absolute Ausnahme gewesen, nur rund jeder fünfte Befragte profitierte davon. Wenn, dann gab es relativ häufiger eine pauschale Kostenbeteiligung, die mehrheitlich zwischen 25 und 50 Euro im Monat liegt, aber auch einige darunter und andere erheblich darüber. Seltener wurden Kosten auf Nachweis hin erstattet.

Das Ergebnis lässt sich so interpretieren, dass die Verfügbarkeit der benötigten Arbeitsmittel und der Ersatz von zuhause entstehenden Kosten als Hygienefaktor anzusehen ist: Wer dies erhält, empfindet es als selbstverständlich, wer nicht, erwartet vom Arbeitgeber Nachbesserung. Es erscheint aber plausibel zu folgern, dass Beschäftigte wohl eher nicht nur deswegen ins Homeoffice drängen, weil der Arbeitgeber ihnen einen Zugriff auf seine Programme oder die Mitgabe eines geeigneten Computers sowie die Übernahme von Kosten zusagt. Als Handlungsanforderung lässt sich ableiten, dass solche Ressourcen und Mittel organisatorisch sicherzustellen sind, wobei eine Kostenbeteiligung wohl sinnvollerweise einheitlich zwischen den Arbeitgebern und Mitbestimmungsorganen geregelt werden sollte, um Unzufriedenheit bei empfundener Ungerechtigkeit zu vermeiden.

Fazit und Herausforderungen

Zusammenfassend ist das „Großexperiment Homeoffice“ geglückt. Die Versicherungsunternehmen haben die Herausforderung der Pandemie-bedingten Kontaktbeschränkungen überwiegend erfolgreich bewältigt und neue Arbeitsmodelle in der Breite umgesetzt. Die Beschäftigten sind hiervon fast durchweg positiv angetan und wünschen sich eine Fortsetzung jedenfalls einer flexiblen Wahl des Arbeitsortes. Herausforderungen sind in der Weiterentwicklung der Führung zu sehen, bei der Vorbehalte und Ängste abgebaut und die Führung in der Distanz durch adäquate Führungsstile und -techniken gefördert werden sollten. Weiter sind arbeitsrechtliche Vereinbarungen notwendig, um die Arbeitsfähigkeit, den Gesundheits- und den Arbeitsschutz im Homeoffice und einen fairen Ausgleich eventueller Mehrkosten zu gewährleisten.

Über aller positiven Bewertung sollten verletzte Beschäftigtengruppen nicht vergessen werden. Dazu gehören Auszubildende, deren praktische Ausbildung im Betrieb durch die verteilten Arbeitsorte leiden dürfte. Für sie wäre eine baldige Rückkehr vieler Beschäftigter in die Büros wünschenswert. Ganz anders stellt sich die Interessenlage besonders schutzbedürftiger Personen mit Vorerkrankungen oder höherem Alter dar. In dieser Stichprobe zum Beispiel schätzten sich immerhin gut 22 Prozent als Risikopatienten ein. Das macht insgesamt flexible Lösungen anstelle eines „entweder (Betrieb) – oder (Homeoffice)“ erforderlich.

¹ Vgl. Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland (AGV), *Sozialstatistische Daten 2019 Versicherungswirtschaft*, München 2019

Die Studie „Homeoffice, Ergebnisse der NAG-Homeoffice-Umfrage 2020 unter Beschäftigten der Versicherungswirtschaft“ der Autoren Matthias Beenken, Jessica Michalczyk und Michael Radtke wird von der Fachhochschule Dortmund und der Neue Assekuranz Gewerkschaft herausgegeben. Sie kann kostenfrei von der Webseite www.fh-dortmund.de/homeoffice-studie heruntergeladen werden.