

Hochschule Merseburg

University of Applied Sciences

Fachbereich Soziale Arbeit. Medien. Kultur

M.A. Angewandte Medien- und Kulturwissenschaft

Wintersemester 2021/2022

Erstprüfer: Prof. Dr. phil. Hardy Geyer

Zweitprüfer: Prof. Dr. Matthias Ehram

Masterarbeit

**Untersuchung der Produktivität und Arbeitsweise im
Homeoffice von in Managementpositionen arbeitenden
Kulturschaffenden seit dem Beginn der Corona-Pandemie**

Vorgelegt von:

Matthias Großöhme

Matrikelnummer: 26306

13.11.2021

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Abbildungsverzeichnis	5
Tabellenverzeichnis	6
1 Einleitung	7
2 Kultur, Corona und Homeoffice	11
2.1 Hinführung zum Thema	11
2.2. Covid-19-Pandemie in Deutschland	15
2.2.1 Zeitlicher Verlauf und Lockdowns	15
2.2.2 Auswirkungen auf die Arbeitswelt	15
2.3 Veränderung der Kulturbranche seit der Covid-19- Pandemie	17
2.4 Situation von Kulturschaffenden in Managementpositionen	18
2.5 Homeoffice	20
2.6 Zentrale Fragestellung und Hypothesen	22
3 Methodologie	22
3.1 Definition zentraler Begriffe	22
3.1.1 Grundlegende Bemerkungen	22
3.1.2 Homeoffice	23
3.1.3 Präsenzarbeit	24
3.1.4 Produktivität	24
3.1.5 Arbeitsweise	24
3.1.6 Kulturschaffende in Managementpositionen	24
3.1.7 Agiles Management	24
3.2 Aktueller Forschungsstand	25
3.2.1 Grundlegende Bemerkungen	25
3.2.2 Homeoffice	26
3.2.2.1 Gesetzliche Rahmenbedingungen	26
3.2.2.1.1 Gesetze zu Homeoffice	26
3.2.2.1.2 Arbeitsschutz	27
3.2.2.1.3 Datenschutz	27
3.2.2.4 Homeoffice-Potenzial, Nutzung und Zugang	28
3.2.2.5 Vorteile für Arbeitnehmer	31
3.2.2.6 Vorteile für Arbeitgeber	33
3.2.2.7 Gefahren	33

3.3 Indikatoren für Produktivität im Homeoffice	34
3.3.1 Grundlegende Bemerkungen	34
3.3.2 Qualifikation und Berufserfahrung	36
3.3.3 Intensität der Betroffenheit von der Covid-19-Pandemie	36
3.3.4 Zufriedenheit im Homeoffice	36
3.3.5 Universalität und Verhandelbarkeit	36
3.3.6 Häufigkeit und Dauer von Homeoffice	37
3.3.7 Arbeitszeit	37
3.3.8 Kommunikationsmethoden und bewusst gewählter Softwareeinsatz	38
3.3.9 Einstellung zu agilen Ansätzen	38
3.3.10 Hauptsächliche Tätigkeitsfelder	39
3.3.11 Feedback-System	39
3.3.12 Leistungsmonitoring	39
3.3.13 Sozialer Druck und Fehlen von Kollegen	40
3.3.14 Emotionale Verbindung zum Unternehmen	40
3.3.15 Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem im Homeoffice	40
3.3.16 Selbstdisziplin	41
3.3.17 Technische Ausstattung	41
3.3.18 Ablenkung	41
3.3.19 Rolle der Vorgesetzten	42
3.3.20 Unterstützung durch Unternehmen	42
3.3.21 Angebot von gesundheitsfördernden Maßnahmen	43
3.4 Indikatorenkatalog mit Interviewfragen	43
4 Untersuchung	47
4.1 Grundlegende Bemerkungen	47
4.2 Methodik	48
4.2.1 Qualitative Forschung	48
4.2.2 Erhebungsmethode: Problemzentriertes Leitfadenterview	49
4.2.2 Entwicklung des Interviewleitfadens	50
4.2.3 Auswahl der Gesprächspartner	51
4.2.4 Auswertungsmethode	53
4.2.4.1 Transkription	53
4.2.4.2 Qualitative Inhaltsanalyse	53
4.2.4.3 Computergestützte Auswertung	55
4.2.5 Gütekriterien	55
4.3 Auswertung	57

4.3.1 Forschungsergebnisse anhand der Indikatoren	57
4.3.1.1 Grundlegende Bemerkungen	57
4.3.1.2 Qualifikation und Berufserfahrung	57
4.3.1.3 Intensität der Betroffenheit von der Covid-19-Pandemie	58
4.3.1.4 Zufriedenheit im Homeoffice	58
4.3.1.5 Universalität und Verhandelbarkeit von Homeoffice im Unternehmen	58
4.3.1.6 Häufigkeit und Dauer von Homeoffice	59
4.3.1.7 Arbeitszeit	59
4.3.1.8 Kommunikationsmethoden und bewusst gewählter Einsatz passender Software	60
4.3.1.9 Einstellung zu agilen Ansätzen	60
4.3.1.10 Hauptsächliche Tätigkeitsfelder	60
4.3.1.11 Feedback-System	61
4.3.1.12 Leistungsmonitoring	61
4.3.1.13 Sozialer Druck und Fehlen von Kollegen	62
4.3.1.14 Emotionale Verbindung zum Unternehmen	62
4.3.1.15 Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem im Homeoffice	63
4.3.1.16 Selbstdisziplin	63
4.3.1.17 Technische Ausstattung	63
4.3.1.18 Ablenkung	64
4.3.1.19 Rolle der Vorgesetzten	64
4.3.1.20 Unterstützung durch Unternehmen	64
4.3.1.21 Angebot von gesundheitsfördernden Maßnahmen	65
4.3.1.22 Gesamteinschätzung der Produktivität im Homeoffice	65
4.3.2 Allgemeine Diskussion	66
4.3.3 Diskussion der wichtigsten Indikatoren	67
4.3.4 Prüfung der Hypothesen	69
4.3.4.1 Hypothese 1	69
4.3.4.2 Hypothese 2	70
4.3.4.3 Hypothese 3	70
4.3.4.4 Hypothese 4	71
4.4 Formulierung der Handlungsansätze	71
5 Fazit	74
6 Literaturverzeichnis	76
7 Anhang	83
Anhang A 1: Gesprächsleitfaden der problemzentrierten Leitfadeninterviews	83
Anhang A 2: Anfragetext für Interviews via E-Mail	88

Anhang A 3: Vorlage Einverständniserklärung zum Interview	89
Anhang A 4.1 Transkript B1	90
Anhang A 4.2 Transkript B2	103
Anhang A 4.3 Transkript B3	123
Anhang A 4.4 Transkript B4	140
Anhang A 4.5 Transkript B5	152
Anhang A 4.6 Transkript B6	163
Anhang A 5 Kategoriensystem	176
Eidesstattliche Versicherung	178

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Nutzung von Homeoffice im Zeitverlauf (Emmler/Kohlrausch 2021)	30
Abbildung 2: Ablaufmodell problemzentrierter Interviews (Misoch 2019)	50
Abbildung 3: Phasenmodell zum Verhältnis qualitativer und quantitativer Analyse (Mayring 1991)	55
Abbildung 4: Kriterien für die Qualität qualitativer Inhaltsanalyse (Kötter/Kohlbrunn 2018)	56

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Indikatorenkatalog mit Interviewfragen	43
Tabelle 2: Übersicht Interviewpartner*innen	52

1 Einleitung

Aufgrund der Covid-19-Pandemie spielt die Arbeit im Homeoffice in Deutschland eine immer größer werdende Rolle, welche sich in Zukunft maßgeblich auf die Arbeitswelt auswirken wird. Zu Beginn des Jahres 2021 wurde von der Bundesregierung beschlossen, dass die Pflicht für Arbeitgeber bestehe, eine Homeoffice-Option anbieten zu müssen, solange keine betrieblichen Gründe entgegenstehen (vgl. Grimm 2021). Diese Regelung wurde am 21. April 2021 sogar bis Mitte des Jahres verlängert. Die rasante Umstellung zu der Arbeitsweise von zu Hause aus bringt für Angestellte allerdings eine Vielzahl an Herausforderungen mit sich und besonders diejenigen, die bisher keinerlei Erfahrung mit Heimarbeit und effektiven Telekommunikationsprozessen sammeln konnten, haben kaum eine andere Chance, als sich an die neuen Bedingungen anzupassen. Durch eventuell unzureichend angebotene Medienbildung und suboptimale technische Ausstattungen in den eigenen vier Wänden gestaltet es sich deshalb für eine Vielzahl der von der Situation Betroffenen schwierig, gleichwertige Arbeitsresultate zu liefern, die sie sonst in Präsenzarbeit im Büro vor Ort geschafft hätten. Dies wirkt sich potenziell auf die Produktivität der Arbeitnehmer aus.

Die Kulturbranche ist besonders drastisch von der Pandemie betroffen: durch zeitweilige und über die Lockdowns hinaus gestreckte Veranstaltungsverbote hat sich die finanzielle Situation für viele Kulturschaffende maßgeblich verschlechtert. Auch die Art und Weise der Umsetzung des Arbeitsalltages hat sich stark verändert. Zuvor konnten Veranstaltungskonzepte direkt in den Eventräumen entworfen, geplant und mit weiteren in den Prozess involvierten Personen vor Ort besprochen werden. Nun verschieben sich diese Arbeitsabläufe ebenfalls in das Homeoffice und werden computergestützt über verschiedene Kommunikationsplattformen oder via Telefon abgewickelt. Ein Resultat daraus könnte ebenfalls ein Einbruch der Produktivität in der Heimarbeit sein.

Weiterhin ist jetzt bereits abzusehen, dass nach einem eventuellen Ende der Pandemie noch viel mehr Berufstätige in Heimarbeit arbeiten werden, als es jemals der Fall war. Prognosen von Experten rechnen dabei mit bis zu 35% der Arbeitnehmer, was in Deutschland ganze 14,7 Millionen Menschen ausmacht (vgl. Pauly/Holdampf-Wendel 2020). Demnach ist es unumgänglich, tiefer zu ergründen, inwiefern Produktivität in dieser neuen Arbeitsform aufgrund der Situation gewährleistet ist. Der Fokus soll dabei auf der Kulturbranche liegen, da diese besonders von der Distanz zum alten Arbeitsplatz betroffen

ist und davon auszugehen ist, dass nicht jedes Kulturunternehmen optimal auf die schnelle Veränderung der Arbeitslage vorbereitet sein konnte.

Dass die Arbeit im Homeoffice in der Zeit des zweiten und dritten Lockdowns eine größere Dimension angenommen hat, lässt sich bereits an der vermehrten Nutzung von Online-Kommunikationsplattformen feststellen: Zwischen den Monaten Dezember 2019 und Mai 2020 lässt sich in Deutschland ein Zuwachs von 100 % der Inanspruchnahme von digitalen Arbeitsformen wie Video- und Telefonkonferenzen verzeichnen. In fast allen wirtschaftlichen Branchen ist insgesamt ein starkes Wachstum digitaler Arbeitsweisen im Homeoffice festzustellen. Der Sektor der Medien, Kultur und Bildung schneidet dabei mit einem Anstieg 68 % überdurchschnittlich ab (vgl. DAK 2020: 8).

Die Umstellung zu dieser neuen Arbeitsweise könnte sich wahrscheinlich sehr signifikant auf die Produktivität während der Arbeitszeit auswirken. Da nach dem aktuellen Stand der Forschung jedoch noch nicht wirklich abzusehen ist, wie schwerwiegend die Folgen davon sein werden, wurde dieses Forschungsprojekt zur Thematik initiiert. Auch das fehlende Angebot an medialer Bildung zum Umgang mit digitalen Arbeitsformen, die Einstellung der Kulturschaffenden zu den Neuerungen sowie welche konkreten Auswirkungen die Pandemie auf die Arbeitsweise hat, sollen dabei untersucht werden. Im Fokus stehen dabei Beschäftigte in Managementpositionen des Kultursektors, weil vermutet wird, dass für diese die Veränderung am prägnantesten sei.

Für die Kulturbranche wurden trotz ausgiebiger Recherche kaum Kennzahlen zur Problematik der Produktivität im Homeoffice gefunden. Dementsprechend ist es notwendig, das Thema wissenschaftlich zu erforschen, um potenzielle Folgen besser abzuschätzen zu können. Es wird angestrebt, herauszufinden, welche Methoden der Heimarbeit dabei vordergründig angewandt werden, welche agilen Organisationsprinzipien für eine effiziente Arbeit im Homeoffice bereits in Benutzung genommen werden und welche konkreten Maßnahmen in der Zukunft geplant sind. Des Weiteren werden die für die Arbeitnehmer entstehenden Rahmenbedingungen wissenschaftlich ergründet, indem deren Situation vor und während der Pandemie nach bestimmten Kriterien, welche in einem späteren Abschnitt dieser Arbeit vorgestellt werden, miteinander verglichen werden. Es soll ergründet werden, wie gut oder schlecht Kulturmanager*innen auf die schnelle und unerwartete Umstellung auf Heimarbeit reagiert haben. Dementsprechend sollen besonders die pandemiebedingten Veränderungen in

Arbeitsweise und Produktivität beleuchtet werden. Dafür soll herausgefunden werden, in welchem Maße die Arbeiter bereits vor Beginn der Pandemie technisch auf Homeoffice vorbereitet waren und welche konkreten Maßnahmen dann chronologisch erfolgten. Dabei spielt der Faktor der Unterstützung, welche Arbeitgeber*innen ihren Angestellten in technischer und menschlicher Form zur Verfügung stellen, sodass diejenigen zu Hause produktiv sein können, eine wesentliche Rolle. Am Ende soll eine Einschätzung für Kulturschaffende gegeben werden, in welcher analysiert wird, ob sich Homeoffice letztendlich positiv oder negativ auf deren Produktivität auswirkt und welche Arbeitsformen und Herangehensweisen an die Arbeit im Office den besten Effekt für eine produktive Arbeitsweise haben. Diese Arbeit wird aus einem interpretativistischen Ansatz heraus behandelt. Trotzdem wird mit Hypothesen geforscht wird und es werden Vorannahmen aus dem Material erfolgen, was sich in der Erhebung und Interviewführung widerspiegeln wird. Das Thema wurde außerdem gewählt, weil seit der Jugendzeit eine enge individuelle Bindung zur Kulturbranche und insbesondere der Musikszene besteht, die Konsequenzen der Covid-19-Pandemie zu einem herzerreißenden Ausbleiben von Konzerten und anderen Kulturveranstaltungen geführt hat und demnach eine hohe persönliche Motivation in der Unterstützung der Kulturbranche besteht. Nun stellt sich die Frage, welchen Nutzen diese Erkenntnisse haben und warum die wissenschaftliche Behandlung dieses Themas von Relevanz ist. Aus der Untersuchung der Thematik kann eine Handlungsempfehlung für ein produktive Arbeitsweise in der nun so flächendeckend und notwendigerweise genutzten Arbeitsweise des Homeoffice entstehen. Kulturschaffende und Unternehmen könnten davon ungemein profitieren. Außerdem könnte es für die Kulturbranche immens nützlich sein, wenn herausgefunden wird, auf welche Art und Weise die Arbeitgeber ihre Kommunikations- und Organisationskonzepte an heutige technische Möglichkeiten und effektive Managementansätze anpassen sollten, da sich dies wahrscheinlich ebenfalls direkt auf das Level der Produktivität auswirkt. Durch die wissenschaftliche Abhandlung des Themas in dieser Forschungsarbeit kann ein wertvoller Beitrag geleistet werden, um die Kulturszene voranzutreiben, sodass der finanzielle Ausgleich durch die entstandenen Schäden durch die Pandemie besser gelingt und somit bessere Arbeitsbedingungen geschaffen werden und mehr und höherwertige Kultur über Zeit entstehen kann. Die zentrale Fragestellung "Inwiefern wirkt sich Homeoffice auf die Produktivität und Arbeitsweise von in Managementpositionen arbeitenden Kulturschaffenden seit dem Beginn der Corona-Pandemie aus?" soll wissenschaftlich ergründet werden. Dazu werden

ebenfalls Hypothesen aufgestellt, welche anhand der untersuchten Indikatoren analysiert werden. Diese Vorannahmen werden im Kapitel 2.6 der Arbeit genauer vorgestellt. Das Ziel dieser Forschungsarbeit ist, mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden zu ergründen, wie groß der Einfluss von Homeoffice auf die Produktivität Kulturschaffender in Managementpositionen ist. Es soll herausgefunden werden, welche expliziten Arbeitsmethoden in der Heimarbeit verwendet werden, welche (agilen) Prinzipien für eine effektive Arbeit im Homeoffice bereits umgesetzt werden und welche Maßnahmen in Zukunft geplant sind. Auch die sozialen Rahmenbedingungen, die für die Arbeitnehmer aufgrund der Pandemiesituation entstehen und wie sich diese auf die Produktivität auswirken, sollen untersucht werden. Ebenso wird ein Blick auf die Unterstützung der Arbeitgeber, welche sie ihren Beschäftigten potenziell anbieten, sodass diese zu Hause produktiv arbeiten können, geworfen. Es wird eine Einschätzung dazu vorgenommen, inwiefern mehr Unterstützung oder Vorbereitung notwendig sein könnten. Am Ende soll für Kulturschaffende eine Evaluation gegeben werden, in welcher analysiert wird, inwiefern sich Homeoffice positiv oder negativ auf deren Produktivität auswirkt. Daraus kann eine Handlungsempfehlung für eine produktive Arbeitsweise entstehen, wovon Kulturschaffende und deren Unternehmen profitieren könnten. Außerdem könnte es für die Kulturbranche durchaus nützlich sein, wenn herausgefunden wird, inwiefern die Arbeitgeber ihre Herangehensweise in der Unterstützung der Heimarbeit an aktuelle Gegebenheiten anpassen sollten, da sich dies potenziell ebenfalls auf das Level der Produktivität auswirken könnte. Da agile Managementansätze einen positiven Einfluss auf die Produktivität Angestellter haben sollen (vgl. Wolf/Roock 2015: 22), könnte es ebenfalls wertschöpfend sein, diesen Aspekt näher zu beleuchten und zu überprüfen, inwiefern dies in der Realität eines Kulturschaffenden umgesetzt wird. Zur Erhebung soll die Methode des problemzentrierten Leitfadenterviews angewendet werden, da über diese Vorgehensweise komplexe Thematiken in Teilthemen ergründet werden können, wichtige Aspekte nicht vergessen werden und die Themenblöcke mit Hilfe der Auswertungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse strukturiert ausgewertet werden können. Es sollen mindestens vier Interviews geführt werden, wobei angestrebt wird, passende Interviewpartner zu finden, die die Kulturbereiche Musik, Theater, und Kunstaussstellungen abdecken.

Die Auswertung wird computergestützt mit Hilfe des Programms 'MaxQDA' erfolgen, da sich dieses besonders anbietet, um längere Interviews gestaffelt zu klassifizieren und dadurch Inhalte und Ergebnisse gezielt und übersichtlich darzustellen.

2 Kultur, Corona und Homeoffice

2.1 Hinführung zum Thema

Als im März 2020 die weltweite SARS-COVID-19 Pandemie begann, wurde schnell klar, dass die nächsten Monate eine Vielzahl an Veränderungen in allen Bereichen des alltäglichen Lebens mit sich bringen werden: Um die potenziell rapide Ausbreitung des Virus zu unterbinden, waren die Regierungen so gut wie aller Länder der Welt dazu verpflichtet, schnell zu handeln, sodass die Bevölkerung effektiv geschützt werden kann, die wirtschaftlichen Folgen für Bürgerinnen und Bürger abgefedert werden und die Pandemie zusammen mit nationalen und internationalen Partnern unter Kontrolle gebracht werden kann (vgl. Bundesregierung 2020).

Um diese Ziele zu erreichen, wurden verschiedene Maßnahmen einberufen: zur Vermeidung finanzieller Engpässe aller Bevölkerungsgruppen wurden umfassende Pakete zur monetären Unterstützung genehmigt. Zur Eindämmung des Infektionsrisikos wurde eine allgemeine Pflicht des Tragens einer medizinischen Mund-Nasen-Bedeckung eingeführt. Ein Lockdown folgte auf den Nächsten, Veranstaltungen konnten nicht mehr stattfinden und das soziale Leben wurde auf ein Minimum heruntergefahren. Innerhalb kürzester Zeit wurden Unternehmen und Firmen dazu gebracht, ihre Büros und Arbeitsstätten für ihre Mitarbeiter zu schließen und diese ihre Arbeit so gut wie möglich im Homeoffice verrichten zu lassen. Auch wenn die Heimarbeit nicht in jeder Branche perfekt umsetzbar sei, sollte dieser Versuch zwingend unternommen werden, um persönliche Kontakte zu reduzieren.

Der Großteil der Arbeitnehmer*innen hat bisher keinerlei Erfahrung mit der Arbeit von zu Hause sammeln können. Vor dem Beginn der Pandemie betrug der Anteil der im Homeoffice Arbeitenden lediglich vier Prozent. Als der erste Lockdown im April 2020 entschieden wurde, gingen innerhalb kürzester Zeit ganze 27% ihrer beruflichen Tätigkeit vom Home Office aus nach. Diese Zeit nahm bis zum November 2020, in welchem der

„Lockdown light“ lief, auf 14% ab und stieg dann bis Januar 2021 wieder auf 24% an (vgl. Statista 2021). Die Unternehmen sind natürlich trotz der Umstände darauf angewiesen, dass ihre Angestellten weiterhin ihre Leistung bringen, um positiv zum wirtschaftlichen Erfolg der Firma beizutragen. Ein jeder Mensch, der von diesen Maßnahmen betroffen ist oder auch nur im entferntesten Sinne mit der Heimarbeit in Berührung gekommen ist, hat sich schon einmal die Frage gestellt, inwiefern die Produktivität von der Arbeit von zu Hause aus beeinflusst wird. Die Arbeitnehmer*innen stehen dabei vor zahlreichen Hürden, um ihre Leistung auch im Home Office aufrechtzuerhalten. Die wichtigsten Punkte deren Gewährleistung sind die richtige Einrichtung des Arbeitsplatzes sowie der technisch notwendigen Gegebenheiten, ein geschulter Umgang mit potenziellen Ablenkungsquellen wie die der eigenen Kinder oder Familienmitglieder und der einwandfreie Umgang mit der Software, welche zur effizienten Kommunikation mit Teammitgliedern und der Strukturierung des Arbeitsalltags dienen. In der modernen Arbeitswelt sind dabei agile Arbeits- und Kommunikationsformen auf dem Vormarsch. Zwischen dem Dezember 2019 und Mai 2020 gab es in Deutschland einen Zuwachs von 100% in der Nutzung digitaler Arbeitsformen. Dazu zählen Telefon- und Videokonferenzen sowie die Verwendung von Kommunikations- und Organisationssoftware wie ‘Trello’ oder ‘Slack’. Dieses enorme Wachstum erstreckt sich über fast alle Branchen. Im Sektor ‘Medien, Kultur und Bildung’ beträgt die Wachstumsrate 68% (vgl. DAK 2020), womit sie unter dem Durchschnitt liegt.

Dabei sollte diese Zahl viel höher ausfallen, denn die Kulturbranche hat besonders unter den Umständen der Pandemie leiden müssen: aufgrund der großflächigen Schließungen von Kulturstätten und Veranstaltungsorten im März 2020 sind große Verluste in den Einnahmen der Kulturschaffenden zu verzeichnen. Außerdem veränderte sich Situation der in Kulturbereichen Arbeitenden spontan grundlegend: die täglichen Tätigkeiten im Büro oder direkt in der Location, wo die Veranstaltungen sonst regelmäßig stattfinden, sollten ebenso in das Homeoffice verlegt werden. Dies brachte natürlich eine Vielzahl an Herausforderungen mit sich, welche, abhängig von verschiedenen Faktoren, mehr oder weniger gut gemeistert werden konnten. Hier sei bereits angemerkt, dass diese Indikatoren eine zentrale Rolle in dieser Arbeit spielen werden, da sie einen zentralen Punkt zur Relation der im Home Office möglichen Produktivität darstellen. Dazu kommen zentrale Vorbehalte der Arbeitgeber zu einer guten Zusammenarbeit von zu Hause aus: eine Umfrage von Bellmann/Hübler (2020: 6-9) zeigt, dass bis zu 90% der Unternehmensleiter denken, dass die notwendigen Tätigkeit ihrer Angestellten im Homeoffice nicht ausführen

können. Die Kollaboration mit Kollegen sei erschwert und eine Führung und Kontrolle der Arbeiter sei nicht mehr möglich. 16% der Vorgesetzten gaben an, dass sie ernsthafte Bedenken in Bezug auf den Datenschutz haben. Nur 9% vermuten, dass die technischen Voraussetzungen im heimischen Büro fehlen würden. Über die Hälfte der befragten Arbeitnehmer*innen haben Angst davor, dass die Trennung von Arbeit und Privatem nicht mehr gewährleistet sei. Weiterhin ist zwei Dritteln der Angestellten wichtig, dass der Chef räumlich anwesend ist. 7% gaben sogar an, dass sie denken, dass die Arbeit von zu Hause aus der Karriere schaden könne (vgl. Bellmann/Hübler 2020: 6-9).

Jedoch ergeben sich aus der vermehrten Nutzung von Homeoffice auch Vorteile für Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen. Es kommt insgesamt zu mehr Flexibilität in der Gestaltung des Arbeitstages, einer höheren Vereinbarkeit von Beruf und Familie und zu einer Ersparnis der wegfallenden Fahrzeiten, was an sich eine Erhöhung der Arbeitszeit ermöglicht. Dazu kommt das Vorhandensein eines potenziell ruhigeren Arbeitsortes, wenn die familiäre Situation es zulässt und zu einer guten Erreichbarkeit der Beschäftigten über die vom Unternehmen genutzte Kommunikationssoftware. Zudem können Büroflächen durch die zahlenmäßig niedrigere Anwesenheit optimierter genutzt werden (vgl. Bellmann/Hübler 2020: 6). Die Attraktivität von vielen Arbeitgeber*innen und die Auswahl an etwaig passenden Bewerber*innen steigt ebenfalls, da aufgrund der nicht mehr notwendigen Nähe zum Arbeitsplatz theoretisch qualifizierte Menschen aus der ganzen Republik oder auch aus dem Ausland angestellt werden können. Besonders aus dem Grund, dass die Jobsuche heutzutage fast ausschließlich online stattfindet und soziale Netzwerke wie LinkedIn oder Xing signifikant an Bedeutung gewinnen, wurden die Kontaktaufnahme mit dem Arbeitgeber, der Bewerbungsprozess und die Zeit bis zur letztendlichen Einstellung ohnehin enorm beschleunigt (vgl. Mai 2021). Wenn man nun die Pro- und Kontra-Argumente in ein Verhältnis setzt, lässt sich bereits erkennen, dass die Potenziale und Herausforderungen der Arbeit im Homeoffice sehr kontrovers bewertet werden.

Experten rechnen damit, dass nach einem etwaigen Ende der Pandemiesituation noch mehr Angestellte denn je in Heimarbeit arbeiten werden. Aktuelle Einschätzungen gehen davon aus, dass bis zu 35% der Angestellten weiterhin im Home Office arbeiten werden (vgl. Bitkom 2021). Dies sind in Deutschland fast 15 Millionen Menschen. Da diese Veränderung einen hohen Anteil der arbeitenden Bevölkerung in Deutschland betrifft, ist

es wichtiger als je zuvor, wissenschaftlich zu ergründen, inwiefern Produktivität im Home Office gewährleistet ist. Deshalb stellt diese Forschungsarbeit eine Untersuchung der Produktivität und Arbeitsweise im Homeoffice von in Managementpositionen arbeitenden Kulturschaffenden seit dem Beginn der Corona-Pandemie dar. Der Fokus wird dabei auf die Kulturbranche gerichtet, da diese besonders von den Umständen der neuen Arbeitsform betroffen ist.

Die Umstellung zu dieser neuen Arbeitsweise könnte sich dementsprechend signifikant auf die Produktivität während der Arbeitszeit auswirken. Die Folgen sind jedoch noch nicht wirklich abzusehen, weshalb mehr Forschung in diesem Bereich betrieben werden muss. Auch das fehlende Angebot an medialer Bildung zum Umgang mit digitalen Arbeitsformen sowie die Zufriedenheit der Kulturschaffenden mit der neuen Arbeitsweise sollen dabei untersucht werden. Im Mittelpunkt der Forschung stehen dabei Arbeiter in Managementpositionen, da vermutet wird, dass für diese die Veränderung am größten sei. Nach ausgiebiger Recherche wurden nur vereinzelte Kennzahlen zu Änderungen des Produktivitätslevels im Kulturbereich gefunden, weshalb es unumgänglich ist, das Thema tiefgründiger unter die Lupe zu nehmen, um potenzielle Spätfolgen besser einschätzen zu können.

Für den theoretischen Teil dieser Arbeit werden diverse Studien zu den Themenkomplexen 'Homeoffice' sowie 'Produktivität' herangezogen. Die wohl wichtigsten Hauptquellen stellen dabei die 'Studien zu Homeoffice und mobiler Arbeit' der Hans-Böckler-Stiftung dar, welche im Jahr 2020 konzipiert und durchgeführt und deren Ergebnisse Anfang des Jahres 2021 veröffentlicht wurden. Außerdem existieren zum Forschungsgegenstand Sachbücher, welche ebenfalls in Betracht gezogen werden. Beispielsweise liefern die Veröffentlichungen von Jean-Victor Alipour, Oliver Falck und Simone Schüller ‚Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise‘ (vgl. Alipour et al. 2020), ‚Homeoffice optimal gestalten‘ von Britz-Averkamp und Eich-Fangmeier (vgl. 2020) und ‚Homeoffice und mobiles Arbeiten im Team effektiv umsetzen‘ von Peter Bruhn (vgl. 2020) eine Vielzahl relevanter Inhalte und bilden demnach eine Grundlage für diese Forschungsarbeit.

Um die Situation der Kulturschaffenden nachvollziehen zu können, wurden hauptsächlich Internetquellen und wissenschaftliche Artikel herangezogen, da zu dieser genauen Untersuchungsgruppe in Bezug auf deren Produktivität und Arbeitsweise im Homeoffice bisher keinerlei Bücher veröffentlicht wurden. Dies ist damit zu begründen, dass das

Thema noch zu jung sei, um wissenschaftlich fundierte Ergebnisse präsentieren zu können. Da jedoch genau dieser Aspekt in Zukunft in der Kulturbranche von großer Relevanz sein wird, werden für diese Arbeit Interviews mit Betroffenen geführt. Somit wird angestrebt, aus den Interviews signifikante Erkenntnisse zu erlangen, um den aktuellen Forschungsstand letztlich vorantreiben zu können. Am Ende dieser Arbeit soll ein Indikatorenkatalog mit zentralen Handlungsempfehlungen entstehen, anhand welchem die Produktivität im Homeoffice verbessert werden kann, sodass auf lange Sicht ein effektiver Weg zur Steigerung der Produktivität in der Heimarbeit gefunden werden kann.

2.2. Covid-19-Pandemie in Deutschland

2.2.1 Zeitlicher Verlauf und Lockdowns

Der Ausbruch der Covid-19-Pandemie geschah Ende Dezember 2019 in China. Knapp einen Monat später, am 27. Januar 2020, trat der erste Fall in Deutschland im bayerischen Starnberg auf (vgl. Deutsche Welle 2021). Ab diesem Zeitpunkt wurde das öffentliche Leben Stück für Stück eingeschränkt.

Der erste Lockdown wurde dann für den Zeitraum von Ende März 2020 bis Mai desselben Jahres beschlossen. Darauf folgte ein "Sommer trügerischer Sorglosigkeit" (Deutsche Welle 2021), in welchem Veranstaltungen wieder erlaubt wurden, was nicht zuletzt einer der Gründe für erneut steigende Infektionszahlen war. Die logische Konsequenz war eine zweite Corona-Welle von September bis November 2020 mit über 20.000 Neuinfektionen pro Tag (vgl. Deutsche Welle 2021). Dementsprechend wurde am 06. Januar 2021 der zweite harte Lockdown entschieden, welche bis Anfang März andauerte. Anfang des Jahres 2021 starteten dann die ersten Impfkampagnen, nachdem der Impfstoff BioNTech-Pfizer zum Jahreswechsel freigegeben wurde. Seit Anfang Juni sind ca. die Hälfte der deutschen Staatsbürger von Impfstoffen geschützt.

2.2.2 Auswirkungen auf die Arbeitswelt

Durch die rasante Ausbreitung des Virus Mitte des Jahres 2020 waren Verantwortliche der Politik dazu gezwungen, innerhalb kürzester Zeit drastische Maßnahmen zu ergreifen, um der weiteren großflächigen Verbreitung der Covid-19-Pandemie entgegenzuwirken. Die Folge waren maßgebliche Ausgangsbeschränkungen und das Herunterfahren des täglichen persönlichen, menschlichen Verkehrs in Firmen aus jeder Branche zum Schutz der

Bevölkerung. Weltweit waren insgesamt 94% aller Arbeitnehmer*Innen von Schließungen ihrer Betriebe oder Unternehmen betroffen (vgl. United Nations 2020: 7).

Des Weiteren wird die Covid-19-Pandemie langfristige Wirkungen auf die Arbeitsweise sowie normalisierte Abläufe und Standards im Arbeitsprozess mit sich bringen.

“Homeoffice, Homeschooling oder Stellenverluste wirken sich auf die Wohnsituation aus” (Brand 2021). Die Mitarbeiterbedürfnisse verändern sich dementsprechend, weshalb Arbeitgeber*innen dazu gezwungen sind, auf die Situation im “New Normal” zu reagieren, um die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens weiterhin aufrecht zu erhalten. Aufgrund des schnellen Reaktionszwanges der Unternehmen werden Arbeitsmodelle und Arbeitszeiten, an die sich längst gewöhnt wurden, auf die Probe gestellt. Im Jahr 2020 wurde zum Beispiel bereits ein Anstieg der unbezahlten Arbeitsstunden pro Woche von “7,3 auf 9,2 Stunden pro Woche” (Brand 2021) während der Arbeit im Homeoffice verzeichnet. Dies ist nur eines der vielen Zeichen dafür, dass Unternehmen wahrscheinlich nicht optimal auf die Arbeit von zu Hause aus vorbereitet waren und es einige Hürden in der faktuellen Umstellung auf die neue Arbeitsform gab.

In der Studie ‘COVID-19 und die Welt der Arbeit’ der Vereinten Nationen wurde berechnet, wie hoch die aktuellen Gefährdungspotenziale der Wirtschaftlichkeit verschiedener Branchen durch die Pandemie sind. Die Kulturbranche wurde dabei überdurchschnittlich gefährdet eingeschätzt (vgl. United Nations 2020: 9).

Am stärksten seien kleine, mittlere und Kleinstunternehmen betroffen, “weil sie aufgrund ihrer Größe verwundbarer und weniger resilient sind” (United Nations 2020: 12). Des Weiteren wurde herausgefunden, dass die Arbeitsplätze von fast 50% aller Frauen aufgrund der Pandemie bedroht sei, was besonders auf deren Vielzahl an Anstellungen in Dienstleistungsbranchen zurückzuführen ist. Auch die starke Betroffenheit junger Menschen war unvorhergesehen: die Arbeitslosigkeit der Nachwuchsgeneration ist sogar schneller als diejenige der Erwachsenen gestiegen, was das Risiko auf eine nachhaltige Benachteiligung ebenso stark erhöhe.

“Die Chancen auf dem Arbeitsmarkt verschlechtern sich auch für viele andere Gruppen, darunter Menschen mit Behinderung, Angehörige indigener Völker und Mitglieder benachteiligter ethnischer Gruppen, Flüchtlinge, Binnenvertriebene, Kleinbäuerinnen und -bauern und andere” (United Nations 2020: 14).

2.3 Veränderung der Kulturbranche seit der Covid-19- Pandemie

Die Kulturbranche hat sehr stark unter den Auswirkungen der Pandemie leider müssen: Anfang März wurden nach den Leitlinien zur Verfahrensweise mit dem Covid-19-Virus von der Bundesregierung eine Vielzahl der Kulturstätten geschlossen. Dazu zählten:

- “■ *Bars, Clubs, Diskotheken, Kneipen und ähnliche Einrichtungen*
- *Theater, Opern, Konzerthäuser und ähnliche Einrichtungen*
- *Messen, Ausstellungen, Kinos, Freizeit- und Tierparks und Anbieter von Freizeitaktivitäten (drinnen und draußen), Spezialmärkte, Spielhallen, Spielbanken, Wettannahmestellen und ähnliche Einrichtungen*
- *Zusammenkünfte in Vereinen und sonstigen Sport- und Freizeiteinrichtungen sowie die Wahrnehmung von Angeboten in Volkshochschulen, Musikschulen und sonstigen öffentlichen und privaten Bildungseinrichtungen im außerschulischen Bereich sowie Reisebusreisen*” (Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft 2021: 1).

Dies brachte eine besondere Gefährdung der insgesamt 260.000 Firmen und 1,7 Millionen Angestellten der Branche mit sich, weil in diesem Schließungszeitraum für den Großteil der Unternehmen und Selbstständigen fast alle finanziellen Einnahmen entfielen.

Existenzielle Probleme für eine Vielzahl der Kunstschaffenden sind die Folge.

In der Studie ‘Betroffenheit der Kultur- und Kreativwirtschaft von der Corona-Pandemie - Ökonomische Auswirkungen anhand einer Szenarioanalyse’ des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes wurde die Veränderungen der Kulturbranche seit der Covid-19-Pandemie gestaffelt untersucht und dokumentiert. Die Forscher*innen verglichen die Situation und deren Effekte auf Gesellschaft und Wirtschaft mit vorherigen Krisen und es wurde festgestellt, dass in keiner bisherigen Krise “die Bewegungsfreiheit der Menschen so eingeschränkt wie bei der aktuellen Corona-Pandemie”

(Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft 2021: 2) sei. Außerdem liege ein Schock in Angebot und Nachfrage vor, weshalb die einzige Lösung einkommensstärkende Maßnahmen seien, welche von der Bundesregierung ebenso beschlossen wurden. Diese Unterstützungsmaßnahmen in Form von verschiedenen Hilfspaketen für einen Großteil der Kulturschaffenden waren nach Aussage der Betroffenen jedoch viel zu niedrig ausgefallen, sodass nur laufende Kosten gedeckt werden konnten, aber sich nicht von der Situation erholen konnten, woraus eine permanente Schließung vieler Veranstaltungsorte resultierte.

Die finanziellen Einbußen, die der Kultur- und Kreativwirtschaft entstehen werden, werden auf rund 14,7 Milliarden Euro geschätzt (vgl. Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft 2021: 9), was einen Umsatzverlust von 9% darstellt. Dies sei besonders

dramatisch, da diese Ausfälle akut waren und nicht gleichmäßig über das Jahr verteilt geschahen. Am meisten gefährdet sind Selbstständige und Freiberufler*innen sowie geringfügig Angestellte und Mini-Jobber*innen.

Bei all den negativen Auswirkungen der Pandemie darf jedoch nicht vergessen werden, dass die Situation ebenso Chancen für die Kulturbranche mit sich bringt. Es wird zum Beispiel vermehrt auf den Einsatz neuer Technologien und Services gesetzt. Dazu zählen virtuelle Klassenzimmer im Bildungssektor, die stark angestiegene Nutzung von Online-Kommunikationsplattformen wie ‚Zoom‘, ‚Slack‘ oder ‚Skype‘. In der Musik- und Theaterbranche eigneten sich Künstler an, authentische Konzerte auf Live-Stream-Plattformen aufzuführen. Weiterhin wurden ‚Drive-through-Büchereien‘ und ‚Virtual-Reality-Museen‘ in das Leben gerufen, um überhaupt weiterhin ein Kulturprogramm anbieten zu können. Diese Potenziale werden die Kulturbranche langfristig prägen und Alternativen für Krisensituationen sowie kunstvolle Ergänzungen zur ehemaligen Präsenzkultur darstellen.

2.4 Situation von Kulturschaffenden in Managementpositionen

Die Covid-19-Pandemie hat bereits sehr signifikante Auswirkungen auf die Arbeitsweise in Kulturbetrieben mit sich gebracht. Seit März 2020 spielt Homeoffice eine immer größer werdende Rolle und Diskussionen über eine in Heimarbeit gegebene Produktivität werden immer lauter. Da Kulturmanager*innen und Kulturschaffende, welche in Managementpositionen arbeiten, allgemein als aktive Mitgestalter*innen der Transformation und letztendlich als Entscheidungsträger der Unternehmen gelten, wurden diese aufgrund der Situation vor große Herausforderungen gestellt. Es gilt, die gesetzlichen Rahmenbedingungen zum Infektionsschutz und eine weiterhin notwendige Garantie zur Wirtschaftlichkeit im Unternehmen zu balancieren.

Die Tätigkeitsfelder von Kulturmanager*innen beinhalten im Überblick folgende Aspekte: sie “planen, entwickeln und steuern Kulturprojekte oder Kultur- und Freizeiteinrichtungen” (Bundesagentur für Arbeit 2020). Außerdem sind sie für die Kommunikation mit Sponsoren, die Vorbereitung der Events, die Koordination vor Ort, den Ablauf und die Organisation der Veranstaltungen sowie die Planung regionaler Kulturentwicklung verantwortlich (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2020).

Sie

“fördern den kulturellen Austausch in der Gesellschaft und achten dabei zugleich auf den künstlerischen Anspruch, die gesellschaftliche Akzeptanz sowie die Finanzierbarkeit und Wirtschaftlichkeit einzelner Kulturprojekte. In der Funktion eines Kulturprojekt- oder Einrichtungsleiters analysieren sie den Kulturmarkt, entwickeln und präsentieren Veranstaltungskonzepte und begleiten deren Durchführung. Zur Finanzierung akquirieren sie Fördermittel und verhandeln mit Sponsoren. Sie erstellen die Budgetplanung, kümmern sich um die benötigte Ausstattung und sind Ansprechpartner für Kunden, Künstler/innen, Mitarbeiter/innen und externe Dienstleister” (Bundesagentur für Arbeit 2011: 1).

In dieser besonderen Situation bedeutet das, “sich auf immer neue Aufgabenfelder einzustellen” (Wolf 2019), um die Einstellungen an Ansichtsweisen der Unternehmen nachhaltig an das ‘New Normal’ anzupassen, was sich durch die jahrelanger Ablehnung flexibler Arbeitsmodelle in Deutschland als sehr schwierig erweist.

Infolge einer Studie der Vereinigung Deutscher Startups wurden die zentralen Herausforderungen, welche Kulturmanager*innen aufgrund der Pandemie zu bewältigen haben, zusammengetragen: “Es gilt, Mitarbeitern zu vertrauen, sie zu unterstützen und sie vor allem nicht ständig zu kontrollieren” (Hatt 2020). Weiterhin ist es besonders wichtig, Vertrauen und das Gefühl im Team zu stärken, was nur durch weniger Kontrolle der Arbeitsweise im Homeoffice gelingen mag. Das wohl größte Problem dabei ist, dass eine solche Umstellung normalerweise sehr viel zeitlichen Aufwand mit sich bringt, es jedoch durch die Pflicht zur schnellen Reaktion auf die Pandemie-Situation nicht gegeben ist, dass sich für die Prozessveränderung viel Zeit gelassen werden könne. Dazu zählt auch, dass die Mitarbeiter auch digital motiviert werden sollten, sodass sie weiterhin eine produktive Leistung erbringen können. Dies ist eine Herausforderung für die Kulturmanager*innen, da sich der persönliche Kontakt, welcher sonst im Büro stetig stattfindet, digital nur schwer ersetzen lassen kann. Umso wichtiger sei es, auf effektive Kommunikations- und Organisationstools zu setzen (vgl. Hatt 2020). Es gilt letztendlich, den großen Schäden in der Kulturlandschaft entgegenzuwirken und gleichzeitig eine Zufriedenheit der Mitarbeiter im Homeoffice sowie eine produktive Arbeitsweise zu gewährleisten. Dazu sei sehr viel Flexibilität und Reaktionsvermögen auf die Veränderung digitaler Prozesse notwendig (vgl. Hatt 2020).

2.5 Homeoffice

Laut der Studie der Hans-Böckler-Stiftung wird der Homeoffice-Boom große Auswirkungen auf die zukünftige Organisation von Arbeit haben, wird sich aber wahrscheinlich nicht als universelles Modell durchsetzen können (vgl. Alipour et al. 2020 S. 30). Vielmehr werden hybride Ansätze von Arbeitgebern und -nehmern bevorzugt werden (vgl. Alipour et al. 2020 S. 30). Diese Hybridformen werden ausführlicher im nächsten Abschnitt besprochen.

Weiterhin sei nach der Pandemie keine schnelle oder vollständige Rückkehr ins Büro prognostizierbar. Nach einer LinkedIn-Umfrage im Juni 2020 wollen 51% nicht oder nur teilweise an den Arbeitsplatz zurückkehren, sodass auch weiterhin soziale Distanz bewahrt wird.

49% würden lieber aus Pflichtbewusstsein gegenüber Firma oder freiwillig in die Präsenzarbeit zurück. Dass nach der Pandemie insgesamt trotzdem mehr Leute als davor im Homeoffice arbeiten werden, sei offensichtlich (vgl. Alipour et al. 2020: 35). Es ist jedoch abzuwarten, ob dies auch ein wertvoller Beitrag zur besseren Organisation der Arbeit sein wird.

Durch die pandemische Situation haben sich bereits viele Vorbehalte der Arbeitnehmer abgebaut: “von der Digitalisierung von Arbeitsprozessen über die Ausstattung der Mitarbeiter mit den entsprechenden Kommunikationstools bis hin zu der Auflösung des Stigmas des faulen Heimarbeiters” (Alipour et al. 2020: 35).

In einer Umfrage vom ifo-Institut gab mehr als die Hälfte der Unternehmen an, dass sie nach Krise mehr auf Homeoffice setzen wollen (vgl. ifo Institut und Randstad 2019). Dabei sollen vor allem die Befähigungen der Mitarbeiter bei der Nutzung von digitalen Lösungswegen ausgebaut und professionelle Erfahrung mit Homeoffice gesammelt werden. Von vielen Unternehmern im Silicon-Valley und z.B. Twitter und Facebook wurde angekündigt, dass in Zukunft permanentes Homeoffice angeboten wird (vgl. Alipour et. al 2020: 35).

Es wird davon ausgegangen, dass wohl auch nach der Pandemie keine vollständige Ausschöpfung der Homeoffice-Potenziale gegeben sein wird und sich wahrscheinlich hybride Arbeitsformen etablieren werden. Das Büro nimmt dann eher die Rolle als Begegnungsstätte statt eines fixen Feldes für Präsenzarbeit ein. Die größten Vorzüge, die Arbeitnehmer*innen und Arbeitgeber*innen in den jeweiligen Arbeitsformen genießen

können, seien Autonomie und Flexibilität im Homeoffice und der kreative Austausch während der Arbeit im Büro (vgl. Alipour et al. 2020: 36).

Die Hans-Böckler-Stiftung hat sich ebenfalls seit Jahren mit der Arbeit im Homeoffice auseinandergesetzt und 2021 einen wichtigen Beitrag zur aktuellen Diskussion über das Thema veröffentlicht: in der Studie 'Homeoffice: Potenziale und Nutzung' von Emmler und Kohlrausch wird ebenfalls behandelt, welche Vorteile hinter der neuen Arbeitsform stecken und wie sich der Zugang dazu gestaltet. Dazu wurden knapp 8.000

Erwerbspersonen in Deutschland befragt (vgl. Emmler & Kohlrausch 2021: 3).

Homeoffice wurde von den Befragten als eine sehr ambivalente Erfahrung eingeschätzt. Es bringt eine Erleichterung bei der Vereinbarkeit von Job und Familie mit sich, ist aber auch anstrengender. Außerdem sei es durchaus abhängig von den Gegebenheiten, ob es gut oder schlecht gelingt. Ganze 69% sagen, dass sie im Homeoffice ihre Arbeit besser organisieren können als im Betrieb. Für mehr als die Hälfte verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit. Drei Viertel der Personen sagen, dass der Fernkontakt den direkten und persönlichen Kontakt nicht ersetzen kann (vgl. Emmler & Kohlrausch 2021: 16).

Nach Krise will circa die Hälfte weiterhin genauso oft im Homeoffice arbeiten, wie es zu Zeiten der Pandemie war. Der Anteil derjenigen, die danach genauso oft von zu Hause arbeiten wollen, sinkt mit der steigenden Zahl der im Homeoffice arbeitenden. Der Grund dafür könnte sein, dass nicht zwangsläufig optimale Erfahrungen mit der Arbeit von zu Hause gesammelt wurden. Die Meisten sagen deshalb insgesamt, dass sie Homeoffice okay finden, aber nicht den überwiegenden Teil ihrer Arbeitszeit dort verbringen wollen (vgl. Emmler & Kohlrausch 2021: 18).

Experten gehen davon aus, dass in Betrieben mit wenig Homeoffice-Potenzial auch nach Pandemie eine hauptsächliche Arbeit von zu Hause aus eine Randerscheinung bleiben wird. In Kultur- und Medienbranche und in Großbetrieben wird Homeoffice jedoch weiterhin konstant angeboten werden. Des Weiteren wird prognostiziert, dass Menschen in höheren Einkommensgruppen auch eine viel höhere Chance auf Homeoffice-Arbeit haben werden. Dementsprechend erscheine ihnen ein Recht auf Homeoffice sinnvoll (vgl. Emmler & Kohlrausch 2021: 18).

2.6 Zentrale Fragestellung und Hypothesen

Die zentrale Fragestellung “Inwiefern wirkt sich Homeoffice auf die Produktivität und Arbeitsweise von in Managementpositionen arbeitenden Kulturschaffenden seit dem Beginn der Corona-Pandemie aus?” soll wissenschaftlich ergründet werden.

Das Ziel dieser Arbeit ist außerdem, anhand des Indikatorenkatalogs universelle Handlungsempfehlungen für Kulturmanager zur Steigerung der Produktion im Homeoffice und für eine effektive Arbeitsweise zu formulieren, sodass die Kulturbranche nach der Covid-19-Pandemie von dieser Forschung profitieren könnte.

Folgende Hypothesen und Vorannahmen werden dabei wissenschaftlich analysiert:

- **1) Je öfter Kulturschaffende in Managementpositionen im Homeoffice arbeiten, desto weniger produktiv sind sie.**
- **2) Je schlechter Angestellte von Vorgesetzten oder externen Professionellen auf die Arbeit im Homeoffice vorbereitet werden, desto schwerer fällt es ihnen, in der Heimarbeit produktiv zu sein.**
- **3) Je öfter Kulturschaffende Feedback erhalten, umso produktiver sind sie im Homeoffice.**
- **4) Je mehr Arbeitsweisen des agilen Managements in der Heimarbeit genutzt werden, desto besser ist dies für die Produktivität.**

3 Methodologie

3.1 Definition zentraler Begriffe

3.1.1 Grundlegende Bemerkungen

Da es zwischen den gängigen Begrifflichkeiten rund um die Arbeit von zu Hause grundlegende Unterschiede im Arbeitsrecht gibt und für einen gesetzlichen Anspruch auf Home Office bzw. in der schriftlichen Kommunikation mit dem Arbeitgeber die richtigen Formulierungen verwendet werden müssen, werden die wichtigsten Begriffe im nächsten Abschnitt definiert. Außerdem werden die Unterscheidungskriterien aufgezeigt, um die Begriffe inhaltlich voneinander abzugrenzen, Missverständnisse zu vermeiden und die wissenschaftliche Qualität dieser Arbeit voranzutreiben.

Dazu werden zuerst die Definitionen aus dem Duden angegeben, da diese die Grundlage für die Formulierungen das System der deutschen Rechtsprechung bilden. Da die

Begriffserklärungen aus dem Duden jedoch für die Behandlung des Forschungsinteresses nicht ausreichend sind, werden weitere Quellen herangezogen.

Des Weiteren werden die Begriffe ‘Produktivität’, ‘Präsenzarbeit’, ‘Arbeitsweise’, ‘Kulturschaffende in Managementpositionen’ und ‘Agiles Management’ erklärt, da diese ebenfalls gravierende Aspekte dieser Arbeit ausmachen und im alltäglichen Sprachgebrauch zu weitläufig gefasst sind. Dementsprechend werden für diese zuerst allgemein bekannte Definitionen gefunden und daraufhin weitere Gesichtspunkte in Bezug auf das Forschungsinteresse aufgezeigt.

3.1.2 Homeoffice

Im Duden wird Homeoffice als “[mit Kommunikationstechnik ausgestatteter] Arbeitsplatz im privaten Wohnraum; Form der Arbeit von zu Hause aus” (Duden 2021a) definiert.

Eine weitere Definition ist die folgende: “Homeoffice, auch Telearbeit genannt, ist eine flexible Arbeitsform, bei der die Beschäftigten ihre Arbeit vollumfänglich oder teilweise aus dem privaten Umfeld heraus ausführen” (Haufe 2021).

Ein anderer Ansatz ist derjenige der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), welcher Homeoffice als „Tätigkeitsausübung von zu Hause aus, die auf ständiger oder alternierender Basis stattfinden kann“ (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2020) definiert.

Um eine Abgrenzung von den Begriffen ‘Heimarbeit’ und ‘Telearbeit’ vorzunehmen, werden diese demnach definiert:

Gemäß der aktuellen Definition des Dudens, ist Heimarbeit “gewerbliche Arbeit, die nicht in den Betriebsräumen des Arbeitgebers, sondern für diesen in der eigenen Wohnung ausgeführt wird” (Duden 2021b).

Telearbeit ist “Heimarbeit, bei der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über Kommunikationstechnik mit dem jeweiligen Arbeitgeber verbunden sind” (Duden 2021c).

Die Abgrenzung von Homeoffice zu den anderen Begrifflichkeiten ist die folgende:

*“Unter **Homeoffice** versteht man im Sprachgebrauch - in Abgrenzung zur Teleheimarbeit - das gelegentliche Arbeiten an einem anderen Arbeitsplatz als dem Gebäude des Arbeitgebers. Im Unterschied zur Teleheimarbeit definiert der Gesetzgeber beim gelegentlichen Homeoffice weniger strenge Erwartungen an die ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes” (RKW Hessen 2016).*

3.1.3 Präsenzarbeit

Wenn in dieser Forschungsarbeit die Rede von Präsenzarbeit ist, wird die Arbeit im Büro bzw. in den Lokalitäten desjenigen Kulturunternehmens gemeint.

3.1.4 Produktivität

Nach Definition des Dudens wird Produktivität als “das Hervorbringen von Produkten, konkreten Ergebnissen, Leistungen o. Ä.” sowie als “schöpferische Kraft, Schaffenskraft” bezeichnet. (Duden 2021d)

3.1.5 Arbeitsweise

Unter der Arbeitsweise wird in diesem Schriftstück die “Individuelle Ausführung der Arbeitsmethode, welche dadurch variiert und effektiver oder unzweckmäßiger realisiert werden kann” verstanden (REFA Lexikon 2019).

3.1.6 Kulturschaffende in Managementpositionen

Als Kulturschaffende in Managementpositionen werden “Person[en], die auf geistigem, kulturellem Gebiet produktiv tätig ist; Künstler; Intellektuelle” (Duden 2021e) verstanden, die in der organisierenden Führungsebene eines Kulturbetriebes arbeiten.

3.1.7 Agiles Management

Agiles Management ist ein in modernen Unternehmen angewandtes Führungs- und Organisationskonzept des 21. Jahrhunderts, welches auf Flexibilität, ausgeprägter Kommunikation, offener Kritik, flachen Hierarchien, kurzen Umsetzungszyklen, starkem Vertrauen und umfangreichem Delegieren beruht (vgl. Warkentin 2021).

Selbstorganisation und die Nutzung der Schwarmintelligenz stehen im Vordergrund. Die Planung und Steuerung von Projekten soll dabei “so dynamisch und flexible wie möglich erfolgen” (Bergen 2016). Dadurch wird eine Steigerung der Innovationsgeschwindigkeit und der Effektivität und Effizienz innerhalb des Unternehmens angestrebt.

Von insgesamt 17 Entwicklern wurde das ‘Agile Manifest’ entwickelt, welches eine Liste an Empfehlungen für eine agile Unternehmensführung beinhaltet (vgl. Beck et al. 2001).

Die folgenden vier Wertigkeiten zeichnen das Manifest aus:

- *“Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.*
- *Funktionierende Software ist wichtiger als eine umfassende Dokumentation.*
- *Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als die Vertragsverhandlung.*
- *Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans” (Becks et al. 2001).*

3.2 Aktueller Forschungsstand

3.2.1 Grundlegende Bemerkungen

In diesem Abschnitt der Arbeit soll der momentane Stand der Forschung vorgestellt werden und somit ein theoretischer Rahmen gebildet werden. Dieser stellt die Basis und Legitimation der eigenen Forschung dar und zeigt auf, wo die zentrale Fragestellung ‘Inwiefern wirkt sich Homeoffice auf die Produktivität und Arbeitsweise von in Managementpositionen arbeitenden Kulturschaffenden seit dem Beginn der Corona-Pandemie aus?’ anknüpft. Anhand dieser Ausführungen werden dann im Auswertungsteil die hier vorgestellten wichtigsten Forschungsergebnisse zum Thema mit den neuen Erkenntnissen in ein Verhältnis gesetzt.

Es ist wichtig, bereits an diesem Punkt zu vermerken, dass trotz ausgiebiger Recherche kaum Literatur mit genauen Kennzahlen zu Kulturschaffenden in Managementpositionen und deren Arbeitsweise und Produktivität im Homeoffice gefunden wurde. Dies beweist, dass in diesem Feld weitere Forschung betrieben werden sollte, weshalb dieses Forschungsprojekt auch in das Leben gerufen wurde. Das Thema ‘Homeoffice und Produktivität’ wird derzeit heiß und sehr kontrovers diskutiert, da es nach Angaben von Experten die künftige Arbeitswelt immens prägen wird (vgl. Alipour et al. 2020: 35). Nach Einschätzung der Hans-Böckler-Stiftung geht aus dem aktuellen Stand der Forschung jedoch noch nicht hervor, ob die Auswirkungen von Homeoffice auf die Arbeitsweise als Vorteile oder als Belastungen überwiegen, was ebenso aufzeigt, dass weitere Explorations zur Thematik notwendig sind:

“Manche Studien zeigen, dass Homeoffice mit Vorteilen für Beschäftigte verbunden ist, andere wiederum kommen zu dem Schluss, dass Homeoffice eher zu Belastungen führt. Uneinigkeit herrscht vor allem in der Frage, ob Homeoffice die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützt bzw. Vereinbarkeitsprobleme reduziert” (Hans-Böckler-Stiftung 2020a).

Für die wissenschaftliche Abhandlung des aktuellen Forschungsstandes zum Thema werden eine Vielzahl der momentanen Veröffentlichungen der Hans-Böckler-Stiftung verwendet, da dieses als Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes eine sehr verlässliche und hochwertige Quelle darstellt, eine große thematische Passung zu dieser Forschungsarbeit gegeben ist und bereits während der Bachelorarbeit sehr positive und kompetente Erfahrungen mit der gemeinnützigen Stiftung gemacht wurden.

3.2.2 Homeoffice

3.2.2.1 Gesetzliche Rahmenbedingungen

3.2.2.1.1 Gesetze zu Homeoffice

Die Informationen für diesen Teil der Arbeit stammen hauptsächlich aus dem Report ‘Homeoffice und mobiles Arbeiten’ von den Leitern der Rechtsabteilung der Industrie- und Handelskammer Kassel Edelman und Dietzsch aus dem Jahr 2021, da diese eine hohe Expertise zu den gesetzlichen Rahmenbedingungen aufweisen.

Am 27. Januar 2021 wurde nach Paragraph 2 Absatz 4 Corona-Arbeitsschutzverordnung (,Corona-ArbSchV‘) entschieden, dass Arbeitgeber verpflichtet sind, in bestimmten Fällen und nach Möglichkeit Homeoffice anbieten zu müssen, wenn ansonsten Büroarbeit oder vergleichbare Arbeitstätigkeiten anstünden. Dieser Entscheid wurde in das Infektionsschutzgesetz übertragen und aus der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung entfernt. Dabei wurde in Paragraph 28b Absatz 7 Infektionsschutzgesetz (IfSG) verpflichtend erklärt, Homeoffice anzubieten, wo auch immer es möglich sei Dies gilt seit dem 23. April 2021 (vgl. Edelman & Dietzsch 2021).

Außerdem ist es notwendig, dass “Regelungen zu Höchstarbeitszeit, Ruhepausen und Ruhezeiten sowie das Verbot von Sonn- und Feiertagsarbeit eingehalten werden” (Edelman & Dietzsch 2021), was im Arbeitszeitgesetz (ArbZG) geregelt ist. Es sollen faire Modelle zur Zeiterfassung gefunden und verwendet werden. Optimalerweise werden die Regelungen zur Homeoffice-Nutzung detailliert im Arbeitsvertrag festgehalten. Optional sei es möglich, dass Arbeitgeber stillschweigend zustimmen, indem benötigte technische Ausstattungen für die Heimarbeit bereitgestellt werden.

3.2.2.1.2 Arbeitsschutz

Im Artikel ‘Arbeitsschutz im Homeoffice’ aus dem Juli 2020 von André Schenk, welcher als Rechtsanwalt für gewerblichen Rechtsschutz in Hamburg fungiert und somit als Experte zu diesem Aspekt in Frage kommt (vgl. Schenk 2020), werden die Arbeitsschutzvorschriften und -bedingungen übersichtlich dargestellt und deren Legitimation mit den passenden Paragraphen aus dem Gesetzbuch untermauert. Laut seiner Veröffentlichung muss Arbeitsschutz auch in der Arbeit von zu Hause gegeben sein. “Insbesondere die nötigen Arbeitsschutzmaßnahmen müssen ermittelt und eine Gefährdungsbeurteilung vorgenommen werden. Auch die arbeitsmedizinische Vorsorge (,ArbMedVV‘) ist grundsätzlich vom Arbeitgeber einzuhalten” (Schenk 2020). Wenn es im Homeoffice zu einem Arbeitsunfall kommen sollte, greift der volle gesetzliche Unfallschutz. Dies wird jedoch recht eng gesehen: ein Unfall auf dem Weg in die Küche oder in den Keller, wenn diese keine Arbeitsräume sind, “gilt dies nach einem Urteil des BSG vom 30.03.2017 nicht als Arbeitsunfall” (Schenk 2020). Verstöße gegen diese Aspekte können hohe Bußgelder mit sich führen.

3.2.2.1.3 Datenschutz

Laut Rechtsanwalt André Schenk ist es die Aufgabe des Arbeitgebers, dafür zu sorgen, dass die notwendigen Datenschutzvorkehrungen getroffen werden, “da hier hohe Anforderungen an Datensicherheit und IT-Infrastruktur bestehen. Es muss gewährleistet werden, dass die datenschutzrechtlichen Vorgaben während der Tätigkeit von zu Hause vom Arbeitnehmer dauerhaft eingehalten werden” (Schenk 2020). Über etwaige VPN-Programme kann sichergestellt werden, dass der Datentransfer gesichert erfolgt. Sensible Daten sollten über betriebsinterne Server gespeichert werden. Nach der Studie von Emmler und Kohlrausch (2021) sprechen diese Datenschutzaspekte insgesamt eher gegen eine Homeoffice-Nutzung, da in vielen Branchen sensible Daten aufgrund ihrer Angreifbarkeit keineswegs mit nach Hause genommen werden sollten (vgl. Emmler & Kohlrausch 2021: 7). Dies trifft auch auf die Kulturbranche zu, da oft mit persönlichen Daten von Kunden gearbeitet wird.

3.2.2.4 Homeoffice-Potenzial, Nutzung und Zugang

In ihrer Publikation ‘Work-Life-Balance im Homeoffice: Was kann der Betrieb tun?’ aus dem Jahr 2020 beschäftigt sich die Hans-Böckler-Stiftung unter anderem damit, wie sich die Homeoffice Nutzung seit der Covid-19-Pandemie entwickelt und verändert hat:

“Aufgrund der Entwicklung von digitalen Technologien wie mobilen Endgeräten und digitalen Netzwerken bzw. Clouds steht immer mehr Beschäftigten die Möglichkeit offen zumindest einen Teil ihrer Arbeit von zu Hause aus zu erledigen” (Hans-Böckler-Stiftung 2020a).

In ihrer Publikation namens ‘Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise’ aus dem Jahr 2020 hat der Referendar und Sozialwissenschaftler Jean-Victor Alipour zusammen mit seinen MitarbeiterInnen Oliver Falck (Leiter des Zentrum für Industrieökonomik und neue Technologien) und Simone Schüller im Auftrag des Leibniz Information Centre for Economics ergründet, dass 56% der ArbeitnehmerInnen in Deutschland theoretisch einen Zugang zur Arbeit von zu Hause aus haben. Jedoch wurde dieses Potenzial vor dem Beginn der Corona-Pandemie von nur rund 25% auch genutzt (vgl. Alipour et. al 2020: 1). Dabei wurde festgestellt, dass je schlechter Verdienst und das Bildungs- und Qualifikationsniveau sind, desto geringer ist prinzipiell auch die Aussicht auf Arbeit im Homeoffice. Dabei sei diese Arbeitsweise ausschlaggebend für Aufrechterhalten der wirtschaftlichen Aktivität und für das Geringhalten der gesundheitlichen Risiken während der Pandemie für alle Beteiligten. Viele Menschen haben aufgrund der Art ihres Berufes keine Möglichkeit auf Homeoffice. Ebenfalls im Jahre 2020 wurde von Dingel und Neiman ein Report zur Berechnung von Potenzialen der Arbeit im Homeoffice vorgestellt. Dabei wurden Berufe anhand ihrer Tätigkeitsprofile zu ihrer Kompatibilität mit Heimarbeit eingeschätzt: wenn die Tätigkeit meist im Freien und ohne zwangsläufige Mail-Beantwortung, dann hat sie zum Beispiel kein HO-Potenzial. Wenn keines der ausschließenden Kriterien gegeben ist, besteht Homeoffice-Potenzial. Diese Methode wurde von mehreren ForscherInnen angewendet und die Einschätzungen des Homeoffice-Tauglichkeit variieren stark: sie liegen “zwischen 17% (vgl. Pestel 2020), 29% (vgl. Boeri, Caiumi und Paccagnella 2020), 37% (vgl. Dingel und Neiman 2020) und 42% (vgl. Fadinger und Schymik 2020)” (Alipour et al. 2020: 2). Diese Schwankungen sind wahrscheinlich auf die unterschiedlichen Bewertungsanforderungen der Durchführenden zurückzuführen.

Die Nutzung von Homeoffice ist in Deutschland nach einer Studie von Eurostat unter dem europäischen Durchschnitt (vgl. Eurostat 2018). Jedoch setzen 75% der Unternehmen seit Pandemie mehr auf Homeoffice (vgl. Litsche et al. 2020). Nach der Studie des Leibniz Information Centre for Economics nutzen rund 35% der in der Kulturbranche Beschäftigten das Homeoffice regelmäßig oder gelegentlich (vgl. Alipour et al. 2020). Vor dem Beginn der Pandemie sah die Situation noch anders aus: “Über alle Branchen hinweg hatten über die Hälfte der Beschäftigten mit Homeoffice-Zugang vor der Krise noch keine Erfahrung mit Heimarbeit” (Alipour et al. 2020: 2). 66% der dazu Befragten gaben als Grund dafür Beschränkungen und Restriktionen von deren Arbeitgebern an (vgl. Alipour et al. 2020 S. 2). Natürlich können diese Untersuchungen nicht alle wichtigen und grundlegenden Aspekte des Arbeitsalltages abbilden. Demnach ist die signifikante Kenngröße der Homeoffice-Potenzialbestimmung nicht die vollständige oder permanente Verlagerung in die Heimarbeit, sondern die Möglichkeit, Teile von Tätigkeiten nach Hause zu verlegen.

Der Zugang zu Homeoffice ist regional sehr verschieden. Es gibt große Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland sowie in provinziellen, ländlichen Gebieten oder Städten. Dabei ist auffällig, dass in Städten, in welchen mehr als 500.000 Menschen wohnen, ungefähr 65% Zugang zur Heimarbeit haben und in kleineren Städten nur knapp die Hälfte davon, was durch eine Statistik im Report von Alipour, Falck und Schüller unterlegt ist (vgl. Alipour 2020: 32). Weitere Unterschiede im Zugang zur Arbeit von zu Hause gibt es im Bildungsgrad und im Einkommen: die Chance auf Homeoffice von Menschen, welche einen Abschluss an einer Hochschule erworben haben, ist doppelt so hoch wie diejenige von Angestellten ohne akademischen Titel. Diese Situation war bereits vor der Pandemie gegeben (vgl. Alipour et al. 2020: 32).

Das Homeoffice-Potenzial ist laut der Studie durchschnittlich 12% höher, wenn die Tätigkeitsfelder ‘Entwickeln, Forschen und Konstruieren’ Teil der Arbeit sind, was aufzeigt, dass Arbeit, welche zum Großteil am Computer verrichtet wird, viel kompatibler mit der Arbeit von zu Hause ist. Im Gegensatz dazu sind weichen die Aufgabenfelder ‘Pflegen, Betreuen, Heilen’ oder ‘im Stehen arbeiten’ viel weniger Tauglichkeit für Homeoffice auf (vgl. Alipour et al. 2020: 33).

Seit dem Beginn der Covid-19-Krise existiert ein regelrechter Boom in der Homeoffice-Kultur. Unternehmen scheinen ihr Homeoffice-Potenzial seitdem besonders auszuschöpfen: “Im April 2020 arbeiteten laut einer Umfrage 34% der Beschäftigten ganz

oder teilweise im Homeoffice. Unter den Beschäftigten mit Hochschulabschluss waren es sogar 60%” (Schröder et al. 2020). Eine Umfrage auf der Job- und Networkingplattform Befragung LinkedIn ergab einen noch höheren Anteil an Homeoffice-Arbeitern von 67% während der Corona-Pandemie, was wahrscheinlich an der besseren Qualifikation der User liegt. Weitere 33% arbeiten permanent im Betrieb. Bei mehr als der Hälfte war aufgrund der Pandemiesituation ein Wechsel in das Homeoffice notwendig. 13% arbeiteten bereits ständig von zu Hause (vgl. Alipour et al. 2020 S. 33). Ebenso wurde herausgefunden, dass Branchen mit mehr Homeoffice-Potenzial auch in der Umsetzung mehr auf Heimarbeitsformen gesetzt haben, indem Arbeitszeiten gesteigert und auch Beschäftigte, welche bislang keinerlei Erfahrung mit Homeoffice hatten, dazu bewegt wurden, von daheim zu arbeiten. Der Grund dafür sei, dass zu diesem Zeitpunkt jede*r dritte Beschäftigte (insgesamt 10,7 Millionen Menschen) in Kurzarbeit gehen mussten, weshalb schnell reagiert werden musste, da der Zugang zu Homeoffice die Wahrscheinlichkeit von Kurzarbeit stark senkt. Bewerber gaben sogar an, auf bis zu 8% ihres Gehaltes zu verzichten, wenn ihnen die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice angeboten werden würde (vgl. Alipour et al. 2020 S. 33).

Abbildung 1: Nutzung von Homeoffice im Zeitverlauf
Angaben in Prozent

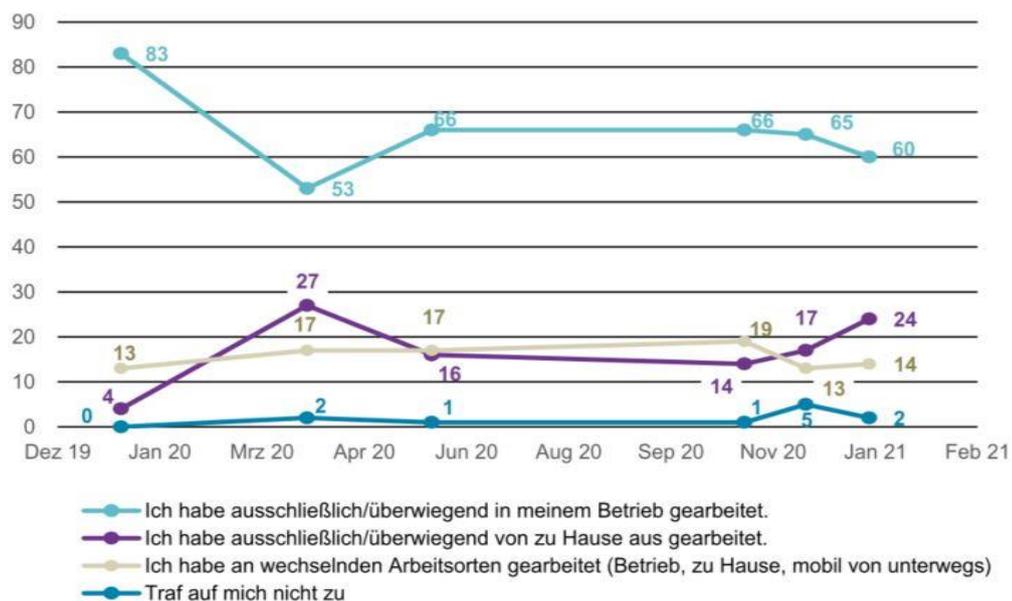


Abb. 1: Nutzung von Homeoffice im Zeitverlauf (Quelle: Emmeler/Kohlrausch 2021: 5)

Aus der Statistik geht hervor, dass bis zum Frühling 2020, als der erste Lockdown stattfand, 83% aller Erwerbstätigen ausschließlich oder überwiegend in Präsenz gearbeitet

haben. Seit dem Lockdown hat sich diese Zahl auf knapp die Hälfte reduziert. Seit dem Ende des ersten Lockdowns stieg sie wieder leicht an. Zur gleichen Zeit hat sich die Zahl der im Homeoffice Arbeitenden von 10% auf einen Höchstwert von 27% im März 2020 erhöht. Ähnliche Beobachtungen sind zum Zeitpunkt des zweiten Lockdowns nachzuverfolgen. Ungefähr ein Fünftel der Teilnehmer gaben an, permanent in hybriden Modellen zu arbeiten.

Eine weitere Statistik aus dem Forschungsreport von Emmler & Kohlrausch zeigt, wie hoch das Homeoffice-Potenzial der Kulturbranche ist: Die Kategorie ‘Medien, Information, Kommunikation, Kunst’ schneidet mit 77% Homeoffice-Potenzial und 72% Homeoffice-Nutzung im Januar 2021 im Vergleich zu anderen Branchen überdurchschnittlich ab (vgl. Emmler & Kohlrausch 2021: 6).

Seit dem ersten Lockdown im März 2020 ist der Altersdurchschnitt der im Homeoffice Arbeitenden leicht gesunken: besonders unter 35 Jährige arbeiten vermehrt von zu Hause. “Je höher das Haushaltseinkommen von Beschäftigten, desto häufiger arbeiten sie im Homeoffice” (Emmler & Kohlrausch 2021 S. 11). Die Ursache dafür sind die verschiedenen Branchenstrukturen und Tätigkeitsbereiche der jeweiligen Einkommenslevel. Daraus lässt sich schließen, dass höhere Statuspositionen öfter Zugang zum Homeoffice haben. Dies trifft auch auf die in dieser Forschungsarbeit relevante Zielgruppe der Manager von Kulturunternehmen zu. Des Weiteren ist auffällig, dass Kleinstbetriebe unter 5 Angestellten den Zugang zur mobilen Arbeit besonders viel Nutzen, was dem hohen Anteil an Freiberuflern und Selbstständigen zuzuschreiben ist (vgl. Emmler & Kohlrausch 2021: 13).

In der Branche ‘Medien, Information, Kommunikation und Kunst’, welche die Kulturbranche einschließt, gab es zwischen November 2020 und Januar 2021 einen Anstieg in der Nutzung von Homeoffice von 77% auf 80% (vgl. Emmler & Kohlrausch 2021: 13).

3.2.2.5 Vorteile für Arbeitnehmer

Die Hans-Böckler-Stiftung hat 2020 in ihrem Report ‘Work-Life-Balance im Homeoffice: Was kann der Betrieb tun?’ nachgewiesen, dass ArbeitnehmerInnen, welche von zu Hause arbeiten, glücklicher mit ihrem Job sind, weil sie “mehr Kontrolle über ihre Arbeit [...] haben” (Hans-Böckler-Stiftung 2020a) und in ihrer Arbeitsweise mit weniger

Arbeitsunterbrechungen von außen konfrontiert sind. Dies ist auch der Grund dafür, dass von denjenigen mehr Einsatzbereitschaft gezeigt wird. Dieser erhöhte Arbeitseinsatz führt zu “einer höheren Produktivität und Fachkräftebindung” (Hans-Böckler-Stiftung 2020a) und kommt dadurch zustande, dass für die ArbeitnehmerInnen durch das Angebot des Homeoffice moralische Verpflichtungen oder Schuldenlasten entgegen der ArbeitgeberInnen entstehen. Auch, wenn dieser Fakt durchaus zuerst negativ interpretierbar klingen mag, stärkt er nach Meinung des Forschungsinstitutes die “Vertrauensbeziehung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten” (Hans-Böckler-Stiftung 2020a).

“Beschäftigte im Home-office sparen Pendelzeiten, können frühe Schließzeiten von Kinderbetreuungsstätten wahrnehmen oder Besorgungen für pflegebedürftige Angehörige problemloser erledigen. Nehmen Beschäftigte neben der Arbeit Weiterbildungen und Ehrenämter wahr, bietet ihnen Homeoffice auch dafür zeitliche Spielräume” (Hans-Böckler-Stiftung 2020a).

Außerdem ist es für die ArbeitnehmerInnen in Heimarbeit durch ihre höhere Autonomie leichter, Berufliches und Familiäres miteinander zu vereinbaren. Die wirkliche Nutzung von Homeoffice soll dabei noch signifikanter als der reine Zugang zu dieser Arbeitsform sein (Hans-Böckler-Stiftung 2020a: 3). Die Beschäftigten geben an, in ihrer selbstständigen Arbeitsweise im Homeoffice Deadlines besser einhalten zu können und profitieren davon, sich ihre Unterbrechungen und Pausen selbst einteilen zu können, was insgesamt den Stress senkt und die Produktivität erhöht (vgl. Alipour et al. 2020: 36). Im Jahr 2019 wurde von der DAK-Gesundheit eine Studie zum Thema ‘Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise’ durchgeführt, in welcher zwei um ein halbes Jahr zeitlich versetzte, repräsentative Online-Befragungen mit knapp 7.500 Erwerbstätigen im Alter von 18 bis 65 Jahren zu digitalen Arbeitsformen und der Arbeit im Homeoffice umgesetzt wurden (vgl. DAK-Gesundheit 2020). Dort werden als größte Vorteile “der Wegfall von Wegezeiten und bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie” (DAK-Gesundheit 2020: 30) aufgeführt. Andere positive Aspekte der Arbeit im Homeoffice sind die bessere und eigenständigere Einteilung der Arbeitszeit, eine angenehmere Arbeitsumgebung sowie eine höhere Produktivität in den eigenen vier Wänden (vgl. DAK-Gesundheit 2020: 17).

Weitere Vorteile für die Arbeitnehmer*innen sind, dass kein Zeitverlust bei der Anreise zur Arbeitsstätte mehr stattfindet, was sich besonders für Pendler lohnt. Außerdem können unangenehme Situationen in öffentlichen Verkehrsmitteln vermieden werden, was

während der Pandemie auch das Infektionsgeschehen entschleunigt. Des Weiteren kommt es durch weniger Pendler zu einer Reduktion des Verkehrs, was ebenfalls gut für die Umwelt ist. Resultate sind die Entspannung städtischer Wohnungsmärkte, weil die Nähe zur Arbeit hinfällig wird. Weiterhin erhöht sich, wie bereits beschrieben, das Matching-Potenzial von Jobsuchenden und Arbeitsangeboten, wenn der räumlicher Entfernungsfaktor wegfällt, was am Ende zu einer Steigerung der gesamtwirtschaftlichen Produktivität führen könnte (vgl. Alipour et al. 2020).

75% der Befragten gaben in der Studie ‘Digitalisierung durch Corona? Verbreitung und Akzeptanz von Homeoffice in Deutschland’ von Stürz an, dass sie insgesamt hauptsächlich positive Erfahrungen mit Homeoffice hatten (vgl. Stürz et al. 2020).

3.2.2.6 Vorteile für Arbeitgeber

Die Forschungsergebnisse der Hans-Böckler-Stiftung von 2020 weisen nach, dass auch Arbeitgeber von der Arbeit im Homeoffice profitieren. Ihre Attraktivität erhöht sich dadurch für potenzielle BewerberInnen immens, da auch überregional Menschen mit der richtigen Expertise für angebotene Jobs gefunden werden (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2020a). Außerdem können hohe Ausgaben für teure Büroflächen eingespart werden (vgl. Alipour et al. 2020: 35).

Auch die Jobangebote und Suchanfragen auf LinkedIn zu Homeoffice-Angeboten haben zwischen März und Juni 2020 einen großen Anstieg zu verzeichnen: Für Jobs in Heim- und Remote-Arbeit wurden mehr als doppelt so viele Anzeigen wie vor der Pandemie geschaltet. Betriebe sehen das Homeoffice-Angebot somit als Vorteil, um die besten und schlauesten Facharbeiter zu finden und einzustellen. Dieser klare Wettbewerbsvorteil war bereits vor Beginn der Covid-19-Krise abzusehen (vgl. Alipour et al. 2020: 35).

3.2.2.7 Gefahren

Die Arbeit im Homeoffice birgt jedoch auch eine Vielzahl an Gefahren, welche sich negativ auf die psychische Verfassung der ArbeitnehmerInnen auswirken können: “Homeoffice schwächt die physischen und zeitlichen Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und Privat-leben” (Hans-Böckler-Stiftung 2020a). Es kommt des Öfteren dazu, dass länger gearbeitet wird, dadurch eine Vielzahl an Überstunden aufgebaut wird und die ArbeitnehmerInnen nicht mehr wirklich dazu in der Lage sind, nach getaner Arbeit abzuschalten. Dieses Problem ergibt sich über Zeit durch ein Vorurteil gegenüber Tätigkeiten im Homeoffice und baut durch nach wie vor vorherrschende

Anwesenheitserwartungen vieler Betriebe enormen Druck auf: im Vergleich zur Präsenzkultur wird davon ausgegangen, dass die Arbeit von zu Hause weniger Arbeitsengagement mit sich bringt (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2020a: 3). Dies führt wiederum dazu, dass sich diese Arbeitenden in der Pflicht fühlen, eine bessere Leistung zurückzugeben, woraus die längeren Arbeitsstunden resultieren. Außerdem nehmen Beschäftigte “die Anforderungen wahr, außerhalb der Arbeit Emails checken bzw. erreichbar sein zu müssen” (Hans-Böckler-Stiftung 2020a: 3), was zu Vereinbarkeitsproblemen in der Work-Life-Balance führt. Insgesamt werden diese potenziellen Konfliktformen in zeitbedingte, stressbedingte und verhaltensbedingte Konflikte unterschieden.

Für knapp ein Drittel der Befragten stellt Homeoffice insgesamt eher eine Belastung als eine Entlastung dar. Die häufigsten Gründe dafür sind Einsamkeit und der Mangel an sozialen Kontakten (vgl. Alipour et al. 2020: 35).

3.3 Indikatoren für Produktivität im Homeoffice

3.3.1 Grundlegende Bemerkungen

In diesem Schritt werden die wichtigsten Indikatoren vorgestellt, anhand welcher evaluiert werden kann, inwiefern sich Homeoffice auf die Produktivität und Arbeitsweise von Kulturschaffenden in Managementpositionen seit dem Beginn der Pandemie auswirkt. Aus diesen Indikatoren werden auch die Interviewfragen für die Erhebung entwickelt. Es wurde sich auf zentrale Faktoren beschränkt, um den Rahmen dieses Forschungsprojektes nicht zu sprengen und sich auf das Wesentliche und die ausschlaggebendsten Punkte zu konzentrieren.

Für eine quantitative Forschungsarbeit hätte sich wahrscheinlich die allbekannte Formel zur Berechnung und Messung von Produktivität ‚Output geteilt durch Input‘ angeboten. Da hier jedoch qualitativ geforscht wird, geht es vielmehr um die Einschätzungen und Wahrnehmungen der Interviewten, weshalb sich die obige Formel dafür nicht verwenden lässt.

In einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung wird vermutet, dass Beschäftigte im Homeoffice produktiver als im Betrieb seien (vgl. Alipour et al. 2020: 35). Im selben Report wird aufgezeigt, dass die Art des Austauschs über Ideen, Wissen, Motivation und gesteckte

Ziele “maßgeblich für mehr Produktivität und Innovationskraft in Ballungsräumen” ist (Alipour et al. 2020: 36). Dies wird auch Agglomerationseffekt bezeichnet. Im Homeoffice könnten diese Faktoren potenziell gegenläufige und unproduktive Resultate mit sich bringen, da die komplette Verlagerung von Interaktion und Kreativität in das Homeoffice nicht zwangsläufig perfekt laufen. In einer Studie von Choudhury aus den USA bezeugt, dass sich die Produktivität im Homeoffice größtenteils nur erhöht, wenn das Tätigkeitsprofil hauptsächlich von Teammitgliedern unabhängige Aufgaben aufweist, welche wenig Koordinationsbedarf mit sich bringen (vgl. Choudhury et al. 2019). Viele Manager vermuten eine Steigerung der Produktivität im Homeoffice, da weniger Ablenkung durch Kollegen und andere Gegebenheiten im Großraumbüro erfolgen.

“Es gibt auch Hinweise darauf, dass Homeoffice mit einer höheren Leistung, mehr Engagement und weniger Kündigungsabsichten verbunden ist. Interessant ist dabei, dass allein die Möglichkeit im Homeoffice arbeiten zu können, ausreichend ist, damit Beschäftigte einsatzbereiter, zufriedener, engagierter und produktiver sind, da durch das Angebot, zu Hause arbeiten zu können, das Vertrauen zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten gestärkt wird” (Hans-Böckler-Stiftung 2020a S. 10).

Gründe in der Argumentation, dass die Heimarbeit nur eine niedrigere Produktivität zulässt, sind Folgende: die positiven Effekte von Teamwork entfallen und Einschub von privaten Unternehmungen lässt Konzentration auf berufliche Tätigkeiten sinken (Emmler & Kohlrausch 2021: 18).

Die Studie der Hans-Böckler-Stiftung schließt mit der folgenden gut zusammenfassenden Aussage ab: “Die Frage, inwieweit sich zum einen diese Veränderung der Arbeitsorganisation auf die Leistungsfähigkeit von Beschäftigten und Unternehmen und zum anderen auf die Zufriedenheit im Job auswirkt, sollte zukünftige Forschung frühzeitig adressieren” (Alipour et al. 2020: 36).

Dies beweist, dass der aktuelle Forschungsstand noch nicht genügend Auskunft zum Thema der Produktivität im Homeoffice geben kann und weitere Forschung notwendig ist. Im nächsten Schritt werden nun die einzelnen Indikatoren vorgestellt und deren Bezug zu einer potenziellen Auswirkung auf Produktivität und Arbeitsweise im Homeoffice dargestellt.

3.3.2 Qualifikation und Berufserfahrung

Der Zugang zur Arbeit im Homeoffice wird in den meisten Unternehmen hauptsächlich für Beschäftigte mit einem höheren Qualifikationsniveau und einer längeren Berufserfahrung angeboten (vgl. Mergener 2020: 3). Dementsprechend ist es wichtig, diese beiden Kriterien zu hinterfragen, wenn die Produktivität im Homeoffice beurteilt werden soll, da diese Ausgangslage bereits eine große Rolle in Bezug auf die Arbeitsweise von zu Hause aus spielen könnte.

3.3.3 Intensität der Betroffenheit von der Covid-19-Pandemie

Aufgrund der besonderen Pandemiesituation in diesem Jahr ist es notwendig, zuerst herauszufinden, wie stark das Unternehmen von der Covid-19-Pandemie betroffen ist oder war und welche konkreten Maßnahmen darauf folgten. Daraus könnte sich schließen lassen, wie viel Zeit und Bemühungen aufgebracht werden konnten, um das Unternehmen und die Mitarbeiter auf die Arbeit im Homeoffice vorzubereiten. Dies könnte sich letztendlich und wahrscheinlich stark auf die Produktivität im Homeoffice, besonders während der Übergangs- und Anfangszeit mit der neuen Arbeitsweise, auswirken.

3.3.4 Zufriedenheit im Homeoffice

Nach einer Umfrage des Fraunhofer FIT (vgl. Tichy 2020) gaben 79% der Frauen und 85% der befragten Männer an, dass sie mit der Arbeit im Homeoffice zufrieden sind. Diese Zufriedenheit könnte ein wichtiger Faktor zur Einschätzung der Produktivität sein, da Menschen, die glücklich mit ihrem Job sind, durchaus viel produktiver arbeiten und eine höhere Motivation aufbringen (vgl. Tichy 2020).

3.3.5 Universalität und Verhandelbarkeit

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Universalität, welche in Bezug auf den Zugang zum Homeoffice bedingungslos für alle Angestellten gegeben sein sollte. Bisher scheint dieser ein Privileg für die wenigsten ArbeitnehmerInnen zu sein, da hauptsächlich Menschen in höheren Positionen regelmäßig mobil arbeiten dürfen. Weibliche Personen und Menschen mit ethnischen Hintergründen werden dabei besonders häufig ausgeschlossen (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2020: 5).

Der Betrieb sollte außerdem sicherstellen, dass sie ihre Angestellten selbst frei darüber entscheiden lassen, ob sie im Homeoffice oder in Präsenz arbeiten wollen. Wenn dies gegeben ist, sind die ArbeitnehmerInnen "weniger gestresst, erkranken seltener an Burnout

bzw. Depression, haben seltener Kündigungsabsichten und sind zufriedener im Job” (Hans-Böckler-Stiftung 2020a: 4), was sich ebenso positiv auf die Produktivität auswirkt. Wenn Angestellte unter der Bedingung, auch ihre Arbeitszeit selbst einteilen zu können, von zu Hause aus arbeiten, haben sie nach dem Arbeitstag ein kleineres Bedürfnis, sich ausgiebig erholen zu müssen (Biron/van Veldhoven 2016).

3.3.6 Häufigkeit und Dauer von Homeoffice

Des Weiteren sind die Dauer und Häufigkeit der Homeoffice Nutzung ausschlaggebend auf die Produktivität. Nach Gajendran und Harrison (2007) sind für die Heimarbeit zweieinhalb Tage aufwärts pro Woche optimal, wonach sich die Betriebe richten sollten. Außerdem sollte darauf geachtet werden, dass nicht ausschließlich von zu Hause aus gearbeitet wird, denn dies führe zu professioneller Isolation und zu viel Stress (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2020a: 4). Weiterhin wurde festgestellt, dass die persönliche Erfahrungen über die Zeit im Umgang mit Homeoffice eine Rolle spielen. Eine Umfrage ergab, dass sich ArbeitnehmerInnen nach ungefähr einem Jahr Homeoffice-Erfahrung zunehmend produktiver sind, da sie die Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem besser als die Neankömmlinge in der mobilen Arbeitswelt beherrschen (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2020a: 4)

“Studien weisen darauf hin, dass die Häufigkeit und Dauer von Homeoffice (Gajendran/Harrison 2007; Golden et al. 2006), die Kontrolle über die Arbeitszeit bzw. den Arbeitsort (Kaduk et al. 2019; Kossek et al. 2006) ebenso eine Rolle spielen wie die wahrgenommene Unterstützung durch die Vorgesetzten und den Betrieb (Abendroth/Reimann 2018), klare Beurteilungskriterien (Raghuram /Wiesenfeld 2004) und universell geltende und verhandelbare Arrangements (Kossek et al. 2010; Ryan/ Kossek 2008)” (Hans-Böckler-Stiftung 2020a: 4).

3.3.7 Arbeitszeit

Laut der Studie ‘Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals‘ des Institute of Labor Economics aus dem Mai 2021 steigt die Arbeitszeit, wenn im Homeoffice gearbeitet wird, stark an (vgl. Gibbs et al. 2020). Arbeitnehmer*innen arbeiten im Homeoffice im Schnitt 2,7 Stunden pro Woche länger. Besonders die Arbeitsstunden während irregulären Zeiten erhöhen sich maßgeblich: Angestellte arbeiten pro Woche durchschnittlich 1,8 Stunden mehr außerhalb der regulären Office-Hours. Die Qualität der verbrachten Arbeitszeit leidet ebenso unter der Arbeit im Homeoffice: es wird mehr Zeit in Meetings oder Online-Konferenzen verbracht, was zu weniger purer und vor Allem ununterbrochener Konzentrationszeit führt. Die Zeit, in der

wirklich fokussiert gearbeitet wird, sinkt im Durchschnitt um 1,4 Stunden pro Woche (vgl. Institute of Labor Economics: 19). Im Homeoffice werden insgesamt mehr Überstunden als in der Präsenzarbeit gemacht. Außerdem verschiebt sich laut der Hans-Böckler-Stiftung die Zeit, in welcher gearbeitet wird, in die Stunden nach den normalen Office-Zeiten von 9.00 Uhr bis 17.00 Uhr. Es wird davon ausgegangen, dass Beschäftigte mehr leisten, “wenn ihre Leistung nicht an der Präsenzzeit im Betrieb bemessen wird” (Alipour et al. 2020: 36).

3.3.8 Kommunikationsmethoden und bewusst gewählter Softwareeinsatz

Nach Prognosen von Experten kann die richtige Software zum Projektmanagement und zur effizienten Kommunikation die Produktivität bis zu 30% erhöhen (Rieder 2021).

Der organisatorische Aufwand, der betrieben werden muss, um Arbeitsprozesse und Kommunikationsmaßnahmen von zu Hause reibungslos zu ermöglichen, muss dabei ebenfalls berücksichtigt werden. Er hat laut der Studie zu Produktivität im Homeoffice vom Institut of Labor Economics einen negativen Einfluss auf die Produktivität (vgl. Institute of Labor Economics 2020: 19).

3.3.9 Einstellung zu agilen Ansätzen

Agile Ansätze wie ‚Scrum‘ bringen gewisse Vorteile mit sich, wodurch die Produktivität immens gesteigert werden kann: „Der Aufbau der Organisation in funktionsübergreifende Teams verringert den Managementaufwand dramatisch“ (Agile Coach GmbH 2020).

Außerdem reflektiert das Team „regelmäßig über seine Arbeitspraktiken in der Sprint Retrospective. Dadurch wird nicht eine gesunde Team-Dynamik aufrechterhalten, sondern auch regelmäßig Potentiale für Beschleunigung und Entschlackung in der Arbeitsweise der Mannschaft aufgedeckt“ (Agile Coach GmbH 2020).

Da agile Managementmethoden aber zur Zeit hauptsächlich in IT- und Consulting-Unternehmen sowie in Agenturen verwendet werden und die Kulturbranche damit noch nicht auf dem aktuellen Stand zu sein scheint, werden in dieser Arbeit die Einstellungen und die Offenheit zu agilen Ansätzen untersucht. Dadurch könnte herausgefunden werden, ob die Produktivität in Zukunft durch diesen Faktor gesteigert werden könnte.

3.3.10 Hauptsächliche Tätigkeitsfelder

Natürlich ist es nicht ganz einfach, jeden Arbeitsschritt in die Heimarbeit zu überführen. Aber es ist notwendig, in jedem Arbeitsplatz zu prüfen, ob vielleicht auch nur Teiltätigkeiten im Homeoffice ausgeführt werden könnten, sodass der Zugang dazu universell wird. Wenn dies unter keinen Umständen möglich sein sollte, bietet es sich als Betrieb oder Vorgesetzter an, Alternativen wie zeitlich flexibles Arbeiten anzubieten. Letztendlich haben die Arten der ausgeführten Aufgaben wahrscheinlich auch einen Einfluss auf die Produktivität: wenn sich die Tätigkeit gut mit den technischen und räumlichen Gegebenheiten im Homeoffice ausgeführt werden können, könnte sich dies positiv auswirken.

3.3.11 Feedback-System

Es ist für Mitarbeiter sehr wichtig, regelmäßiges Feedback, egal, ob positiv oder negativ, zu ihren Ergebnissen zu bekommen, um deren Motivation aufrecht zu erhalten. Eine Studie von Francesca Gino und Bradley R. Staats an der Harvard Business School (vgl. Gino et al. 2017) hat gezeigt, dass ein Feedbackprozess in gleichen zeitlichen Abständen die Produktivität stark erhöhen kann.

Um zu ergründen, inwiefern Feedback-Systeme in der Kulturbranche bereits etabliert sind und wie sie sich auf die Produktivität im Homeoffice auswirken könnten, wurde dieses Indikator ausgewählt.

3.3.12 Leistungsmonitoring

In einer Vielzahl von Unternehmen wird Software zur Dokumentation der Arbeitszeit oder der gelösten Aufgaben verwendet. Deren Einfluss auf die Produktivität im Homeoffice soll wissenschaftlich untersucht werden.

Weiterhin könnte es förderlich für die Produktivität sein, wenn von Vorgesetzten klare Beurteilungskriterien festgelegt werden, um Vorurteile gegenüber der Leistungserbringung der Arbeitenden sowie Geschlechterrollenbilder zu überwinden. Besonders Frauen, welche das Homeoffice-Angebot des Öfteren wahrnehmen, werden schnell stigmatisiert und haben dadurch mit negativen Auswirkungen auf ihren beruflichen Werdegang zu rechnen, was in Stress resultiert und somit auch die Produktivität leiden lässt (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2020a: 5).

Es soll auch herausgefunden werden, inwiefern Leistungsmonitoring-Systeme in der Kulturbranche fundiert sind und inwiefern sich diese auf die Produktivität auswirken.

3.3.13 Sozialer Druck und Fehlen von Kollegen

Es wird davon ausgegangen, dass im Homeoffice weniger Druck herrscht, da sich die Betroffenen nicht persönlich treffen müssen und in Online-Kommunikationsplattformen nicht zwangsläufig ihr Gesicht zeigen müssen, sodass sie letztlich unbeschwerter arbeiten können. Es soll herausgefunden werden, ob diese Behauptung stimmt und wie sich dieser Druck auf die Produktivität abzeichnen könnte.

Weiterhin soll mithilfe dieses Indikators untersucht werden, die sich das räumliche Fehlen der Kollegen und damit das Ausweichen auf alternative Kommunikationswege auf die Produktivität im Homeoffice auswirken könnten.

3.3.14 Emotionale Verbindung zum Unternehmen

Die Mitarbeiterbindung und die emotionale Verbundenheit zum Unternehmen könnten besonders in der Kulturbranche eine zentrale Rolle spielen. In dieser künstlerischen Sparte stecken fast alle Mitarbeiter mit Herzblut hinter den Projekten, besonders, wenn man an Theater oder an Konzertveranstaltungen denkt. Dies lässt die Motivation steigen. Deshalb soll mit diesem Indikator untersucht werden, inwiefern die emotionale Verbindung zum Unternehmen eine Auswirkung auf die Produktivität im Homeoffice haben könnte.

3.3.15 Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem im Homeoffice

Aus der Studie von Yvonne Lott (vgl. 2020) ging hervor, dass

„betriebliche Vereinbarkeitsmaßnahmen wie die Aufstiegsförderung in Teilzeit und die Implementierung flexibler Arbeitszeiten als Vereinbarkeitsinstrumente in Führungspositionen mit ausschließlich guten Vereinbarkeitserfahrungen im Homeoffice einhergehen. Beide Maßnahmen scheinen die betriebliche Vereinbarkeitskultur zu verbessern und die Präsenzkultur zu schwächen. Dies kommt der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben im Homeoffice zu Gute“ (Lott 2020: 10).

Anhand dieses Indikators soll ergründet werden, inwiefern das auch auf die Kulturbranche zutrifft und welche Auswirkungen dies auf die Produktivität hat.

3.3.16 Selbstdisziplin

Nach Experten seien für eine produktive Arbeitsweise im Homeoffice „eine gute Arbeitsorganisation, klare Regeln und Selbstdisziplin [...] unabdingbar“ (Siems 2019). Je länger und disziplinierter am Stück gearbeitet wird, desto besser sollen die Ergebnisse sein. Deshalb werden in diesem Faktor die Meinungen zur Selbstdisziplin untersucht. Außerdem soll erforscht werden, welche Kulturschaffende in Managementpositionen unter Selbstdisziplin führen und welche dieser Umsetzungen letztlich zu einer höheren Produktivität führen könnte.

3.3.17 Technische Ausstattung

„Damit die höchstmögliche Produktivität im Home-Office erzielt werden kann, muss eine geeignete Ausstattung und IT-Infrastruktur gegeben sein“ (360 Kompakt 2021). Nach Empfehlung der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung soll im Homeoffice auf jeden Fall ein zweiter Display für längere Tätigkeiten vorhanden sein. Weiterhin soll in den eigenen vier Wänden genügend Bewegungsfreiraum gegeben sein, künstliche Beleuchtungen angebracht werden und ein Schreibtisch mit ergonomischem Konferenzstuhl aufgestellt werden. Weitere technische Bedingungen sind eine extra Tastatur, eine Computer-Mouse und dem Tätigkeitsbereich entsprechende zusätzliche Geräte wie Drucker oder Scanner (vgl. Haufe 2020).

Dementsprechend wird mithilfe dieses Indikators untersucht, wie sich die technische Ausstattung der Befragten im Homeoffice genau gestaltet. Außerdem soll ergründet werden, welche Einflüsse eine gute technische Ausstattung in der Kulturbranche für einen Effekt auf die Produktivität haben könnte.

3.3.18 Ablenkung

Im Homeoffice sind andere Ablenkungsquellen als in der Präsenzarbeit im Büro gegeben, welche oft familiäre Gründe haben oder der Wohnsituation zuzuschreiben sind. Deshalb soll herausgefunden werden, inwiefern sich die Ablenkungspotenziale im Homeoffice von denjenigen vor Ort unterscheiden, welche Faktoren überwiegen und welchen Einfluss Ablenkung auf die Produktivität hat.

3.3.19 Rolle der Vorgesetzten

Die Vorgesetzten nehmen im Homeoffice, trotz räumlicher Distanz, eine wesentliche Rolle in Bezug auf eine produktive Arbeitsweise ein. Sie haben eine Vorbilds- und gleichzeitige Kontrollfunktion und sollen den Mitarbeitern, trotz all den Veränderungen, Vertrauen entgegenbringen (vgl. Wolf 2019). Um herauszufinden, wie sich dies in der Umsetzung in Kulturunternehmen gestaltet und welchen Einfluss die Rolle der Vorgesetzten auf die Produktivität in den eigenen vier Wänden haben könnte, wurde dieser Indikator ausgewählt.

3.3.20 Unterstützung durch Unternehmen

Nach der Studie ‘Work-Life Balance im Homeoffice: Was kann der Betrieb tun?’, welche im Januar 2020 von der Hans-Böckler-Stiftung veröffentlicht wurde, sind die Rahmenbedingungen von der Arbeitsstätte ein ausschlaggebender Faktor, wenn es um die Produktivität im Homeoffice geht. Aus dem Befund geht hervor, dass dabei “betriebliche Vereinbarkeitsmaßnahmen für Führungskräfte, die Fairness der Vorgesetzten sowie die Qualität und die Formalisierung der Arbeit zu Hause eine wichtige Rolle” (Hans-Böckler-Stiftung 2020a) spielen.

Um Produktivität der Mitarbeiter gewährleisten zu können, müssen die betrieblichen Rahmenbedingungen stimmen. Auf der Ebene der Struktur ist es notwendig, dass “die Personalpolitik, die Arbeitsorganisation und die Verteilung von Arbeitsaufgaben, die Arbeitsmenge und formale Regelungen so ausgestaltet werden, dass Beschäftigte flexible Arbeitsarrangements nach ihren Bedürfnissen nutzen können” (Hans-Böckler-Stiftung 2020a: 3). Auf der kulturellen Ebene sollten Anpassungen der Arbeitsweise und der Erwartungshaltung der ArbeitgeberInnen erfolgen. Demnach ist der grundlegendste zu erreichende Meilenstein die flächendeckende Anerkennung an volle Arbeitskraft der im Homeoffice Arbeitenden. Diese Aufgabe fällt den Führungskräften zu, da diese die Arbeitsleistungen beurteilen.

Zudem muss für eine produktive Arbeitsweise im Homeoffice Unterstützung von Vorgesetzten und Betrieben in emotionaler und instrumenteller Form gegeben sein: dies bezieht unter anderem Verständnisfragen bei auftretenden Konflikten im Homeoffice-Umfeld oder auch etwaige Organisationsprobleme bei der Findung einer Vertretung in Krankheitsfällen ein (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2020a: 4). Umso besser ist es, wenn Vorgesetzte mit einer Vorbildfunktion vorangehen, Diskrepanzen direkt und offen

kommunizieren und kreative Lösungen finden. Dazu bieten sich auch Schulungen und Kurse zur Unterstützungsthematik, welche auch unternehmensintern von Führungskräften durchgeführt werden können, an. Die Hans-Böckler-Stiftung kommt in ihren Studien zum Entschluss, dass Angestellte insgesamt weniger Probleme im Homeoffice haben, wenn sie wahrnehmen, dass Unterstützung von der Seite der Vorgesetzten angeboten wird und dann auch aktiv erfolgt (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2020a: 5).

3.3.21 Angebot von gesundheitsfördernden Maßnahmen

In vielen Unternehmen werden mentale und gesundheitliche Beschwerden noch nicht ernst genug genommen. Da aber auch die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiter einen potenziellen Einfluss auf deren Arbeitsweise und Produktivitätslevel haben könnte, wurde dieser Indikator als letztes Untersuchungsobjekt ausgewählt. Es soll untersucht werden, inwiefern und in welchem Maße Unterstützung vom Unternehmen in Form von Angeboten an gesundheitsfördernden Maßnahmen in der Kulturbranche angeboten wird und wie sich dies auf die Produktivität abzeichnet.

3.4 Indikatorenkatalog mit Interviewfragen

In diesem Abschnitt sollen die Indikatoren, welche in die Untersuchung einfließen, noch einmal übersichtlich dargestellt werden, sodass die nächsten Schritte der Auswertung besser überschaubar sind und die schematische Vorgehensweise leichter erfassbar wird.

Indikator	Definition	Zentrale Interviewfragen
1) Qualifikation und Berufserfahrung	Höchster Abschluss und Zeit, in welcher bereits im gelernten Berufsfeld gearbeitet wurde sowie deren Auswirkung auf Produktivität	Was sind ihr höchster Qualifikationsgrad und Ihre Position im Unternehmen?
2) Intensität der Betroffenheit von der Covid-19-Pandemie	Grad der Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf Alltag im Unternehmen und Veranstaltungsbetrieb	Inwiefern war Ihr Unternehmen von der Pandemie betroffen?
3) Zufriedenheit im Homeoffice	Grad der Glücklichkeit mit der Arbeit im Homeoffice und deren Auswirkung auf die Produktivität	Wie zufrieden sind Sie mit der Arbeit im Homeoffice?
4) Universalität und Verhandelbarkeit	Allgemeingültigkeit von Homeoffice-Möglichkeit für alle	Wird in Ihrem Unternehmen HO für alle Mitarbeiter

von Homeoffice im Unternehmen	Mitarbeiter des Unternehmens sowie Bereitschaft von Entscheidungsträgern zu Veränderungen in der Ermöglichung von Zugang zu Homeoffice und deren Auswirkungen auf die Produktivität	angeboten? Ist der Entscheidungsträger zu Verhandlungen bereit?
5) Häufigkeit und Dauer von Homeoffice	Frequenz der Arbeit und zeitliche Ausprägung der Arbeit im Homeoffice und deren Einfluss auf die Produktivität	Wie oft arbeiten Sie durchschnittlich pro Woche im Homeoffice? Wie ist das Verhältnis zur Präsenzarbeit?
6) Arbeitszeit	Veränderung des täglichen zeitlichen Rahmens, in welchem im Homeoffice gearbeitet wird und dessen Auswirkungen auf eine produktive Arbeitsweise	Inwiefern hat sich Ihre Arbeitszeit im HO verändert? Arbeiten Sie spätere Stunden, fangen Sie eher an oder machen Sie mehr Überstunden? Was denken Sie, wie sich die Verschiebung der Arbeitszeit auf die Produktivität auswirkt?
7) Kommunikationsmethoden und bewusst gewählter Einsatz passender Software	Selbst- und Teamorganisation anhand von Computerprogrammen zur Verständigung und Planung des Arbeitsalltages sowie deren Auswirkungen auf Produktivität	Wie organisieren Sie sich selbst im Homeoffice? (Tools wie Trello usw.) Welche Tools oder welche Software verwenden Sie zur Organisation? Wie kommunizieren Sie mit ihren Kollegen?
8) Einstellung zu agilen Ansätzen	Geisteshaltung zu aktuellen Formen des agilen Managements und deren potenzielle Auswirkung auf Produktivität	Welche Rolle spielen agile Managementmethoden (wie Scrum) in Ihrem Unternehmen?
9) Hauptsächliche Tätigkeitsfelder	Aufgabenfelder, welche bearbeitet werden sowie deren Auswirkungen	Was sind Ihre hauptsächlichen

	auf die Produktivität	Aufgaben? Welche Aufgabentypen bearbeiten Sie lieber im HO?
10) Feedback-System	Vorhandensein von regelmäßigen Rückmeldungen zu Ergebnissen des Arbeitsprozesses und deren Auswirkungen auf die Produktivität	Benutzen Sie ein Feedback-System?
11) Leistungsmonitoring	Nutzung computergestützter Messinstrumente zur Dokumentation von Ergebnissen des Arbeitsprozesses sowie potenzielle Messversuche von Produktivität	Wird Produktivität in Ihrem Unternehmen gemessen? Wenn ja, wie? Sind konkrete Ansatzpunkte gegeben, wie Leistung bei Ihnen im Unternehmen beurteilt wird? Verwenden Sie Leistungsmonitoring- oder Tracking-Software?
12) Sozialer Druck und Fehlen von Kollegen	Innere Belastung durch Vorgesetzte und Mitarbeiter aufgrund der Homeoffice-Situation sowie Auswirkungen der räumlichen Distanzierung zu Mitarbeitern und deren Effekte auf eine produktive Arbeitsweise	Empfinden Sie im HO mehr Druck von ihrem Arbeitgeber? Was denken Sie, wie sich der soziale Druck auf die Produktivität auswirkt? Wie wirkt sich der fehlende regelmäßige persönliche Kontakt mit Kollegen auf Produktivität aus?
13) Emotionale Verbindung zum Unternehmen	Mitarbeiterbindung sowie innere Beziehung zur Arbeitsstätte und deren Auswirkungen auf die Produktivität	Wie sehr fühlen Sie sich emotional zu Ihrem Unternehmen verbunden? Was denken Sie, wie sich dies auf Ihre Produktivität auswirkt?
14) Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem im Homeoffice	Kompatibilität und Veträglichkeit von professionellen und persönlichen Angelegenheiten im Homeoffice sowie deren Auswirkungen auf Produktivität	Können Sie durch HO Privates und Berufliches besser vereinbaren?

		Was denken Sie, wie sich dies auf Ihre Produktivität im HO auswirkt?
15) Selbstdisziplin	Verantwortungsbewusstsein und Selbstbeherrschung in Bezug auf die Arbeitsweise im Homeoffice sowie deren Auswirkungen auf die Produktivität	<p>Welche Rolle spielt Selbstdisziplin während der Arbeit im Homeoffice für Sie?</p> <p>Wie wichtig ist der Einfluss von Selbstdisziplin auf Produktivität?</p>
16) Technische Ausstattung	Hard- und Software-Utensilien, welche die Ausrüstung zur Arbeit im Homeoffice bilden sowie deren Auswirkungen auf die Produktivität	<p>Können Sie mir Ihren Arbeitsplatz im HO beschreiben?</p> <p>Welche technischen Bedingungen fehlen Ihnen, welche Sie im Büro haben?</p> <p>Haben Sie von überall Zugriff auf wichtige Dokumente usw.? Welche Software verwenden Sie (Cloud-Speicher)?</p>
17) Ablenkung	Soziale, technische oder räumliche Aspekte, welche Konzentration am Arbeitsplatz verhindern sowie deren Auswirkungen auf die Produktivität	<p>Welche Rolle spielt Ablenkung im Homeoffice?</p> <p>Welche konkreten Ablenkungsquellen sind bei Ihnen gegeben?</p> <p>Wie schätzen Sie die Intensität Ablenkung im HO im Vergleich zum Büro ein?</p> <p>Wie stark lässt Ablenkung die Produktivität leiden?</p>

18) Rolle der Vorgesetzten	Aufgabenfelder, Positionierung und Entscheidungsmacht in Bezug auf die unternehmerische Arbeit im Homeoffice von Mitarbeitern in höheren Positionen	Welche Rolle schreiben Sie Ihrem Vorgesetzten in bezug auf eine produktive Arbeit im Homeoffice zu? Welche Aufgabenbereiche oder Kommunikationswege übernimmt er/sie?
19) Unterstützung durch Unternehmen	Angebotene Hilfestellungen des Betriebes in Bezug zur Ermöglichung einer zufriedenstellenden Arbeit im Homeoffice sowie die Auswirkungen des Vorhandenseins dieser Hilfestellungen auf die Produktivität	Inwiefern wurden Sie vom Arbeitgeber auf Homeoffice vorbereitet? Was hat die Firma dafür genau unternommen? Inwiefern steht Ihnen ein Ansprechpartner für Probleme im HO zur Verfügung? Was denken Sie, inwiefern sich die Unterstützung des Unternehmens auf die Produktivität auswirkt?
20) Angebot von gesundheitsfördernden Maßnahmen	Vorhandensein von Maßnahmen zur Unterstützung gesundheitlicher Aspekte im Betrieb und die Auswirkungen dieser Angebote auf eine produktive Arbeitsweise	Werden bei Ihnen gesundheitsförderliche Maßnahmen angeboten?

4 Untersuchung

4.1 Grundlegende Bemerkungen

In diesem Teil der Arbeit soll beschrieben werden, welche genauen methodischen Vorgehensweisen verwendet werden, um die Forschungsfrage ‘Inwiefern wirkt sich Homeoffice auf die Produktivität und Arbeitsweise von in Managementpositionen arbeitenden Kulturschaffenden seit dem Beginn der Corona-Pandemie aus?’ wissenschaftlich zu beantworten und die aufgestellten Hypothesen zu überprüfen.

Dafür wird zuerst erklärt, warum sich in diesem Falle eine qualitative Forschungsweise besonders anbietet. Anschließend wird aufgezeigt, weshalb die Daten anhand von Leitfadeninterviews erhoben werden und welche Eigenschaften diese Daten aufweisen. Im Anschluss folgt eine Beschreibung darüber, die die Forschung abgelaufen ist. Die Art der Analyse der gewonnenen Datensätze nimmt den nächsten Abschnitt der methodologischen Grundlagen ein. Am Ende dieses Absatzes wird eingeschätzt, inwiefern die Gütekriterien meiner Forschung erfüllt sind. Die Entwicklung des Indikatorenkatalogs und dessen systematische Darstellung runden diesen Teil der Arbeit ab.

4.2 Methodik

4.2.1 Qualitative Forschung

In der qualitativen Forschung wird von einer ganz anderen Ausgangslage als in quantitativen Alternativen ausgegangen. Die ForscherInnen “haben keine Theorien zur Verfügung, die ihren Untersuchungsgegenstand ausreichend erklären” (Brüsemeister 2008: 23). Diese Theorien werden anhand “generativer Fragen” (Flick 1996: 69) erst im Laufe des Forschungsprozesses aufgestellt, was den besonderen Charakter der qualitativen Forschung ausmacht.

“Eine Besonderheit von qualitativen Forschungsdesigns liegt darin, dass sie mehr zirkuläre Elemente beinhalten als quantitative Designs [...]. Dies betrifft vor allem das Ineinandergreifen von Formulierungen (und ggfs. Re-Formulierungen) der Fragestellung, Erhebung und Auswertung bis hin zur Generalisierung und Theoriebildung, die nicht in sauberlich getrennten Schritten nacheinander absolviert werden können” (Baur & Blasius 2014: 118).

Es wird somit auf die Generierungen und die stufenweise Entdeckung von theoretischen Aussagen mit Hilfe empirischer Daten abgezielt. Des Weiteren ist zu bemerken, dass die Anfertigung dieser Forschungsarbeit als Prozess zu verstehen ist, wie es im vorherigen Zitat von Baur und Blasius (2014: 118) bereits angesprochen wurde. Dies ist wichtig zu erwähnen, da während der Bearbeitungszeit grundlegende gesetzliche Entscheidungen zum Homeoffice durch schnelle Reaktionen der Bundesregierung getroffen werden mussten, um der pandemischen Lage gerecht zu werden. Diese Veränderungen werden deshalb im Laufe dieser Arbeit nachgezeichnet und potenzielle Auswirkungen auf die Ergebnisse und somit auch auf die wissenschaftliche Beantwortung der Forschungsfrage hervorgehoben.

Die Daten für den theoretischen Rahmen wurden durch eine ausgiebige Literaturrecherche und das Anlegen einer Sammlung an Fachliteratur anhand der Schneeballmethode zusammengetragen. Diese Erkenntnisse werden mit weiteren Erhebungen in Form von Leitfadeninterviews ergänzt, anschließend mit der Auswertungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet und letztendlich in ein Verhältnis gesetzt, um den aktuellen Forschungsstand voranzutreiben.

Es wurden verschiedene Ein- und Ausschlusskriterien darüber, welche Daten in die Untersuchung einbezogen werden sollen und welche nicht, definiert (vgl. Pfeiffer 2018). Diese werden im Abschnitt 'Entwicklung des Interviewleitfadens' näher beschrieben.

4.2.2 Erhebungsmethode: Problemzentriertes Leitfadeninterview

Zur möglichst zielführenden Datenerhebung soll die semi-strukturierte Erhebungsform des Leitfadeninterviews angewendet werden. Das zentralste Element ist dabei der vorab formulierte Leitfaden, "der eine Steuerungs- und Strukturierungsfunktion erfüllt und dem beim hypothesengenerierenden Vorgehen zentrale Bedeutung zukommt" (Misoch 2019: 65). Da 'Leitfadeninterview' ein Metabegriff ist, unter welchem eine Vielzahl qualitativer Interviewformen untergeordnet sind. In dieser Arbeit bietet sich besonders das 'problemzentrierte Interview' in Verbindung mit einem Leitfaden an. Das zu erreichende Ziel dabei ist es,

"subjektive Sichtweisen oder Sinnkonstruktionen von Individuen im Hinblick auf ein bestimmtes gesellschaftlich relevantes Thema ("Problem") zu untersuchen, um abschließend zu einer Theoriegenerierung zu gelangen; zentrales Prinzip ist dabei das Erzählen (Narration)" (Misoch 2019: 71).

Dabei ist es unumgänglich, deduktive und induktive Vorgehensweisen im Wechselspiel miteinander zu verknüpfen. Die Wissensbestände aus dem theoretischen Rahmen und den neuen Erkenntnissen werden verbunden und anschließend in der Auswertung interpretiert. Die folgenden drei Bedingungen müssen für einen erfolgreichen und verlässlichen Forschungsprozess gegeben sein, sodass ein Fortschritt in der Forschung anhand des problemzentrierten Leitfadeninterviews entstehen kann:

Diese Veranschaulichung des Forschungsverlaufes anhand eines Ablaufmodells bildet den Rahmen, nach welchem in dieser Arbeit vorgegangen wurde:

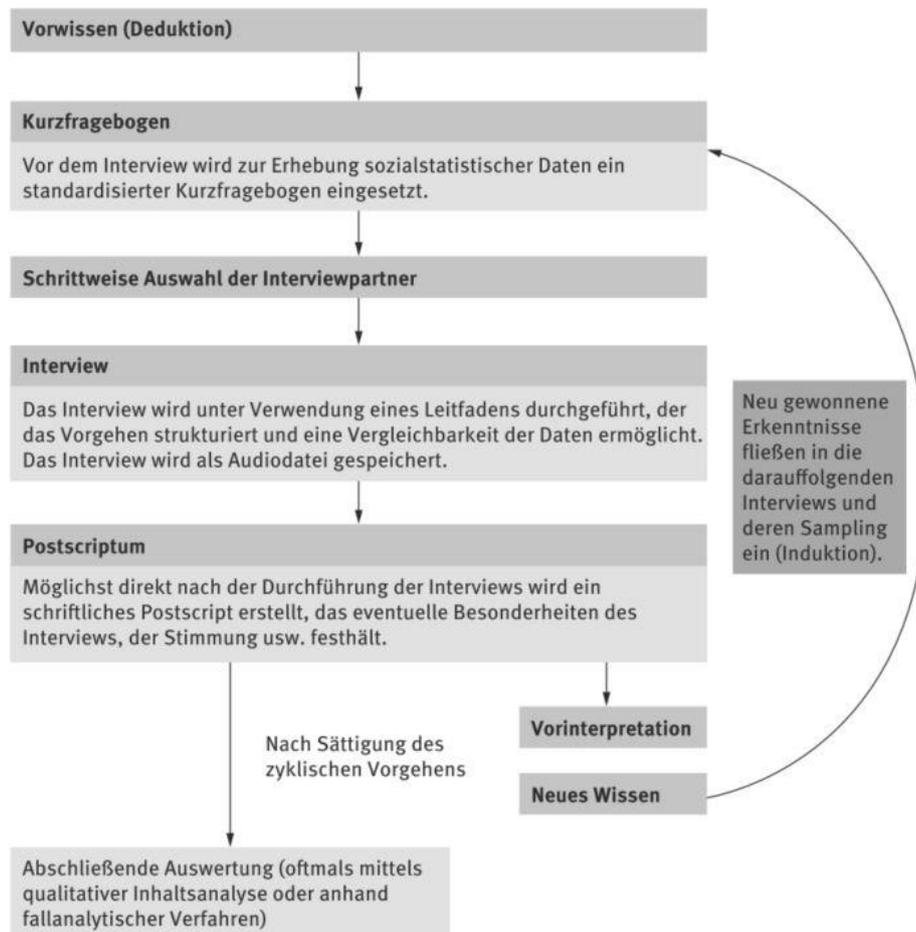


Abb. 2: Ablaufmodell problemzentrierter Interviews (Quelle: Misoch 2019: 75)

Der Größte Vorteil an dieser Art des Interviews ist, dass auch komplexere Teilthemen systematisch ergründet werden können und keiner der wichtigen Punkte vergessen oder übersprungen. Diese vorherige Unterteilung in Themenkomplexe ermöglicht eine effiziente und gestaffelte Auswertung.

4.2.2 Entwicklung des Interviewleitfadens

Nun soll beschrieben werden, in welchen Schritten der Forschungsprozess abgelaufen ist, um dessen klare Struktur zur Gewährleistung der wissenschaftlichen Behandlung des Forschungsinteresses beizubehalten. Dazu wird zuerst beschrieben, auf welche Art und Weise der Interviewleitfaden entwickelt wurde und worauf dabei geachtet wurde. Im zweiten Schritt erfolgt eine Erklärung der Auswahl der Interviewpartner und eine Nachzeichnung des Akquiseprozesses, um ebenfalls die wissenschaftliche Vorgehensweise in diesem Projekt aufzuzeigen.

Ein semi-strukturierter Fragebogen bildet dabei „das zentrale Scharnier zwischen Theorie und Empirie. Je besser [...] die zentralen Konstrukte der Theorie [...], desto besser gelingt die Überprüfung der Hypothesen“ (Reinders 2005: 23).

Für die Entwicklung des Leitfadens der Interviews wurde sich auf die SPSS-Methode nach der Soziologin Cornelia Helfferich berufen. Die Buchstaben stellen dabei die zentralen Arbeitsschritte in der Leitfadenerstellung dar:

*“S - sammeln - Offenes Brainstorming zum Sammeln von Fragen
 P - prüfen - Fragen auf die Geeignetheit überprüfen - ungeeignete Fragen (geschlossene Fragen, reine Faktenfragen, wertende Fragen, suggestive Fragen) werden gestrichen
 S - sortieren - Die verbliebenen Fragen sortieren - nach offene Erzählaufforderung, Aufrechterhaltungsfragen und konkrete Nachfragen
 S - subsumieren - Fragen subsumieren - an entsprechender Stelle in den Leitfaden einordnen” (Wotha & Dembowski 2019).*

Die genauen Interviewfragen sind im Anhang zu finden und wurden zur Nachvollziehbarkeit nach den ausgewählten Kategorien gestaffelt aufgelistet.

4.2.3 Auswahl der Gesprächspartner

Insgesamt sollten mindestens vier und höchstens sechs Interviews mit Kulturschaffenden in Managementpositionen geführt werden, um ausreichend repräsentative Daten zu erheben und gleichzeitig den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen. Die Teilnehmer sollten Hintergründe aus verschiedenen kulturellen Bereichen haben und bestenfalls die Genres der Musik, des Theaters und der Kunstaussstellungen abdecken.

Da davon ausgegangen wurde, dass sich die pandemiebedingten Veränderungen und die Arbeitssituationen im Homeoffice nicht nur auf bestimmte Gebiete begrenzen, sollte deutschlandweit geforscht werden. Das bedeutet, dass Wert darauf gelegt wurde, Interviews mit Kulturschaffenden in Managementpositionen aus verschiedenen Regionen Deutschlands durchzuführen, um noch bessere Ergebnisse zu erhalten. Es wurde davon abgesehen, sich auf eine besonders betroffene Region zu spezialisieren, weil dies nicht zwangsläufig in repräsentativen Erkenntnissen für die komplette Kulturbranche münden würde.

Dementsprechend wurden ab Anfang Oktober 2021 insgesamt 50 größere Kulturstätten in Deutschland der bereits obig beschriebenen Kulturbranchen via E-Mail kontaktiert. Ganze acht dieser Kultureinrichtungen waren für ein Interview bereit. Da sechs der Kulturstätten besonders gut in das Forschungsdesign gepasst haben, wurden diese anhand der Passungskriterien ausgewählt. Eine zusätzliche Akquise erfolgte außerdem per

telefonischer Kontaktaufnahme, da bisherige Erfahrungen mit diesem Forschungsformat in vorherigen Projekten zeigten, dass der alleinige Erstkontakt via elektronischem Schriftweg oft nicht ausreichend sei, um die richtigen und qualitativ hochwertigen Interviewpartner zeitnah zu einem Interview überzeugen zu können. Summa summarum wurden deshalb zehn weitere Einrichtungen telefonisch angefragt, woraus sich zwei weitere interessante Interviews mit Kulturschaffenden in Managementpositionen ergeben haben. Mit der Akquise der Interviewpartner wurde bereits rechtzeitig, im Oktober dieses Jahres, begonnen, wenn die Bearbeitungsdauer dieser Arbeit von drei Monaten in Betracht gezogen wird. Dies war äußerst wichtig, um zu gewährleisten, dass die passenden Interviewees gefunden wurden, sodass trotz der geringen Zahl an Interviews eine qualitativ hochwertige Erhebung gegeben ist.

Den Gesprächspartnern wurde ohne Ausnahme ein zu unterzeichnendes Schriftstück zur Vereinbarung der Weiterverarbeitung ihrer Daten zukommen gelassen, sodass deren Anonymität und ein Datenschutz auf wissenschaftlichem Niveau gewährleistet sind. In der folgenden Tabelle werden die Randdaten der Interviewpartner aufgelistet, sodass deren Hintergründe im Auswertungsteil besser nachvollziehbar sind.

Interview-nummer	Geschlecht	Alter	Kulturbranche	Berufserfahrung und Position	Größe des Unternehmens
1	M	39 J.	Theater	6 J., Kaufmännischer Geschäftsführer	ca. 100 Mitarbeiter*innen
2	W	52 J.	Theater	7,5 J., Leiterin Marketing und Kommunikation	ca. 400 Mitarbeiter*innen
3	M	44 J.	Festspiele	2 J., Leiter Presse und Kommunikation	ca. 60 Mitarbeiter*innen
4	M	26 J.	Konzert- Booking	2 Monate, Booking Manager	ca. 30 Mitarbeiter*innen

5	M	50 J.	Oper	4 J., Leiter Marketing und Kommunikation	ca. 150 Mitarbeiter*inne n
6	M	48 J.	Theater	14 J., Verwaltungsdirekto r	ca. 100 Mitarbeiter*inne n

4.2.4 Auswertungsmethode

In diesem Abschnitt soll ergründet werden, weshalb als Methode zur Auswertung die qualitative Inhaltsanalyse gewählt wurde und welche zentralen Merkmale und Schritte diese Analyseform ausmachen. Des Weiteren wird vorgestellt, nach welchen Regeln die Transkriptionen der Interviews verfasst wurden und weshalb die Auswertung computergestützt erfolgt, welches Programm dazu verwendet wird und welchen Nutzen diese Art der digitalen Auswertung mit sich bringt.

4.2.4.1 Transkription

Für die Anfertigung der insgesamt sechs Interviewtranskripte wurde sich an die Regeln der einfachen Transkription nach Dresing und Pehl gehalten (vgl. 2012). Dabei wird eine leicht reduzierte Darstellung der eigentlich gesprochenen Inhalte vorgenommen.

Lückenfüller werden weggelassen, Lautstärken- und Betonungskennzeichnungen erfolgen nicht. Auch Dialekte werden entfernt und in das Hochdeutsche übersetzt. Pausen werden ebenso in vereinfachter Form gekennzeichnet. Zusätzlich werden emotionale Veräufferungen in Klammern dargestellt.

Es wurde sich für diese Form der Transkription entschieden, da mit Menschen aus sehr unterschiedlichen Teilen Deutschlands gesprochen wurde und dadurch zwangsläufig eine Flut an Akzenten vorhanden war. Um die Ergebnisse trotzdem wissenschaftlich und nachvollziehbar darzustellen, wurden die Aussagen leicht vereinfacht dargestellt.

4.2.4.2 Qualitative Inhaltsanalyse

Als Auswertungsmethode wurde sich für die qualitative Inhaltsanalyse nach den Prinzipien des deutschen Soziologen und Pädagogen Philipp A.E. Mayring gewählt. Bereits an diesem Punkt ist zu erwähnen, dass Mayring die qualitative Inhaltsanalyse nicht als rein

qualitative Forschungsmethode sieht: sie sei eher ein Mixed-Method-Ansatz, welche hybride Eigenschaften aus einer Verbindung qualitativer und quantitativer Natur in Bezug auf die Schritte der Textanalyse habe. Deshalb “wäre es vielleicht adäquater, von einer qualitativ-orientierten Inhaltsanalyse zu sprechen” (Mayring 1991: 21).

Auch im Zentrum dieser Analyse steht ein Kategoriensystem, welches seine Anwendung auf das zu examinierende Material finden soll. Da die Kategorien aber zuerst erarbeitet werden müssen, wird anhand des gesichteten Materials ausprobiert, welche Gesichtspunkte sich zur effektiven Bearbeitung des Forschungsinteresses anbieten (vgl. Mayring 1991: 21). Um auch zu den weiterhin notwendigen Erkenntnissen zu gelangen, welche trotz intensiver Materialdurchleuchtungen noch nicht abgedeckt oder abgeleitet werden konnten, wurden weitere Kategorien gebildet, welche dem Forschungsinteresse entsprechen und einen potenziellen Mehrwert mit sich bringen könnten. Diese Kategorien und das nun daraus resultierende Kategoriensystem wurden in dieser Forschungsarbeit größtenteils deduktiv gebildet. Dies bedeutet, dass aus theoretischen Hypothesen, welche in Abschnitt 2.6 dieser Arbeit zu finden sind, konkrete Sachverhalte und Aussagen abgeleitet werden. Die Methode der Deduktion hat dabei einen konfirmatorischen Zugang. Um zur Fortbildung einer Theorie beizutragen, werden alternative Hypothesen getestet und wissenschaftlich ausgewertet, was am Ende dieser Arbeit geschieht.

Da dieser erste Schritt nach Mayring der Entscheidendste sei, um zu guten Ergebnisse zu gelangen (vgl. Mayring 1991: 21), wurde auf die richtige Kategorienbildung großes Augenmerk gelegt.

Wenn dieser Grundpfeiler für die qualitative Inhaltsanalyse dann gesetzt ist, könnten potenziell quantitative Analyseschritte daran angeknüpft werden. Diese müssen genau bezeichnet werden und “können ja nicht für sich stehen, sondern sind Hilfsmittel, um zu Aussagen über den Gegenstand zu gelangen” (Mayring 1991: 22). Diese müssen wiederum interpretiert werden, was sie zweifelsohne zu qualitativen Analyseschritten macht.

Die einzelnen Schritte und die allgemeine Abfolge des Forschungsprozesses lassen sich anhand der folgenden Abbildung noch einmal gebündelt und übersichtlich nachvollziehen.

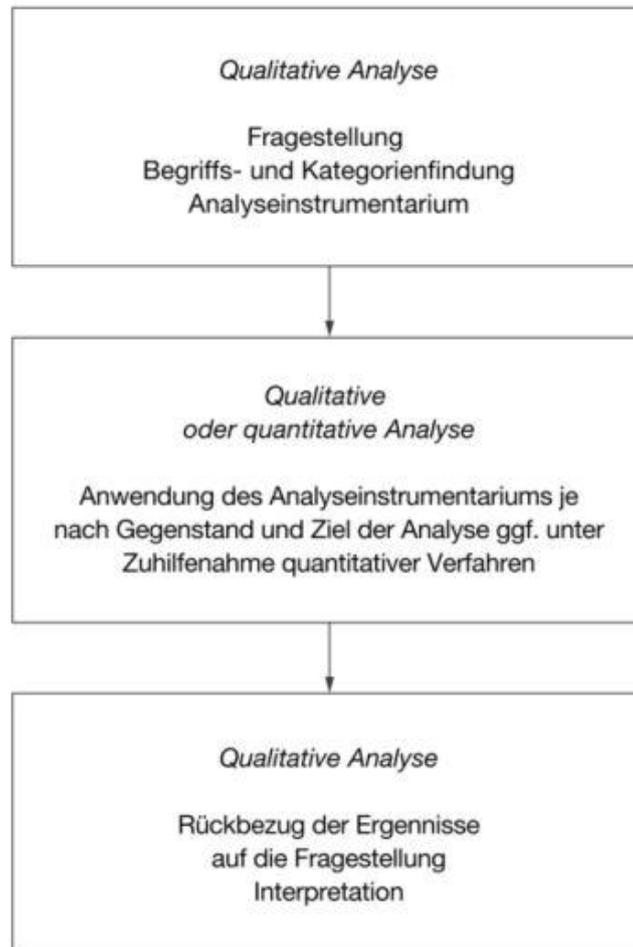


Abb. 3: Phasenmodell zum Verhältnis qualitativer und quantitativer Analyse (Quelle: Mayring 1991: 22)

4.2.4.3 Computergestützte Auswertung

Die Auswertung der Interviewtranskriptionen werden im Anschluss computergestützt mit Hilfe des Programms 'MaxQDA' erfolgen. Das Programm bietet sich vor Allem für die gezielte Auswertung längerer Interviews an. Mit Hilfe von MaxQDA lassen sich die transkribierten Interviews gestaffelt klassifizieren, woraus eine übersichtliche Darstellung der Ergebnisse stattfinden kann.

4.2.5 Gütekriterien

Um einer Forschungsarbeit das richtige Maß an Qualität zu verleihen und subjektive Sichtweisen zuverlässig zu ermitteln, ist es notwendig, dass im Forschungsprozess gewisse Gütekriterien eingehalten werden. Diese Gesichtspunkte sind unerlässlich, damit den Aussagen eine ausreichende Gültigkeit gegeben wird und die Erkenntnisse auch

verwertbar sind. Dabei sind diese Kriterien in der qualitativen Forschung nicht zwangsläufig normiert.

In dieser Arbeit wird sich jedoch aufgrund der qualitativen Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode auf die drei Gütekriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität berufen, welche nach Mayring “besonders wichtig” sind (vgl. Mayring 1991: 53). Objektivität ist gegeben, wenn “ein Untersuchungsergebnis in Durchführung, Auswertung und Interpretation vom Untersuchungsleiter nicht beeinflusst wird” (Loy 2016) oder anders ausgedrückt: wenn es zu keinen unbeabsichtigten Einflüssen durch beteiligte Personen kommt. Das Vorhandensein von Validität lässt sich mit der Frage “Misst die Methode das, was sie messen soll?” (Kötter & Kohlbrunn 2018) prüfen. Reliabilität wird dadurch definiert, dass die “Methode bei wiederholter Anwendung zuverlässig” (Kötter & Kohlbrunn 2018) ist. Die Reliabilität schließt somit ebenfalls die Reproduzierbarkeit der Ergebnisse bei erneuten Forschungen ein, was eine Arbeit anderer ForscherInnen an der Thematik erleichtert.

Im folgenden Schaubild sind weitere Unterteilungen der Gütekriterien schematisch aufgezeigt, welche alle allesamt in den Forschungsprozess einbezogen wurden.



Abb. 4: Kriterien für die Qualität qualitativer Inhaltsanalyse (Quelle: Kötter & Kohlbrunn 2018: 16)

Auch die Interoderreliabilität muss gegeben sein, welche durch folgende Eigenschaft definiert ist: “Wenn zwei Personen das gleiche Material getrennt voneinander codieren und dann verglichen wird, ob die jeweiligen Textstellen den gleichen Kategorien zugeordnet

wurden” (Steinhardt 2016). Weiterhin darf nicht aus den Augen gelassen werden, dass für die Gewährleistung von Intercoderreliabilität

“Stabilität (die nochmalige Anwendung des Analyseinstruments), Reproduzierbarkeit (der Grad, zu dem die Analyse bei anderen Analytikern zu denselben Ergebnissen führt) sowie Exaktheit (der Grad, zu dem das Vorgehen einem bestimmten funktionellen Standard entspricht) eine wichtige Rolle [spielen]” (Gläser-Zudika 2013: 12).

4.3 Auswertung

4.3.1 Forschungsergebnisse anhand der Indikatoren

4.3.1.1 Grundlegende Bemerkungen

In dieser qualitativen Studie wurden Kulturschaffende in Managementpositionen dazu befragt, inwiefern sich Homeoffice seit dem Beginn der Covid-19-Pandemie auf die Produktivität und Arbeitsweise auswirkt.

Im folgenden Abschnitt der Forschungsarbeit werden nun die Ergebnisse aus den Erhebungen deskriptiv dargestellt, um einen reduzierten Überblick über das gewonnene Material darzustellen. Dies geschieht anhand der festgelegten Reihenfolge der Indikatoren, da diese bereits während der Entwicklung des Kategoriensystems eine erste Einordnung nach Wichtigkeit erfahren haben. Dazu werden die signifikantesten Aussagen der Interviewpartner zusammengefasst. Anschließend werden die in Abschnitt 2.6 aufgestellten Hypothesen mit Hilfe der Ergebnisse ausgewertet und mit dem aktuellen Forschungsstand, sich über Kapitel 3 erstreckt, diskutiert. Am Ende dieses Teils der Arbeit werden dann die Handlungsempfehlungen, welche aus der Forschung hervorgegangen sind, formuliert und ebenfalls kurz diskutiert. Die finale Beantwortung der Forschungsfrage erfolgt dann im Fazit.

4.3.1.2 Qualifikation und Berufserfahrung

Bis auf einen Interviewpartner, wessen höchster Abschluss eine Berufsausbildung ist (vgl. Anhang A 4.4) haben alle Teilnehmer*innen erfolgreich ein Hochschulstudium absolviert. Die Berufserfahrungen erstrecken sich von einem Minimum von 2 Monaten des Interviewees mit einer Ausbildung im Eventmanagement (vgl. Anhang A 4.4) bis zu einer Höchstzahl von 7,5 Jahren bei der Interviewpartnerin eines großen Theaters in Deutschland (vgl. Anhang A 4.2). Eine Übersicht über die genauen Qualifikationen und Unterbranchen der Interviewpartner ist im Abschnitt 4.2.3 dieser Arbeit zu finden.

Es wurden keinerlei Aussagen zu den Auswirkungen der Qualifikation und Berufserfahrung auf die Produktivität und Arbeitsweise getroffen.

4.3.1.3 Intensität der Betroffenheit von der Covid-19-Pandemie

Alle Interviewpartner*innen berichteten, dass ihre Unternehmen stark von der Pandemie betroffen waren und dadurch viele Probleme entstanden sind (vgl. Anhang A 4.1-4.6). Die Unternehmen der Mehrheit der Befragten wurden im März 2020 das erste Mal aufgrund der pandemischen Situation geschlossen (vgl. Anhang A 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6). Während des Lockdowns im Spätherbst 2020 wiederholten sich die Schließungen ebenfalls für fast alle Interviewpartner*innen (vgl. Anhang A 4.1, 4.2, 4.3, 4.5, 4.6). Für die Betroffenen der Theater (vgl. Anhang A 4.1, 4.2, 4.6), des Festspiels (vgl. Anhang A 4.3) und der Oper (vgl. Anhang A 4.5) musste Kurzarbeit angemeldet werden. Alle Befragten sagten aus, dass ihr normaler Unternehmensbetrieb und die geplanten Veranstaltungen nicht in regulärer Form stattfinden konnten (vgl. Anhang A 4.1-4.6).

4.3.1.4 Zufriedenheit im Homeoffice

Ein Drittel der Interviewpartner*innen gab an, mit der Arbeit im Homeoffice zufrieden gewesen zu sein (vgl. Anhang A 4.1, 4.4). Für den Booking-Manager waren die Gründe dafür, „dass der Fahrtweg wegfällt“ (Anhang A 4.4) und dass morgens direkt mit der Arbeit begonnen werden kann, indem der Laptop aufgeklappt wird (vgl. Anhang 4.4). Nur der Verwaltungsdirektor eines mittelgroßen Theaters hat ausgesagt, überhaupt nicht mit der Arbeit im Homeoffice zufrieden gewesen zu sein, da er „den sozialen Austausch stark vermisst habe“ (Anhang A 4.6). Die restlichen Befragten haben keine Aussage zu ihrer Glücklichkeit im Homeoffice treffen wollen.

4.3.1.5 Universalität und Verhandelbarkeit von Homeoffice im Unternehmen

Die Mehrzahl der Interviewten sagten aus, dass Homeoffice für fast alle Mitarbeiter ihres Unternehmens, für welche es ihr Tätigkeitsfeld zulässt, spätestens seit dem ersten Lockdown angeboten wurde (vgl. Anhang A 4.1, 4.2, 4.3, 4.6). In der Oper wurde das Homeoffice inzwischen „für die meisten Bereiche untersagt“ (Anhang A 4.5) und war von Anfang an nicht für alle Kulturmitarbeiter möglich. Jedoch haben alle Befragten angegeben, dass ihre Vorgesetzten bzw. die Entscheidungsträger jederzeit für

Verhandlungen bereit sind (vgl. Anhang A 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.6): „Wenn da nicht irgendetwas dagegenspricht, wird das in der Regel auch gewährt“ (Anhang A 4.2).

4.3.1.6 Häufigkeit und Dauer von Homeoffice

Für die Hälfte der Interviewpartner*innen wurde Homeoffice seit dem ersten Lockdown im März 2020 angeboten (vgl. Anhang A 4.2, 4.3, 4.4). Im Theater und in der Oper, in welchen B1 und B5 arbeiten, wird sogar bereits länger mobiles Arbeiten angeboten: B1 gab an, dass sie bereits seit 2018 von zu Hause aus arbeiten können (vgl. Anhang A 4.1). Der Marketingleiter B5 der Oper bezeichnete die Situation wie folgt:

„Vor der Pandemie hatten wir eher so eine Art mobiles Arbeiten, würde ich es jetzt mal nennen. Also mit der Möglichkeit, projektbezogen, wenn man sagt, dass man mal ein wenig in Ruhe arbeiten muss oder aus anderen Gründen, sich nach zu Hause zurückzuziehen. Aber wir hatten kein geregeltes Homeoffice“ (Anhang A 4.5).

Weiterhin ist auffällig, dass alle Interviewpartner*innen angaben, dass sie während der Lockdowns mehr Zeit im Homeoffice als in Präsenz verbrachten (vgl. Anhang A 4.1-4.6). Die genaue Häufigkeit hat sich dabei jedoch unterschieden: B2 gab an, in der Pandemiezeit bis zu vier Tage pro Woche im Homeoffice zu arbeiten, danach sind eher ein bis zwei Tage angedacht (vgl. Anhang A 4.2). B4 sagte, dass er „zwei Tage zu Hause und drei Tage im Office“ (Anhang A 4.4) arbeite. Für den Verwaltungsdirektor eines Theaters B6 waren es ebenfalls ein bis zwei Tage pro Woche, an welchen zu Hause gearbeitet wird. Für den Oper-Manager B5 kam sogar nur ein Homeoffice-Tag pro Monat in Frage (vgl. Anhang A 4.5).

4.3.1.7 Arbeitszeit

Für die Hälfte der Interviewten kam es durch Homeoffice zu keiner Veränderung der Arbeitszeiten (vgl. Anhang A 4.1, 4.3, 4.6). Die anderen Befragten gaben an, dass sie früher anfangen und des Öfteren auch länger arbeiten und es somit zu einer Verschiebung der Arbeitszeit kam (vgl. Anhang A 4.2, 4.4, 4.5). Weiterhin war auffällig, dass zwei der Interviewees im Homeoffice „fleißig Überstunden sammeln“ (Anhang A 4.2, 4.5). Die Arbeitszeit in Theatern seien nach Angaben der Befragten sowieso flexibler: „Wenn die Künstler bis 22 Uhr proben und danach ist noch etwas wichtig, dann wird das auch mal nach 22 Uhr geklärt“ (Anhang A 4.6).

B4 und B5 erklärten außerdem, dass sie sich durch die eigene Einteilung der Arbeitszeit produktiver fühlen und insgesamt mehr schaffen (vgl. Anhang A 4.4, 4.5).

4.3.1.8 Kommunikationsmethoden und bewusst gewählter Einsatz passender Software

Die Interviewten gaben ausnahmslos an, dass sie im Homeoffice einen VPN-Zugang zu wichtigen Dokumenten für ihre Arbeit nutzen (vgl. Anhang A 4.1-4.6). Ein Drittel hat ausgesagt, dass in ihrem Unternehmen die übersichtliche Chat-Plattform ‚Slack‘ zur Kommunikation genutzt wird (vgl. Anhang A 4.1, 4.5). Diejenigen Kulturfirmen, die ‚Slack‘ nutzten, setzten zusätzlich auf ‚Google Workspace‘, um miteinander in Kontakt zu bleiben und besser sich zu organisieren (vgl. Anhang A 4.1, 4.5). In zwei der Theater) wird trotzdem hauptsächlich miteinander telefoniert (vgl. Anhang A 4.2, 4.5). Ganze zwei Drittel entschieden sich für die Arbeit im Homeoffice ebenso für die Videotelefonie-Plattform ‚Zoom‘ (vgl. Anhang A 4.1, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6). Ebenso erklärten zwei der Befragten, dass sie ‚Asana‘ zur Selbstorganisation oder zur Projektarbeit im Team verwendeten (vgl. Anhang A 4.1, 4.4), „aber das ist eine Kostenfrage (Anhang A 4.1). B2 gab an, dass die Technik zur Kommunikation im Unternehmen nicht ausreichend fortgeschritten sei, worunter die Produktivität leiden würde (vgl. Anhang A 4.2). Die restlichen Interviewees waren mit den Kommunikationsmethoden zufrieden und gaben an, dass dies einen positiven Einfluss auf die Produktivität haben könnte (vgl. Anhang A 4.1, 4.3-4.6).

4.3.1.9 Einstellung zu agilen Ansätzen

Keine*r der Interviewpartner*innen verwendete agile Managementmethoden in ihrem Unternehmen. Zwei Drittel wussten ebenfalls nichts mit dem Begriff ‚Scrum‘ anzufangen (vgl. Anhang A 4.3-4.6). Das Theater von B1 versuche aber gerade, diesen Rückstand in der Digitalisierung „ein bisschen aufzubrechen“ (Anhang A 4.1).

4.3.1.10 Hauptsächliche Tätigkeitsfelder

Ein Drittel der Interviewten erklärte, dass die Aufgabenfelder terminierten, ob eine Arbeit im Homeoffice überhaupt möglich sei (vgl. Anhang A 4.3, 4.6). So könnte ein „Schreiner [oder ein] Schlosser und eine Kostümdirektorin, die können nicht zu Hause am Schreibtisch Bühnenbilder bauen und Kostüme nähen. Das geht gar nicht“ (Anhang A 4.3).

Nach der Auffassung aller Interviewteilernehmer*innen haben die Arten der hauptsächlich Tätigkeitsfelder einen großen Einfluss auf die Produktivität im Homeoffice. Der

Theatermanager B1 sagte dazu: „Es gibt Aufgaben, wo ich weiß, dass, wenn ich die im Homeoffice mache, sind die auf jeden Fall konzentrierter zu bearbeiten“ (Anhang A 4.1). Ein Beispiel dafür seien Planungsaufgaben oder die Pflege der Social Media Kanäle (vgl. Anhang A 4.1). Im Gegensatz dazu gäbe es aber auch „notwendige Aufgaben, die in der Präsenz gemacht werden müssen“ (Anhang A 4.1). Für B2 spielte auch die freie Einteilung der Arbeitszeit in Verbindung mit der selbstständigen Arbeitsweise eine Rolle in Bezug auf die Produktivität: „Wenn ich morgens schon anfangen kann, so halb bis um 9, mich an eine Recherche oder ein Schriftstück zu setzen, was eben gemacht werden muss, egal ob das jetzt eine Pressemitteilung oder auch administrativere Sachen sind. Dann würde ich sagen, das klappt gut“ (Anhang A 4.2). Weiterhin wurde angegeben, dass die höhere Konzentration im Homeoffice zu besseren Ergebnisse geführt hat (vgl. Anhang A 4.5, 4.6). Insgesamt konnten Aufgaben, welche ohnehin ausschließlich am Computer stattgefunden haben, im Homeoffice von ausnahmslos allen Interviewpartner*innen besser bearbeitet werden (vgl. A 4.1-4.6).

4.3.1.11 Feedback-System

Vier der sechs Befragten gaben an, dass sie in ihrem Unternehmen keinerlei Feedback-Systeme verwenden (vgl. Anhang A 4.1-4.4). Bei B4 und B5 werden zwar Feedbacks gegeben, aber dann nur im persönlichen Kreis zwischen den Kollegen und nicht von Vorgesetzten (vgl. Anhang A 4.4, 4.5). Der Theatermanager B6 erklärte, dass es „aufgabenbezogen unmittelbares Feedback“ (Anhang A 4.6) gibt, da eine gewisse Selbstkontrolle aufgrund der Visibilität der Ergebnisse der Mitarbeiter*innen gäbe, wenn es zum Beispiel um Posts auf Social Media Plattformen oder veröffentlichte Pressemitteilungen ginge. Außerdem hatten sie sich angewöhnt, „die Projektfortschritte auch im Slack abzubilden“ (Anhang A 4.6).

4.3.1.12 Leistungsmonitoring

In keinem der Unternehmen der Befragten wurde Software zum Leistungsmonitoring oder eine andere Form zur Leistungsmessung verwendet (vgl. Anhang A 4.1-4.6). Die Hälfte gab an, dass die Arbeit im Homeoffice bei ihnen komplett auf einer Vertrauensbasis lief (vgl. Anhang A 4.3-4.6).

4.3.1.13 Sozialer Druck und Fehlen von Kollegen

Die Mehrheit gab an, dass sich im Homeoffice der Druck erhöht habe. Dieser Druck wurde sich jedoch selbst gemacht und kam nicht von den Vorgesetzten (vgl. Anhang A 4.1, 4.2, 4.3, 4.5, 4.6). B4 empfand keinerlei Druck (vgl. Anhang A 4.4).

Die Meinungen zum Einfluss von Druck auf die Produktivität stimmten bei dem Großteil der Interviewpartner*innen überein: B1 gab an, dass dies kein positiver Druck sei und „dazu führt, eher Pseudoarbeiten zu machen und diese zur Schau zu stellen“ (Anhang A 4.1). B6 stimmte dieser Auffassung zu und sagte, dass dadurch „die Produktivität im Homeoffice schlechter wird“ (Anhang A 4.6). B5 und B2 sagten aus, dass der Druck keine große Auswirkung auf die Produktivität habe.

Das physische Fehlen der Kollegen wirkte sich nach den Aussagen der Befragten eher negativ auf die Produktivität im Homeoffice aus, „weil der enge Kontakt [...] fast vollkommen zum Erliegen kam“ (Anhang A 4.2) und „das Soziale, dass man mal einen Kaffee trinkt, dass man als Raucher zusammen eine Zigarette raucht“ (Anhang A 4.3) ebenso fehlte. Auch in der Oper von B5 machte sich der unregelmäßige persönliche Kontakt bemerkbar: „Gerade im Marketing, die oft kreativ arbeiten. Also auch Brainstormings haben oder verschiedene Formate, in denen wir uns zusammensetzen und Dinge entwickeln. Das war über Zoom schwieriger als das am Tisch zu machen“ (Anhang A 4.5). Darunter „leidet die Qualität“ (Anhang A 4.5).

4.3.1.14 Emotionale Verbindung zum Unternehmen

Alle Befragten gaben ausnahmslos an, sich zu ihrem Unternehmen stark verbunden zu fühlen (vgl. Anhang A 4.1-4.6). Besonders in den Theatern wurde ersichtlich, dass viel Leidenschaft und Herzblut in den Tätigkeiten stecken: „Das ist so am Theater: wenn man die Thematik nicht liebt und sich dafür interessiert und da dahinter steht, dann ist es ganz schwer“ (Anhang A 4.2).

B1 erklärte außerdem, dass sich diese enge Verbindung positiv auf die Produktivität auswirkte: „Wenn man mit seinem Team Ziele und Projekte hat, die man gemeinsam angeht, dann will man die auch erreichen. Ich glaube, das ist ganz wichtig. Das war auch in der Corona-Zeit wichtig“ (Anhang A 4.1). B6 ergänzte auf die Frage, ob die emotionale Verbundenheit einen positiven Effekt auf die Produktivität habe: „Ich denke schon. Natürlich. Das steht im Zusammenhang“ (Anhang A 4.6).

4.3.1.15 Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem im Homeoffice

Die große Mehrheit der Befragten sagten aus, dass sich im Homeoffice Privates und Berufliches besser vereinbaren lässt (vgl. Anhang A 4.2-4.6). Es wurde angegeben, dass dadurch in Pausen oder auch während der Arbeitszeit private Wege erledigt werden können (vgl. Anhang A 4.1, 4.2, 4.4).

Die besser Vereinbarkeit hatte nach Aussagen von B3, B4, B5 und B6 einen positiven Einfluss auf die Produktivität: „Das mag sicherlich zu einer positiven Grundstimmung beitragen“ (Anhang A 4.3), „Ich wohne 100km entfernt. Das ist schon eine Frage der Vereinbarungsmöglichkeit. Ich denke, dass das auch eine große Chance ist, wenn man zukünftig die Work-Life-Balance besser hinbekommt“ (Anhang A 4.6).

4.3.1.16 Selbstdisziplin

Jede*r Interviewpartner*in sagte aus, dass Selbstdisziplin durchaus eine große Rolle im Homeoffice spiele (vgl. Anhang A 4.1-4.6). Ein Grund dafür waren die vielen Ablenkungsquellen, denn „Ablenkung schlummert ja in jeder Ecke“ (Anhang A 4.5). In Bezug auf die Auswirkungen der Selbstdisziplin auf die Produktivität merkte B6 Folgendes an: „Insofern muss man sich dann natürlich immer wieder selbst disziplinieren. Und umso besser man sich selbst diszipliniert, umso besser ist das Ergebnis nachher“ (Anhang A 4.6). Denn „wenn man sich nicht ständig selbst in den Hintern tritt, passiert relativ wenig“ (Anhang A 4.2). Dabei sei bereits die Wahl einer bürogerechten Kleidung wichtig, um auch im Homeoffice passende Arbeitsverhältnisse herzustellen (vgl. Anhang A 4.3).

4.3.1.17 Technische Ausstattung

Die technische Ausstattung wurde von jedem der Interviewten als einer der wichtigsten Indikatoren für eine produktive Arbeitsweise im Homeoffice eingeschätzt (vgl. Anhang A 4.1-4.6). Sie gaben alle an, im Homeoffice an einem Schreibtisch mit einem Laptop mit VPN-Anschluss zu arbeiten. Die Hälfte der Interviewpartner*innen hatte zeitweise mit WLAN-Problemen zu kämpfen, welche in der Präsenzarbeit weniger auftreten würden (vgl. Anhang A 4.1, 4.3, 4.5). Nur der Booking-Manager B4 gab an, im Homeoffice einen zweiten Monitor zur Verfügung zu haben (vgl. Anhang A 4.4). Die restlichen Befragten sagten aus, dass ihnen der zweite Bildschirm im Homeoffice wirklich fehle (vgl. Anhang A 4.1-4.3, 4.5, 4.6).

Die Auswirkung der technischen Ausrüstung auf die Produktivität wurde von den Befragten komplett als sehr stark eingeordnet: Sie sei „Essentiell. Wenn da irgendwas nicht funktioniert hätte, ich hätte keinen Zugriff gehabt, dann hätte man es vergessen können. Das musste stattfinden. Deswegen wurde auch mein Rechner mobilisiert und alles darauf gespielt, was darauf gespielt werden musste. Zoom und solche Sachen, die ich vorher de facto nicht darauf hatte“ (Anhang A 4.3).

4.3.1.18 Ablenkung

Für ein Drittel der Befragten stellte das Homeoffice weniger Ablenkungsquellen als die Präsenzarbeit parat (vgl. Anhang A 4.2, 4.3). Dementsprechend sei auch im Homeoffice eine bessere Produktivität möglich, da in der Präsenz ständig Kollegen hereinkämen (vgl. Anhang A 4.2, 4.3): „Man muss sagen, man kann sich im Homeoffice besser konzentrieren, da man alleine ist. Im Büro ist manchmal sehr viel los“ (vgl. Anhang A 4.4). Auch B1 stimmte dieser Auffassung zu: „weil man doch manchmal in Projekten oder in Aufgaben arbeitet, wo man einfach auch mal sagen kann "so, ich brauche jetzt mal einen Tag Konzentration, wo ich nicht permanent gestört werde"“ (Anhang A 4.1). Ein weiteres Drittel sagte aus, dass es sehr von der Uhrzeit und den Begebenheiten ausgehen würde, in welcher Arbeitsform mehr Ablenkungen vorkämen (vgl. Anhang A 4.5, 4.6).

4.3.1.19 Rolle der Vorgesetzten

Nach der Auffassung von Theatermanager B1 hatten Vorgesetzte besonders während der Pandemie eine sinnstiftende Aufgabe, um die Motivation der Mitarbeiter aufrecht zu erhalten und somit Produktivität zu gewährleisten (vgl. Anhang A 4.1). Die Organisation und Kommunikation sei Teamsache und somit nicht den Aufgaben der Vorgesetzten zuzuschreiben (vgl. Anhang A 4.1). Des Weiteren schätzen zwei Drittel der Befragten die Rolle der Vorgesetzten als Vertrauensperson, welcher man sich jederzeit bei Problemen zuwenden kann, ein (vgl. Anhang A 4.2, 4.3, 4.4, 4.6). Für B4 sei es jedoch des Öfteren sehr schwierig, den Vorgesetzten zu erreichen, was die die Produktivität leiden lasse (vgl. Anhang A 4.4). Eine Kontrollfunktion der Vorgesetzten war bei keinem Interviewpartner gegeben (vgl. Anhang A 4.1-4.6).

4.3.1.20 Unterstützung durch Unternehmen

Alle Befragten sagten aus, dass sie von ihrem Unternehmen nicht auf eine produktive Arbeitsweise im Homeoffice vorbereitet wurden (vgl. Anhang A 4.1-4.6). Allerdings

waren für die Mehrheit die Kollegen sehr hilfreich und unterstützend (vgl. Anhang A 4.1, 4.2, 4.3, 4.6). Im Unternehmen stehe aber allen Interviewpartner*innen ein Ansprechpartner für Notsituationen oder technische Problem zur Seite (vgl. Anhang A 4.1-4.6). B2 und B6 gaben jedoch negativ behaftet an, dass ihnen zwar die notwendige Technik zur Verfügung gestellt wurde, ansonsten aber nichts unternommen wurde, worunter die anfängliche Produktivität ebenso gelitten hat (vgl. Anhang A 4.2, 4.6).

4.3.1.21 Angebot von gesundheitsfördernden Maßnahmen

In der Hälfte der Unternehmen der Befragten wurden keinerlei gesundheitsfördernde Maßnahmen angeboten (vgl. Anhang A 4.1-4.3). Für B4 und B5 standen Sportmöglichkeiten wie Yoga-Kurse und Hilfsangebote durch Betriebsärzte für die psychische und physische Gesundheit zur Verfügung (vgl. Anhang A 4.4, 4.5). Im Theater von B6 wurde ein Gesundheitszuschuss von 25€ pro Monat eingeführt, mit welchem sich die Mitarbeiter selbstständig um gesundheitsfördernde Maßnahmen bemühen können (vgl. Anhang A 4.6).

4.3.1.22 Gesamteinschätzung der Produktivität im Homeoffice

Die Hälfte der Interviewpartner*innen schätzte den Einfluss von Homeoffice auf die Produktivität insgesamt positiv ein (vgl. Anhang A 4.1, 4.4, 4.5). Die andere Hälfte gab an, dass sich Produktivität im Homeoffice und in der Präsenzarbeit die Waage halten (vgl. Anhang A 4.2, 4.3, 4.6).

Die wichtigsten Gründe für einen positiven Effekt waren, dass Online alles schneller ginge und man dadurch flexibler sei (vgl. Anhang A 4.1), die Ablenkung im Homeoffice fast wegfalle (vgl. Anhang A 4.3, 4.6), die freie Einteilung der Arbeitszeit sehr hilfreich (vgl. Anhang A 4.4) und Privates und Berufliches besser vereinbar sei (vgl. Anhang A 4.6). Die zukünftige Rolle von Homeoffice wurde von allen Teilnehmer*innen als sehr groß eingeschätzt (vgl. Anhang A 4.1-4.6). Dabei wurde ausnahmslos angegeben, dass hybride Modelle die Zukunft der Arbeitswelt sind (vgl. Anhang A 4.1-4.6). Konkrete Maßnahmen zur besseren Etablierung von Homeoffice wurden nur in der Oper von B5 geplant: Jetzt „geht es erstmal darum, die rechtlichen Rahmenbedingungen zu schaffen, dass bestimmte Abteilungen in das Homeoffice gehen können“ (vgl. Anhang A 4.5).

4.3.2 Allgemeine Diskussion

In der vorliegenden Masterarbeit wurde eine empirische Untersuchung zum Thema „Produktivität und Arbeitsweise im Homeoffice von in Managementpositionen arbeitenden Kulturschaffenden seit dem Beginn der Corona-Pandemie“ durchgeführt. Insgesamt wurden sechs Kulturschaffende in Managementpositionen zu 20 Indikatoren, welche potenziell einen Einfluss auf die Produktivität im Homeoffice haben könnten, interviewt.

Das Ziel dieser Arbeit war es, einen Indikatorenkatalog zu entwickeln, an welchem sich Kulturunternehmen in der Planung der Homeoffice-Tätigkeiten orientieren können, um eine effektive Arbeitsweise zu gewährleisten. Aus diesem Indikatorenkatalog sollten zentrale Handlungsempfehlungen entwickelt werden, welcher die Orientierung der Unternehmen noch einmal vereinfachen sollte.

Die Auswertungen der Interviews zeigten deutlich auf, dass alle der aufgestellten Indikatoren einen signifikanten Einfluss auf die Produktivität und Arbeitsweise im Homeoffice haben. Die Ergebnisse stehen somit im direkten Bezug zur Fragestellung „Inwiefern wirkt sich Homeoffice auf die Produktivität und Arbeitsweise von in Managementpositionen arbeitenden Kulturschaffenden seit dem Beginn der Corona-Pandemie aus?“. Die ausschlaggebendsten Indikatoren werden im nächsten Abschnitt (4.3.3) dieser Arbeit chronologisch nach ihrer Wichtigkeit diskutiert. Die Auswirkungen von Homeoffice auf die Produktivität wurde von der Hälfte der Interviewpartner*innen insgesamt als positiv eingeschätzt. Die andere Hälfte sagte aus, dass positive und negative Effekte gleichauf sind. Dieses Ergebnis war zu erwarten, da in bisherigen Studien immer wieder betont wurde, dass es sehr unterschiedliche und kontroverse Auffassungen zum Einfluss der Arbeit von zu Hause aus auf die Produktivität gäbe (vgl. Alipour et al. 2020: 30).

Das wohl größte Problem in diesem Forschungsprozess war, dass Produktivität nicht wirklich gemessen werden kann und dazu aufgrund fehlender Kompetenzen der quantitativen Forschung letztendlich qualitativ gearbeitet werden musste. Somit konnten nur Einschätzungen und Meinungen der Interviewpartner*innen eingeholt werden, aber keine statistische Nachvollziehbarkeit oder Beweisführung erfolgen. Des Weiteren ist an dieser Arbeit zu kritisieren, dass nach den Vorgaben der Betreuer trotz des interpretativistischen Ansatzes dieser Masterarbeit mit Hypothesen gearbeitet werden

sollte. Diese sind eher für quantitative Erhebungs- und Auswertungsmethoden geeignet, da sie dort mit Statistiken und Kennzahlen beantwortet werden könnten.

Außerdem ist die Kulturbranche ein sehr weites Feld, weshalb es sich außerdem schwierig gestaltete, passende Interviewees aus allen Bereichen zu finden. Um wirklich repräsentativ zu sein, müsste man weitere Einteilungen nach den Unterbranchen, den Geschlechtern, den Altersgruppen und Hintergründen der Unternehmen vornehmen. Dies sollte in zukünftigen Forschungen zum Thema geschehen. Der hier entwickelte Indikatorenkatalog und die Handlungsempfehlungen können jedoch eine Grundlage für weitere Forschungsprojekte bilden.

4.3.3 Diskussion der wichtigsten Indikatoren

Die Interviewpartner*innen gaben an, dass die technische Ausstattung (vgl. Anhang A 4.1, 4.2, 4.3, 4.5, 4.6), die Rolle der Vorgesetzten (vgl. Anhang A 4.1, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6), Kommunikationsmethoden und der bewusst gewählte Einsatz passender Software (vgl. Anhang A 4.1, 4.2, 4.5, 4.6), die Ablenkung (vgl. Anhang A 4.2, 4.4, 4.6) und die Selbstdisziplin (vgl. Anhang A 4.3, 4.4) die signifikantesten Indikatoren seien, die die Produktivität im Homeoffice beeinflussen. Diese wurden nach der Häufigkeit der Nennung und nach der Argumentation der Befragten gewichtet. Diese wichtigsten Faktoren sollen nun anhand des theoretischen Rahmens, welcher in Kapitel 2 und teilweise in Kapitel 3 dieser Masterarbeit formuliert wurde, diskutiert werden.

Die technische Ausstattung sei nach Angaben der Interviewpartner*innen der wichtigste Faktor. In der Studie der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (vgl. Haufe 2020) wurde herausgefunden, dass besonders der zweite Bildschirm im Homeoffice unumgebar ist. Keiner der Befragten gab an, diese technische Bedingung während der Arbeit von zu Hause aus zur Verfügung zu haben, woraus sich schließen lässt, dass dadurch keine optimale Produktivität gegeben sein kann. Diejenigen Geräte, die zur Standardausrüstung gehören, wie zum Beispiel eine extra Tastatur und eine Computer-Mouse sowie ein ergonomischer Bürostuhl, waren ebenfalls nicht bei allen Interviewpartner*innen vorhanden, was sich ebenfalls negativ auf die Produktivität auswirken könnte. Die räumlichen und beleuchtungstechnischen Bedingungen wurden von den Befragten nicht weiter beschrieben, weswegen dieses Faktor nicht berücksichtigt werden konnte.

Als Nächstes wurde ausgesagt, dass die Rolle der Vorgesetzten ein wesentlicher Indikator sei, um Produktivität im Homeoffice zu gewährleisten. In der Literaturrecherche wurde herausgefunden, dass Kulturmanager*innen eine Vertrauens- und Unterstützungsfunktion

zugeschrieben wird und dass diese ihre Mitarbeiter nicht zu sehr kontrollieren sollten. Die Herausforderungen seien aufgrund der Pandemie immens, eine schnelle Reaktionsfähigkeit wird vorausgesetzt. Außerdem sei die Moderation von Organisations- und Kommunikations-Tools die Aufgabe der Manager*innen (vgl. Hatt 2020). Es gilt, „sich auf immer neue Aufgabenfelder einzustellen“ (Wolf 2019), sodass die Ansichtsweisen der Unternehmen nachhaltig an das ‘New Normal’ angepasst werden können. Entgegen der Erkenntnisse aus der Literaturrecherche haben mehrere Interviewte ausgesagt, dass die Moderation und Organisation von Projektmanagement-Kanälen nicht die Aufgabe der Kulturmanager*innen seien. Sie stimmten jedoch damit ein, dass die Vorgesetzten eine sinnstiftende, vertrauensschaffende und unterstützende Position einnehmen und keine Kontrolle ausüben sollen. Das wohl größte Problem, worunter die Produktivität leidet, sei, dass es ab und an schwer sei, die Vorgesetzten zeitnah zu erreichen. Wenn dies aber gegeben ist, wirkt sich eine unterstützende Rolle der Vorgesetzten wohl positiv auf die Produktivität aus.

An dritter Stelle folgten die Kommunikationsmethoden und der bewusst gewählte Einsatz passender Software. Schon in der ersten Recherche wurde klar, dass die Unternehmen in der Pandemiezeit vermehrt auf eine fortschrittliche Digitalisierung setzen. Dabei sollen Kommunikationsplattformen wie ‚Zoom‘, ‚Slack‘ oder ‚Skype‘ positive Effekte auf die Produktivität haben (vgl. Stuerz et al. 2020). Experten geben an, dass der Einsatz der richtigen Software zum Projektmanagement und zur Kommunikation die Produktivität bis zu 30% steigern kann (vgl. Rieder 2021). In Zeiten der Covid-19-Pandemie muss jedoch ebenso der organisatorische Aufwand des Angebots und der Validierung der Passgenauigkeit der Software zum Unternehmen einbezogen werden. Die Interviewpartner*innen sagten aus, dass sie ausnahmslos mit VPN-Klienten arbeiten, um von überall Zugriff auf wichtige Dokumente zu haben. Weiterhin wurden von knapp zwei Dritteln Kommunikationswege wie ‚Zoom‘, ‚Slack‘ oder ‚Skype‘ genutzt, woraus sich schließen lässt, dass dort die Digitalisierung fortgeschritten ist und sich dies positiv auf die Produktivität im Homeoffice auswirkt. Nur ein Drittel verwendete jedoch regelmäßig Projektmanagement-Tools wie ‚Asana‘. Daraus resultiert, dass die befragten Unternehmen in dieser Hinsicht nicht optimal auf eine effektive Arbeit im Homeoffice vorbereitet sind. Auch agile Ansätze, welche aber von keinem Unternehmen der Interviewten verwendet wurden, hätten nach Angaben von Experten einen positiven Effekt (vgl. Agile Coach GmbH 2020). Demnach lässt sich feststellen, dass im Einsatz der richtigen Software in der

Kulturbranche noch viel Nachholbedarf besteht, um eine optimale Produktivität im Homeoffice zu erreichen.

Die Interviewpartner*innen gaben einstimmig an, dass Ablenkung eine zentrale Rolle spielt, wenn man effektiv arbeiten möchte. Für knapp die Hälfte gab es im Homeoffice weniger Ablenkungsquellen im Homeoffice als in der Präsenzarbeit, da nicht ständig Kollegen hereinkommen konnten und sich dadurch besser konzentriert werden konnte. Dies geht mit der Meinung von Experten zum Thema einher, welche bestätigen, dass die größere Ruhe im Homeoffice positive Auswirkungen auf die Produktivität hat (vgl. DAK 2020).

Bereits nach der Auffassung von Siems (2019) sei im Homeoffice „eine gute Arbeitsorganisation, klare Regeln und Selbstdisziplin [...] unabdingbar“. Dem stimmten die Befragten ausnahmslos zu. Es wurde ausgesagt, dass „umso besser man sich selbst diszipliniert, umso besser ist das Ergebnis nachher“ (Anhang A 4.6), was aufzeigt, dass Selbstdisziplin durchaus einen großen Einfluss auf die Produktivität im Homeoffice hat. Nach Siems (2019) und auch nach den Interviewpartner*innen wurde dabei aufgezeigt, dass dies bereits mit einer bürogerechten Kleidungsweise starte und es notwendig sei, Ablenkungsquellen zu eliminieren. Außerdem müssen Arbeitsbedingungen geschaffen werden, in denen man sich wohlfühle (Siems 2019).

4.3.4 Prüfung der Hypothesen

4.3.4.1 Hypothese 1

1) Je öfter Kulturschaffende in Managementpositionen im Homeoffice arbeiten, desto weniger produktiv sind sie.

Diese Hypothese konnte anhand der Auswertung der Interviews und der Diskussion **falsifiziert** werden.

Es wurde herausgefunden, dass es nicht allein um die Häufigkeit der Arbeit im Homeoffice gehe, sondern, dass dieser Faktor eher einen kleinen Einfluss auf die Produktivität hat. Viel wichtiger seien die technische Ausstattung, die Rolle der Vorgesetzten, die Selbstdisziplin und der Einsatz der richtigen Soft- und Hardware. Die Häufigkeit spielt nur insofern eine Rolle, wenn sie übermäßig oder unterdurchschnittlich angeboten wird. Zweieinhalb Tage pro Woche seien optimal (vgl. Gajendran & Harrison 2007) und diese Möglichkeit bestand für fast alle Interviewpartner*innen während der Pandemie.

Es wurde erkannt, dass eine richtige Häufigkeit der Arbeit im Homeoffice durchaus positive Effekte auf die Produktivität haben kann. Außerdem gaben die Hälfte der Befragten an, dass sich die vermehrte Arbeit im Homeoffice insgesamt positiv auf die Produktivität auswirkt.

4.3.4.2 Hypothese 2

2) Je schlechter Angestellte von Vorgesetzten oder externen Professionellen auf die Arbeit im Homeoffice vorbereitet werden, desto schwerer fällt es ihnen, in der Heimarbeit produktiv zu sein.

Diese Hypothese wurde anhand der Ergebnisse der Auswertung **verifiziert**.

Die Interviewpartner*innen gaben ausnahmslos an, dass sie nicht von Vorgesetzten oder externen Professionellen auf die Arbeit im Homeoffice vorbereitet wurden und deshalb anfängliche Problem technischer und inhaltlicher Art hatten. Daraus lässt sich schließen, dass sie in der Anfangszeit in der Heimarbeit weniger produktiv gewesen sind. Auch, wenn Unterstützung in emotionaler und instrumenteller Form gegeben war, wie es Experten empfehlen (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2020a), erfolgte keinerlei passende Vorbereitung in Form von Workshops, Gesprächen oder Kursen, was für die Befragten einen negativen Einfluss auf die Produktivität hatte.

4.3.4.3 Hypothese 3

3) Je öfter Kulturschaffende Feedback erhalten, umso produktiver sind sie im Homeoffice.

Diese Hypothese konnte anhand der Auswertung der erhobenen Daten **verifiziert** werden. Bereits nach der Analyse der Studie von Francesca Gino und Bradley R. Staats an der Harvard Business School wurde klar, dass regelmäßige Feedback-Gespräche in gleichen Abständen notwendig sind, um im Homeoffice produktiv arbeiten zu können (vgl. QUELLE). In keinem der Unternehmen der Interviewpartner*innen wurden regelmäßige Feedbacks verteilt und die Befragten gaben geschlossen an, dass sich dies negativ auf deren Produktivität auswirke. Nur in einem der Fälle seien Feedbackprozesse ein Selbstläufer, da alle Fortschritte über die Kommunikationsplattform Slack dokumentiert wurden, was einen positiven Effekt auf die Produktivität hätte (vgl. Anhang A 4.6).

4.3.4.4 Hypothese 4

4) Je mehr Arbeitsweisen des agilen Managements in der Heimarbeit genutzt werden, desto besser ist dies für die Produktivität.

Diese Hypothese konnte anhand der Auswertung der erhobenen Daten **nicht beantwortet** werden, da keine*r der Interviewpartner*innen in ihren Unternehmen mit agilen Ansätzen arbeitet. Nach den Auffassungen der Experten zum Thema seien agile Ansätze extrem nützlich, um die Produktivität zu steigern (vgl. Agile Coach GmbH 2020). Bereits nach der Literaturrecherche konnte davon ausgegangen werden, dass in der Kulturbranche bisher wenige agile Managementmethoden eingesetzt werden, da diese meist nur in IT- und Consulting-Unternehmen zum Einsatz kommen (vgl. Agile Coach GmbH 2020). Nichtsdestotrotz wurde dieser Indikator untersucht, da er einer der effektivsten Faktoren für die Zukunft sein könnte, wenn Produktivität gewährleistet sein soll.

4.4 Formulierung der Handlungsansätze

Nach den Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung erfolgt jetzt eine generische Zusammenfassung in Form von Handlungsansätzen. Sie werden im Imperativ formuliert, nach ihrer Wichtigkeit nummeriert, gesondert dargestellt und anschließend kurz erklärt und diskutiert, sodass deren Hintergründe und Stellenwerte nachvollziehbar werden.

Diese Handlungsempfehlungen könnten Kulturunternehmen und besonders Kulturschaffenden in Managementpositionen bei ihrer strategischen Ausrichtung helfen, um Produktivität und eine effektive Arbeitsweise im Homeoffice für sich und ihre Mitarbeiter zu etablieren und sicherzustellen.

1) Stellen Sie sicher, dass für alle Mitarbeiter eine zeit- und fachgerechte technische Ausstattung in Form von Hard- und Software zur Verfügung steht!

Die technische Ausstattung sollte aus einem Laptop, einem zweiten Bildschirm, einer externen Tastatur, einer Computer-Mouse, einem Schreibtisch mit ergonomischem Konferenzstuhl und einer passenden Beleuchtungsanlage bestehen. Weiterhin ist beachten, dass die Software auf dem aktuellen Stand, auf das Tätigkeitsfeld zugeschnitten und im Unternehmen universell benutzbar ist.

2) Stellen Sie sicher, dass Vorgesetzte in Ihrem Unternehmen eine unterstützende, zugängliche und vertrauensschenkende Position einnehmen!

Es geht darum, diese Rolle als Kulturmanager*in einzunehmen, da Mitarbeiter*innen eine Ansprechperson für technische, soziale und gesundheitliche Angelegenheiten benötigen, um produktiv arbeiten zu können und auf eventuelle auftretende Probleme jeder Art schnellstmöglich reagieren zu können.

3) Führen Sie regelmäßig Feedbackgespräche mit Ihren Mitarbeitern!

Es sollten Feedbackgespräche in gleichbleibenden zeitlichen Abständen geführt werden, da dies die Produktivität der Mitarbeiter*innen immens erhöhen kann. Dabei spielt es keine Rolle, aber die Einschätzungen positiver oder negativer Natur sind.

Es ist außerdem wichtig, in den Gesprächen die Selbstdisziplin der Mitarbeiter*innen anzusprechen und zu fördern. Aktuelle Softwaremöglichkeiten wie ‚OfficeBot‘ können diesen Feedbackprozess ungemein vereinfachen.

4) Sorgen Sie dafür, dass Sie ungestört arbeiten können, indem Sie die Ablenkungsquellen gering halten!

Die Ablenkungsquellen im Homeoffice sind natürlich nicht zwangsläufig eliminierbar, aber sollten auf jeden Fall so gering wie möglich gehalten werden, sodass Konzentration und eine ruhige Arbeitsweise gegeben sind. Fragen Sie regelmäßig nach, ob die Wohn- und Familiensituation Ihrer Mitarbeiter*innen eine produktive Arbeitsweise im Homeoffice zulassen.

5) Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter mit der Arbeit im Homeoffice zufrieden sind!

Dabei ist es empfehlenswert, die Mitarbeiter direkt zu ihrer Zufriedenheit zu befragen. Dies kann ebenfalls in den regelmäßigen Feedbackgesprächen stattfinden. Eine höhere Zufriedenheit wirkt sich stark auf die Produktivität im Homeoffice aus.

6) Ermöglichen Sie die Arbeit im Homeoffice allen Mitarbeitern, dessen Tätigkeitsfelder es zulassen!

Wenn Angestellten der Zugang zu Homeoffice gewährt ist, sind diese “weniger gestresst, erkranken seltener an Burnout bzw. Depression, haben seltener Kündigungsabsichten und sind zufriedener im Job” (Hans-Böckler-Stiftung 2020a: 4), was sich sehr positiv auf deren

Produktivität auswirken kann. Achten Sie darauf, den Fokus auch auf weibliche Personen und Menschen mit ethnischen Hintergründen zu legen, da diese besonders oft ausgeschlossen werden (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2020: 5).

7) Stellen Sie sicher, dass sich die Arbeitszeit Ihrer Mitarbeiter nicht erhöht und sich diese weiterhin auf die Office-Zeiten von 7 Uhr bis 17 Uhr erstrecken!

Angestellte arbeiten im Homeoffice durchschnittlich 2,7 Stunden pro Woche länger, wobei die Zeit, in der wirklich fokussiert gearbeitet wird, sinkt (vgl. Institute of Labor Economics: 19). Dementsprechend ist es wichtig, die Kontrolle über diesen Faktor zu behalten, da ansonsten die Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen stark leiden könnte.

8) Führen Sie agile Managementansätze in Ihrem Unternehmen ein!

Durch agile Ansätze wie ‚Scrum‘ kann die Produktivität immens gesteigert werden: „Der Aufbau der Organisation in funktionsübergreifende Teams verringert den Managementaufwand dramatisch“ (Agile Coach GmbH 2020). Außerdem profitiert das Team von regelmäßigen Feedbacks und wissen Bescheid, wie weit welches Projekt zur Zeit ist. Dies ist unumgänglich, um produktiv zu arbeiten. Bisher sind Kulturunternehmen schlecht auf eine agile Zukunft vorbereitet, weshalb Sie auf diesen Indikator großen Wert legen sollten.

9) Bieten Sie hybride Arbeitsmodelle an!

Hybride Modelle werden die Zukunft der Arbeitswelt sein. Für die Produktivität ist es am besten, wenn die Arbeitnehmer*innen selbst entscheiden können, ob sie ihre Arbeit im Homeoffice oder in Präsenz verrichten wollen. Dies wirkt sich immens auf deren Zufriedenheit und somit auch auf die Produktivität aus. Die genaue Aufteilung der Arbeitszeit an den verschiedenen Orten sollte dabei nach individuellem Maß entschieden werden.

10) Stellen Sie sicher, dass die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter die höchste Priorität hat!

Dies hat natürlich während der Zeit der Covid-19-Pandemie einen besonderen Vorrang, um die Bevölkerung zu schützen. Aber auch nach der Zeit der Pandemie ist es empfehlenswert, gesundheitsförderliche Maßnahmen für alle Mitarbeitenden anzubieten,

da dies die Produktivität maßgeblich erhöhen kann. Diese Unterstützung sollte in Form von Sportangeboten und psychosozialer Beratung erfolgen.

5 Fazit

Die Arbeit im Homeoffice ist spätestens seit dem Beginn der Covid-19-Pandemie für den Großteil der Kulturunternehmen zur Realität geworden. Um weiterhin wirtschaftlichen Erfolg zu garantieren und die Struktur der Kulturbranche nachhaltig positiv zu verändern, ist es somit unumgänglich, die Arbeitsweise im Homeoffice an verschiedene Faktoren zur Gewährleistung von Produktivität anzupassen.

Um sich dem Thema der Produktivität in den eigenen vier Wänden anzunähern, wurde zu Beginn dieser Masterarbeit der theoretische Rahmen zu Kultur, Corona und Homeoffice aufgespannt. Eine ausgiebige Literaturrecherche zeigte, dass es bisher keine wirklich konstante Entscheidung von Experten darüber gibt, ob Homeoffice letztendlich einen positiven oder negativen Einfluss auf die Produktivität hat. Um diese stark diskutierte Angelegenheit wissenschaftlich tiefer zu ergründen, wurde diese Forschungsarbeit initiiert. In insgesamt vier Kapiteln wurden Theorien dazu analysiert und daraus ein Indikatorenkatalog aufgebaut, welcher anschließend in der Form von sechs problemzentrierten Leitfadeninterviews mit Kulturschaffenden in Managementpositionen der Felder ‚Theater‘, ‚Oper‘, ‚Festspiele‘ und ‚Booking‘ geprüft wurde. Diese Interviews fanden via ‚Zoom‘ oder per Telefon statt. Anhand der Analyse der Interviews mit dem Programm ‚MaxQDA‘ nach den aufgestellten Faktoren und der wissenschaftlichen Diskussion mit vorherigen theoretischen Erkenntnissen wurden erfolgreich insgesamt zehn zentrale Handlungsempfehlungen für Kulturmanager*innen und deren Unternehmen formuliert. An diesen können sie sich in der Zukunft orientieren, um eine produktive Arbeitsweise im Homeoffice schnell und effizient zu ermöglichen.

Die Forschungsfrage „Inwiefern wirkt sich Homeoffice auf die Produktivität und Arbeitsweise von in Managementpositionen arbeitenden Kulturschaffenden seit dem Beginn der Corona-Pandemie aus?“ wurde anhand der Diskussion der Interviewergebnisse mit Verhältnis zum theoretischen Rahmen beantwortet. Homeoffice hat letztendlich besonders seit dem Ausbruch der Pandemie Anfang 2020 eine starke Auswirkung auf die Produktivität und Arbeitsweise von Kulturschaffenden in Managementpositionen und deren Unternehmen. Diese Produktivität im Homeoffice kann geschaffen werden, wenn sich an den wichtigen Faktoren einer zeitgerechten und passgenauen technischen

Ausstattung, einer vertrauensvollen und zugänglichen Rolle der Vorgesetzten, der Wahl der richtigen Kommunikationsmethoden und des bewusst gewählten Einsatzes aktueller Software, der Aufrechterhaltung der Selbstdisziplin und der Geringhaltung der Ablenkung orientiert wird. Aber auch die anderen aufgestellten Indikatoren dürfen dabei nicht in Vergessenheit geraten, da auch diese einen großen Einfluss auf die Produktivität im Homeoffice haben könnten. Besonders das Thema der agilen Managementmethoden sollte für Kulturunternehmen eine größere Rolle spielen, da diese eine Vielzahl der Hürden mit dem Homeoffice längerfristig lösen könnten. Außerdem sollte der Fokus auf die Medienkompetenz der Kulturschaffenden gelegt werden, sodass eine bessere Reaktivität auf die stetig zunehmende Digitalisierung gegeben ist. Es gilt, die Umstellung auf digitale Tools und hybride Arbeitsformen zu optimieren.

Die Kulturbranche wird weiterhin von den Entscheidungen der Bundesregierung abhängig sein und wird sich der aktuellen Pandemiesituation fügen müssen. In Zukunft werden dadurch immer mehr Menschen im Homeoffice arbeiten. Umso wichtiger ist es, für die nächste Zeit besser auf die Arbeit im Homeoffice vorbereitet zu sein, um die Kulturszene weiterhin voranzutreiben, einen finanziellen Ausgleich zu finden, bessere Arbeitsbedingungen für Kulturschaffende anbieten zu können und dadurch insgesamt noch mehr höherwertige Kultur entstehen zu lassen.

An diesem Punkt können weitere Forschungsarbeiten und -projekte zur Thematik ansetzen. Aufgrund des kurzen zeitlichen Rahmens dieser Masterarbeit war es nicht möglich, jeden Indikator tiefgründig auszuwerten. Ergänzende quantitative Forschungen werden dabei notwendig sein, um genaue Kennzahlen zu messen und somit die Produktivität noch besser gestalten zu können.

Die Notwendigkeit der Arbeit im Homeoffice wird weiterhin bestehen bleiben, weil kein wirkliches Ende der Pandemie abzusehen ist. Am 10.11.2021 wurde aufgrund der immens steigenden Infektionszahlen in Deutschland ein weiteres Verbot für die Kulturbranche für die nächsten Monate beschlossen. Dementsprechend wird sich die Arbeit Kulturschaffender zwangsläufig wieder in die eigenen vier Wände verlagern. Genau deshalb ist es so wichtig, die passenden Bedingungen zu schaffen, sodass dort weiterhin produktiv gearbeitet werden kann. Die in dieser Forschungsarbeit aufgestellten Handlungsempfehlungen können dafür eine Grundlage bilden. Es ist jedoch unumgebar, weiterhin zur genauen Thematik zu forschen, da die Arbeit im Homeoffice und in hybriden Modellen die Zukunft der Arbeitswelt sein werden.

6 Literaturverzeichnis

- Agile Coach GmbH (2020): Scrum: Auswirkungen auf Produktivität, Agile.Coach, [online] <https://agile.coach/de/wissen/scrum-produktivitaet-auswirkungen/> [abgerufen am 11.11.2021].
- Alipour, Jean-Victor/Oliver Falck/Simone Schüller (2020): *Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise*, München, Deutschland: ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München.
- Baur, Nina/Jörg Blasius (2014): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Wiesbaden, Deutschland: Springer Fachmedien.
- Beck, Kent/Mike Beedle/Arie van Bennekum/Alistair Cockburn/Ward Cunningham/Martin Fowler/James Grenning/Jim Highsmith/Andrew Hunt/Ron Jeffries/Jon Kern/Brian Marick/Robert C. Martin/Steve Mallor/Ken Schwaber/Jeff Sutherland/Dave Thomas (2001): Manifesto for Agile Software Development, Agile Manifesto, [online] <https://agilemanifesto.org/> [abgerufen am 11.11.2021].
- Bellmann, Lutz/Olaf Hübler (2020): *Regeln für und steuerliche Förderung von Homeoffice*, in: Stellungnahme des IAB zur schriftlichen Anhörung des Sozialausschusses des Schleswig Holsteinischen Landtags vom 16.11.2020, Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.
- Biron, Michal/Marc van Veldhoven (2016): When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers, [online] <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.2106> [abgerufen am 11.11.2021].
- Brand, Martijn (2021): Corona: Auswirkungen in der Arbeitswelt, AuA, [online] <https://www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/fachmagazin/fachartikel/corona-auswirkungen-der-arbeitswelt.html> [abgerufen am 11.11.2021].
- Britz-Averkamp, Ingrid/Christine Eich-Fangmeier (2020). *Homeoffice optimal gestalten: Produktiv und effizient mobil arbeiten*, 1. Aufl., Freiburg, Deutschland: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Bruhn, Peter (2020): *Homeoffice und mobiles Arbeiten im Team effektiv umsetzen: Praxisratgeber: Remote Work und Heimarbeitsplatz technisch schnell einrichten*, 1. Aufl., Wiesbaden, Deutschland: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Brüsemeister, Thomas (2008): *Qualitative Forschung: Ein Überblick*, 2. überarbeitete Aufl., Wiesbaden, Deutschland: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bundesagentur für Arbeit (2020): Kulturmanager/in, Arbeitsagentur, [online] <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/faces/index;BERUFENETJSESSIONID=ghj6UGOZM100nTeOJhOGuugYbuZ9VnRFjCnGRRQP14fPdyH92A8u!-1735263284?path=null/kurzbeschreibung&dkz=9832> [abgerufen am 11.11.2021].

- Bundesagentur für Arbeit (2011): Kulturmanager/in, Berufenet Steckbrief, [online] <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/bkb/59459.pdf> [abgerufen am 11.11.2021].
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2020): Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, [online] https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-549-pdf-verbretung-auswirkung-mobiles-arbeiten.pdf?__blob=publicationFile&v=1 [abgerufen am 11.11.2021].
- Bundesregierung (2020): Maßnahmen der Bundesregierung zur Eindämmung der COVID-19-Pandemie und zur Bewältigung ihrer Folgen, Bundesregierung, [online] <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975226/1747726/0bbb9147be95465e9e845e9418634b93/2020-04-27-zwbilanz-corona-data.pdf?download=1> [abgerufen am 11.11.2021].
- Choudhury, Prithwiraj, Barbara Z. Larson, and Cirrus Foroughi (2019): Is It Time to Let Employees Work From Anywhere?, Harvard Business Review, [online] <https://hbr.org/2019/08/is-it-time-to-let-employees-work-from-anywhere> [abgerufen am 11.11.2021].
- DAK (2020): Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise - Sonderanalyse zur Situation in der Arbeitswelt vor und während der Pandemie, in: *Digital Transformation*, [online] <https://www.dak.de/dak/download/fohlen-2295280.pdf> [abgerufen am 11.11.2021].
- Deutsche Welle (2021): Chronologie: Ausbreitung des Coronavirus in Deutschland, Deutsche Welle, [online] <https://www.dw.com/de/chronologie-ausbreitung-des-coronavirus-in-deutschland/a-58003172> [abgerufen am 11.11.2021].
- Dingel, Jonathan/Brent Neiman (2020): How Many Jobs Can be Done at Home?, NBER Working Paper Nr. 26948, [online] https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/BFI_White-Paper_Dingel_Neiman_3.2020.pdf [abgerufen am 11.11.2021].
- Dresing, Thorsten/ Thorsten Pehl (2012): *Praxisbuch Interviews & Transkription. Regelsysteme und Anleitungen für qualitative ForscherInnen*, 4. Aufl., Marburg, Deutschland: Eigenverlag.
- Duden (2021a): Homeoffice, [online] <https://www.duden.de/rechtschreibung/Homeoffice> [abgerufen am 11.11.2021].
- Duden (2021b): Heimarbeit,[online] <https://www.duden.de/rechtschreibung/Heimarbeit> [abgerufen am 11.11.2021].
- Duden (2021c): Telearbeit, [online] <https://www.duden.de/rechtschreibung/Telearbeit> [abgerufen am 11.11.2021].

- Duden (2021d): Produktivität, [online]
<https://www.duden.de/suchen/dudenonline/Produktivit%C3%A4t> [abgerufen am 11.11.2021].
- Duden (2021e): Kulturschaffende, [online]
<https://www.duden.de/rechtschreibung/Kulturschaffender> [abgerufen am 11.11.2021].
- Edelmann, Maureen & Dietzsch, Michael (2021): Arbeitsrecht - Homeoffice und mobiles Arbeiten, [online] <https://www.ihk-kassel.de/beratung-service/recht/arbeitsrecht/homeoffice-und-mobiles-arbeiten-4875916> [abgerufen am 11.11.2021].
- Emmler, Helga/Bettina Kohlrausch (2021): Homeoffice: Potenziale und Nutzung. Hans-Böckler-Stiftung, [online] https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007979 [abgerufen am 11.11.2021].
- Eurostat (2018): Working from Home in the EU, [online]
<https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1> [abgerufen am 11.11.2021].
- Flick, Uwe (1996): *Qualitative Forschung: Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*, Reinbek, Deutschland: Rowohlt.
- Gajendran, Ravi. S./David A. Harrison (2007): The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences, *Journal of Applied Psychology* 92 (6), S. 1524–1541, [online]
<https://www.apa.org/pubs/journals/releases/apl-9261524.pdf> [abgerufen am 11.11.2021].
- Gibbs, Michael/Friederike Mengel/Christoph Siemroth (2021): Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals, [online]
https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/2021/05/BFI_WP_2021-56.pdf [abgerufen am 11.11.2021].
- Gino, Francesca/Bradley R. Staats/Paul Green (2017): Shopping for Confirmation: How Disconfirming Feedback Shapes Social Networks, SSRN, [online]
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3040066 [abgerufen am 11.11.2021].
- Gläser-Zudika, Michaela (2013): Qualitative Inhaltsanalyse in der Bildungsforschung - Beispiele aus diversen Studien. [online]
https://www.pedocs.de/volltexte/2017/12857/pdf/GlaeserZikuda_2013_Qualitative_Inhaltsanalyse.pdf [13.11.2021].
- Grimm, Detlef (2021): Die neue Home-Office-Pflicht ab dem 27.1.2021 nach der Corona-Arbeitsschutzverordnung, ArbRB-Blog, [online] <https://www.arbrb.de/blog/2021/01/20/die-neue-corona-arbeitsschutzverordnung-und-home-office-pflicht-ab-dem-27-1-2021/> [abgerufen am 11.11.2021].

- Grunau, Philipp (2019): *Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten: Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken*, Nürnberg, Deutschland: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).
- Hans-Böckler-Stiftung (2020): Work-Life-Balance im Homeoffice: Was kann der Betrieb tun?, [online] https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_54_2020.pdf [abgerufen am 11.11.2021].
- Hatt, Johanniss (2020): Management-Herausforderungen in Zeiten von Corona, deutsche startups, [online] <https://www.deutsche-startups.de/2020/11/18/herausforderungen-corona/> [abgerufen am 11.11.2021].
- Haufe (2021): Homeoffice - Definition und Regelungen im Arbeitsrecht, Haufe Online, [online] <https://www.haufe.de/thema/homeoffice/> [abgerufen am 11.11.2021].
- Haufe (2020): Ausstattung im Homeoffice – Regelungen und Tipps, Haufe Online, [online] https://www.haufe.de/personal/hr-management/ausstattung-im-homeoffice-empfehlungen-der-dguv_80_524768.html [abgerufen am 11.11.2021].
- Herrmann, Mario (2020): *Homeoffice im Zeichen der Pandemie: Neue Perspektiven für Wissenschaft und Praxis?*, Erfurt, Deutschland: IUBH Internationale Hochschule.
- ifo Institut und Randstad (2019): Randstad-ifo-Personalleiterbefragung. Ergebnisse: 2. Quartal 2019, [online] <https://www.ifo.de/node/45198> [abgerufen am 11.11.2021].
- Institute of Labour Economics (2020): *Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice*, Deutschland: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft (2021): Betroffenheit der Kultur- und Kreativwirtschaft von der Corona-Pandemie, Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung, [online] https://kreativ-bund.de/wp-content/uploads/2020/04/200417_Kurzpaper_1.2_Betroffenheit_KKW1.pdf [abgerufen am 11.11.2021].
- Kötter, Julius/Yvonne Kohlbrunn (2018): Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring, Ruhr-Uni Bochum, [online] <https://methodenzentrum.ruhr-uni-bochum.de/e-learning/qualitative-auswertungsmethoden/qualitative-inhaltsanalyse/qualitative-inhaltsanalyse-nach-mayring/> [abgerufen am 11.11.2021].
- Kunze, Florian (2020): *Homeoffice in der Corona-Krise: Eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt?*, Konstanz, Deutschland: KOPS Universität Konstanz.
- Litsche, Simon/Stefan Sauer/Klaus Wohlrabe (2020): Konjunkturumfragen im Fokus: Coronakrise trifft deutsche Wirtschaft mit voller Wucht, ifo Schnelldienst 73(5), 57–61, [online] <https://www.ifo.de/publikationen/2020/aufsatzzeitschrift/konjunkturumfragen-im-fokus-coronakrise-trifft-deutsche> [abgerufen am 11.11.2021].

- Lott, Yvonne (2020): *Work-Life Balance im Homeoffice: Was kann der Betrieb tun? : welche betrieblichen Bedingungen sind für eine gute Work-Life Balance im Homeoffice notwendig?*, Düsseldorf, Deutschland: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung.
- Loy, Theresa (2016): Gütekriterien - Objektivität Reliabilität Validität, Statistik und Beratung, [online] <https://statistik-und-beratung.de/2016/03/2552/> [abgerufen am 11.11.2021].
- Mayring, Philipp (1991): *Qualitative Inhaltsanalyse*. In U. Flick, E. v. Kardoff, H. Keupp, L. v. Rosenstiel, & S. Wolff (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung : Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (S. 209-213). München: Beltz, [online] <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-37278> [abgerufen am 11.11.2021].
- Mai, Jochen (2021): E-Recruiting: Aufgaben, Vorteile - auch für Bewerber, Karrierebibel, [online] <https://karrierebibel.de/e-recruiting/> [abgerufen am 11.11.2021].
- Mergener, Alexandra (2020): Auch die berufliche Bildung qualifiziert für das Arbeiten im Homeoffice, bibb, [online] https://www.bibb.de/dokumente/pdf/Mergener_Corona_Berufliche_Bildung_qualifiziert_fuer_Homeoffice.pdf [abgerufen am 11.11.2021].
- Misoch, Sabina (2019): *Qualitative Interviews*, Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg, [online] <https://doi.org/10.1515/9783110545982> [abgerufen am 11.11.2021].
- OECD (2020): *Mit dem Homeoffice-Potenzial können auch die Lockdown-Kosten verschiedener Standorte variieren*. Paris, Frankreich: OECD Publishing.
- Pauly, Bastian/Adél Holdampf-Wendel (2020): Mehr als 10 Millionen arbeiten ausschließlich im Homeoffice, Bitkom, [online] <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mehr-als-10-Millionen-arbeiten-ausschliesslich-im-Homeoffice> [abgerufen am 11.11.2021].
- Pfeiffer, Franziska (2018): So schreibst du die Methodik deiner Bachelorarbeit + Beispiele, Scribbr, [online] <https://www.scribbr.de/methodik/methodik-schreiben/> [abgerufen am 11.11.2021].
- REFA Lexikon (2019): Arbeitsweise, REFA Consulting AG, [online] <https://refa-consulting.de/refa-lexikon/a/arbeitsweise> [abgerufen am 11.11.2021].
- Reinders, Heinz (2005): *Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen. Ein Leitfaden*. München und Wien: R. Oldenbourg.
- Rieder, Maurya (2021): Warum Projekt-Management Software die Produktivität Ihres Teams um über 30% steigern kann, Sciforma, [online] <https://www.sciforma.com/de/blog/3-ways-project-portfolio-management-software-increase-teams-productivity> [abgerufen am 11.11.2021].

- RKW Hessen (2016): Homeoffice, Arbeitszeit klug gestalten, [online] <https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/alles-zu-arbeitszeitgestaltung/arbeitszeitmodelle-im-ueberblick/homeoffice/> [abgerufen am 11.11.2021].
- Schenk, André (2020): Arbeitsschutz im Homeoffice, Arbeit und Arbeitsrecht, [online] <https://www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/fachmagazin/fachartikel/arbeitsschutz-im-homeoffice.html> [abgerufen am 11.11.2021].
- Schröder, Carsten/Theresa Margareta Entringer/Jan Goebel/Markus M. Grabka/Daniel Graeber/Hannes Kröger/Martin Kroh/Simon Kühne/Stefan Liebig/Jürgen Schupp/Johannes Seebauer/Sabine Zinn (2020): *Vor dem Covid-19-Virus sind nicht alle Erwerbstätigen gleich*, Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), DIW aktuell, [online] <https://pub.uni-bielefeld.de/record/2945700> [abgerufen am 11.11.2021].
- Siems, Dorothea (2019): Homeoffice braucht Disziplin, Welt, [online] <https://www.welt.de/debatte/kommentare/article200465446/Flexibles-Arbeiten-Homeoffice-braucht-Disziplin.html> [abgerufen am 11.11.2021].
- Statista (2021): Anteil der im Homeoffice arbeitenden Beschäftigten in Deutschland vor und während der Corona-Pandemie 2020 und 2021, Statista, [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1204173/umfrage/befragung-zur-homeoffice-nutzung-in-der-corona-pandemie/#professional> [abgerufen am 11.11.2021].
- Steinhardt, Isabel (2016): Intra- und Interoderreliabilität, Hypothesen, [online] <https://sozmethode.hypothesen.org/47> [abgerufen am 11.11.2021].
- Stuerz, Roland/Christian Stumpf/Ulrike Mendel/Yvonne Hemmler (2020): Digitalisierung durch Corona? - Verbreitung und Akzeptanz von Homeoffice in Deutschland: Ergebnisse zweier bidt-Kurzbefragungen, bidt Analysen und Studien, Nr. 3., [online] doi:10.35067/xypq-kn62 [abgerufen am 11.11.2021].
- Tichy, Nora (2020): Arbeitnehmer überwiegend zufrieden im Homeoffice, Personalwirtschaft, [online] <https://www.personalwirtschaft.de/der-job-hr/corona-special/artikel/homeoffice-wird-ueberwiegend-positiv-bewertet.html> [abgerufen am 11.11.2021].
- United Nations (2020): Kurzdossier: COVID-19 und die Welt der Arbeit, United Nations, [online] <https://www.un.org/depts/german/gs/Covid19%20World%20of%20Work%20DE.pdf> [abgerufen am 11.11.2021].
- Warkentin, Nils (2021): Agiles Management: Definition und Tipps. [online] <https://karrierebibel.de/agiles-management/> [abgerufen am 11.11.2021].
- Wotha, Prof. Dr. Brigitte/Nina Dembrowski (2017): *Leitfaden - qualitative Interview*, Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften. [online] https://www.ostfalia.de/cms/de/k/.content/documents/Pruefungsinfos/Leitfaden_qualitative_Interviews_Version_2017_06_14.pdf [abgerufen am 11.11.2021].

- Wolf, Henning/Stefan Roock (2015): Agile Softwareentwicklung - Ein Überblick, in: *dpunkt.verlag: it-agile*, Nr. 4, S. 18-22, [online]
https://www.mat.tuhh.de/download/vortraege/20_12_2017_14_00.pdf [abgerufen am 11.11.2021].
- Wolf, Karin (2019): Neue Aufgaben für KulturmanagerInnen – Die Chance der Transformation, *Kulturmanagement.net*, [online] <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Neue-Aufgaben-fuer-KulturmanagerInnen-Die-Chance-der-Transformation,3933> [abgerufen am 11.11.2021].
- 360 Kompakt (2021): Home-Office Ausstattung für mehr Produktivität, 360 Kompakt, [online]
<https://360kompakt.de/management/home-office-ausstattung/> [abgerufen am 11.11.2021].

7 Anhang

Anhang A 1: Gesprächsleitfaden der problemzentrierten Leitfadeninterviews

Vorher: Ich würde das Gespräch aufzeichnen und Ihnen Einverständniserklärung zur anonymisierten Verwendung der Daten zukommen lassen.

1 Einstieg

Herzlich willkommen, mein Name ist Matthias Großöhme. Ich studiere an der Hochschule Merseburg im Master “Angewandte Medien- und Kulturwissenschaften” und schreibe zurzeit meine Masterarbeit zur Forschungsfrage: “Inwiefern wirkt sich Homeoffice auf die Produktivität und Arbeitsweise von in Managementpositionen arbeitenden Kulturschaffenden seit dem Beginn der Corona-Pandemie aus?”. Wie Sie wahrscheinlich schon gehört haben, möchte ich mit Ihnen ein Interview zum Thema führen.

Haben Sie vorab Fragen?

2 Vorstellung/Situation des Interviewees

Wie ist Ihr Name, wie alt sind Sie und wie lange schon im Unternehmen beschäftigt?

Was ist ihr Qualifikationsgrad und Ihre Position im Unternehmen?

Wie viele Menschen arbeiten in Ihrem Unternehmen?

Inwiefern war Ihr Unternehmen von der Pandemie betroffen?

3 Zugang zu Homeoffice, Universalität, Verhandelbarkeit

Wie lange haben Sie bereits theoretischen Zugang zur Arbeit im Homeoffice?

(Wie war die Situation vor Covid-19 und Homeoffice?)

Wird in Ihrem Unternehmen HO für alle Mitarbeiter angeboten?

Wenn nicht, welche nicht und warum?

Ist der Entscheidungsträger zu Verhandlungen bereit?

Welche Hürden gab es in Umstellung auf HO für Sie und Mitarbeiter?

4 Häufigkeit und Dauer HO + Arbeitszeit

Wie lange arbeiten Sie schon im Homeoffice?

Wie oft arbeiten Sie im HO? (Verhältnis zu Präsenzarbeit)

Inwiefern hat sich Ihre Arbeitszeit im HO verändert? (spätere Stunden, eher anfangen, Überstunden?)

Wie fühlen Sie sich mit der Arbeit im HO? (Zufriedenheit)

5 Arbeitsweise im Homeoffice, Kommunikation

Können Sie mir einen "normalen Tag" im Homeoffice beschreiben?

-> Welche Elemente beinhaltet dieser? Meetings, Fokuszeit, Einbindung Freizeit?

Wie hat sich ihre Arbeitsweise im HO im Vergleich zur Präsenzarbeit verändert?

Arbeiten Sie mehr am Stück? Längere Pausen? Wie sind Konzentration und Fokus im HO möglich?

Wie organisieren Sie sich selbst im HO? (Tools wie Trello usw.)

Welche weiteren Tools oder welche Software wird dazu verwendet?

Wie kommunizieren Sie mit ihren Kollegen?

Welche Rolle spielen Agile Managementmethoden (wie Scrum) in Ihrem Unternehmen?

Verbringen Sie im HO mehr Zeit in Meetings als in Präsenzarbeit?

Welche Aufgabentypen bearbeiten Sie lieber im HO? (kreativ, E-Mails, Recherche, Planung)

Benutzen Sie ein Feedback-System?

6 Produktivität Allgemein

Wird Produktivität in Ihrem Unternehmen gemessen? Wenn ja, wie?

-> Leistungsmonitoring, Tracking-Software

-> Sind konkrete Ansatzpunkte gegeben, wie Leistung bei Ihnen im Unternehmen beurteilt wird?

Wie schätzen Sie die allgemeine Produktivität im HO ein?

Wie schätzen Sie Ihre Produktivität im HO ein? (im Vergleich zu Büro)

-> Haben Sie das Gefühl, dass Sie mehr oder weniger arbeiten? Schaffen Sie mehr oder weniger?

(Denken Sie, dass sie durch Ihre neue Arbeitsweise im HO produktiver oder weniger produktiv sind?)

Was denken Sie, wie sich die Verschiebung der Arbeitszeit auf die Produktivität auswirkt?

Welche Faktoren erhöhen Ihre Produktivität im HO?

-> Welche Faktoren müssten gegeben sein, um Produktivität im HO zu erhöhen?

Was hält Sie davon ab, produktiv zu sein?

Wie wirkt sich der fehlende regelmäßige persönliche Kontakt mit Kollegen auf Produktivität aus?

Wie sehr fühlen Sie sich emotional zu Ihrem Unternehmen verbunden? Was denken Sie, wie sich dies auf Ihre Produktivität auswirkt?

Was denken Sie, welche Gefahren längerfristiges HO mit sich bringt?

7 Vereinbarkeit Privates und Beruf im HO

Können Sie durch HO Privates und Berufliches besser vereinbaren?

Was denken Sie, wie sich dies auf Ihre Produktivität im HO auswirkt?

8 Selbstdisziplin

Welche Rolle spielt Selbstdisziplin während der Arbeit im HO für Sie?

-> Wie wichtig ist der Einfluss von Selbstdisziplin auf Produktivität?

Wie motivieren Sie sich während der Arbeit im HO?

9 Technische Ausstattung

Mich interessiert, wie ihre technische Ausstattung im HO aussieht. Können Sie mir Ihren Arbeitsplatz im HO beschreiben?

Welche technischen Bedingungen fehlen Ihnen, welche Sie im Büro haben?

Haben Sie von überall Zugriff auf wichtige Dokumente usw.? Welche Software verwenden Sie (Cloud-Speicher)?

Was denken Sie, inwiefern sich die technische Ausstattung im HO auf die Produktivität auswirkt?

10 Ablenkung

Welche Rolle spielt Ablenkung im Homeoffice?

Welche konkreten Ablenkungsquellen sind bei Ihnen gegeben?

Wie schätzen Sie die Intensität Ablenkung im HO im Vergleich zum Büro ein?

Wie stark lässt Ablenkung die Produktivität leiden?

11 Sozialer Druck, Rolle der Vorgesetzten

Empfinden Sie im HO mehr Druck von ihrem Arbeitgeber?

Was denken Sie, wie sich der soziale Druck auf die Produktivität auswirkt? Verstärkt oder verschlechtert er sie?

Welche Rolle schreiben Sie Ihrem Vorgesetzten in Bezug auf eine produktive Arbeit im HO zu?

Welche Aufgabenbereiche oder Kommunikationswege übernimmt er/sie?

Welche Rolle nehmen Sie ein, sodass für alle eine produktive Arbeitsweise im HO gegeben ist?

Welche Rolle spielt Stress und wirkt er sich auf Produktivität aus?

12 Unterstützung durch Unternehmen

Inwiefern wurden Sie vom Arbeitgeber auf HO vorbereitet?

-> Was hat die Firma dafür genau unternommen?

Inwiefern steht Ihnen ein Ansprechpartner für Probleme im HO zur Verfügung?

Was denken Sie, inwiefern sich die Unterstützung des Unternehmens auf die Produktivität auswirkt?

Werden bei Ihnen gesundheitsförderliche Maßnahmen angeboten?

13 Zusammenfassung

Was denken Sie, inwiefern sich HO zusammenfassend positiv oder negativ auf die Produktivität auswirkt?

Welche wichtigsten Eckpunkte müssen gegeben sein, sodass Produktivität im HO möglich ist?

Was sind die wichtigsten Punkte, in denen HO Ihre Arbeitsweise verändert hat?

Was denken Sie, was die besten Kommunikations- und Arbeitskonzepte von Unternehmen sind, um Produktivität im HO zu gewährleisten?

Arbeiten Sie lieber im HO oder im Büro?

14 Ausstieg/Einschätzung Zukunft von HO

Was denken Sie, welche Rolle HO in der zukünftigen Arbeitswelt spielen wird?

In welcher Form denken Sie, dass sich HO etablieren wird? (hybride Modelle, nur HO, nur Präsenz?)

Welche konkreten Maßnahmen dazu sind in Ihrem Unternehmen geplant bzw. worauf wollen Sie in Zukunft den Fokus legen?

15 Ende

Vielen Dank für Ihre Teilnahme.

Anhang A 2: Anfragetext für Interviews via E-Mail

Betreff: Interviewanfrage Masterarbeit

Sehr geehrte*r [personalisierte Ansprache],

ich schreibe gerade meine Masterarbeit im Studiengang Angewandte Kultur- und Medienwissenschaften an der Hochschule Merseburg zum Thema ‚Produktivität und Arbeitsweise im Homeoffice von Kulturschaffenden seit dem Beginn der Corona-Pandemie‘. Dabei möchte ich herausfinden, inwiefern sich Homeoffice auf die Produktivität und Arbeitsweise von in Managementpositionen arbeitenden Kulturschaffenden seit der Pandemie auswirkt.

Um zu einem guten Ergebnis zu kommen, möchte ich insgesamt vier bis sechs kurze Interviews zum Thema führen.

Ich bin in meiner Recherche zu potenziellen Interviewpartnern auf Ihr Unternehmen aufmerksam geworden und denke, dass Sie mir wirklich gut bei meiner Erhebung dazu helfen könnten. Sie würden mit Ihrer Teilnahme einen großen Beitrag für die Zukunft einer effektiven Arbeitsweise der Kulturbranche bringen. Davon könnten viele Kulturunternehmen profitieren, um die finanziellen Schäden durch die Pandemie auszugleichen, bessere Arbeitsbedingungen zu schaffen und somit längerfristig noch bessere Events stattfinden zu lassen.

Wären Sie (bzw. ein Mitarbeiter in einer Managementposition in Ihrem Unternehmen) dazu bereit, in nächster Zeit (optimal wäre bereits diese oder nächste Woche, aber später ist natürlich auch möglich) ca. 15 bis 20 Minuten Zeit für ein kurzes Interview mit mir aufzubringen? Das Interview würde via Skype oder einer vergleichbaren Plattform Ihrer Wahl stattfinden. Ein Telefonat wäre ebenso möglich, wenn Sie dies bevorzugen.

Ich wäre Ihnen sehr dankbar, wenn Sie dies ermöglichen könnten. Kontaktieren Sie mich gern mit einem Vorschlag für einen passenden Zeitpunkt. Sie können mich ebenfalls via Telefon unter +49 1522 5420 445 erreichen.

Zum Dank stelle ich Ihnen natürlich sehr gern meine Forschungsergebnisse zum Thema bereit.

Ich freue mich auf eine Antwort von Ihnen und wünsche eine angenehme restliche Woche!

Mit freundlichen Grüßen

Matthias Großöhme

Anhang A 3: Vorlage Einverständniserklärung zum Interview

Forschungsprojekt:

Untersuchung der Produktivität und Arbeitsweise im Homeoffice von in Managementpositionen arbeitenden Kulturschaffenden seit dem Beginn der Corona-Pandemie

Durchführende Institution: Hochschule Merseburg

Supervisor: Prof. Dr. Hardy Geyer

Interviewer: Matthias Großöhme

Interviewdatum: xx.xx.xxxx

Interviewkürzel: Bx

Ich erkläre mich mit meiner Unterschrift dazu bereit, im Rahmen des genannten Forschungsprojektes an einem Interview teilzunehmen. Ich wurde über das Ziel und den Verlauf des Forschungsprojekts aufgeklärt.

Ich bin damit einverstanden, dass das Interview aufgezeichnet und anschließend vom Interviewer transkribiert wird. Die Audiodateien werden nach dem Projektende am 13.11.2021 gelöscht. Ich bin außerdem damit einverstanden, dass meine Aussagen im Rahmen der Forschungsarbeit (anonymisiert) im wissenschaftlichen Kontext dieses Projekts zitiert und verwendet werden dürfen.

Meine Teilnahme an der Erhebung und die Zustimmung zur Verwendung der ausgesagten Daten sind freiwillig. Ich habe jederzeit die Möglichkeit, meine Zustimmung zu widerrufen.

Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben und bin damit einverstanden, dass es aufgezeichnet, verschriftlicht, anonymisiert und ausgewertet wird.

Ort, Datum, Unterschrift Interviewte*r

Ort, Datum, Unterschrift Interviewer

1 Anhang A 4.1 Transkript B1

2

3 B1: Wir nutzen die Chance und bereiten uns auf den Sommer nochmal besser vor,
4 konzentrieren uns auf die Arbeit, versuchen, noch ein paar Sachen, die vielleicht seit ein
5 paar Jahren liegen geblieben sind, anzugehen und die Zeit zu nutzen, die durch den nicht
6 möglichen Spielbetrieb dann entstanden ist. Das war noch die entspannte Phase. Ab einem
7 Punkt kann man das nicht mehr sagen. Da gab es vom Kultusministerium (unverständlich),
8 weil das für uns bedeutete, dass im Prinzip ein Großteil unserer Eigeneinnahmen nicht
9 mehr zu erwirtschaften sind. [00:56](#)

10

11 I: Alles klar, vielen Dank. Dann kommen wir jetzt weiter zum Homeoffice, jetzt geht es
12 richtig los. Wie lange haben Sie denn bereits theoretischen Zugang zur Arbeit im
13 Homeoffice? War das schon vor Covid möglich bei Ihnen? [01:09](#)

14

15 B1: Im Prinzip haben wir, ich glaube das war 2018, die DSGVO, als das kam, haben wir
16 schon im Betrieb komplett auf Google Workspace umgestellt und haben schon damals
17 versucht, die Mitarbeiterkommunikation in einen eigenen Kanal zu lenken. Wir haben uns
18 für Slack entschieden, dass die Mitarbeiter komplett auf WhatsApp verzichten können,
19 weil wir es klar trennen wollten: Wie kommunizieren wir miteinander? Was ist privat?
20 Was ist dienstlich? Auch für jüngere Familien, dass sie ihre Kommunikation ein bisschen
21 steuern können. Wir haben das damals eingeführt und noch nicht so sehr genutzt wie
22 letztes Jahr. Aber wir hatten im Prinzip die Nutzungsstruktur schon da, haben dann im
23 letzten Förderprogramm (...) mit Ton etc. uns ausstatten können, dass wir dann sehr
24 schnell Homeoffice flexibel machen konnte. [02:23](#)

25

26 I: Das ist wirklich spitze, da sind sie besser als viele andere Unternehmen vorbereitet. Das
27 ist ein guter Schritt, das schon vor ein paar Jahren gemacht zu haben, wenn es dann auf
28 einmal schnell gehen muss mit dem Homeoffice. [02:32](#)

29

30 B1: Ja, das war wirklich ein Glücksfall. [02:35](#)

31

32 I: Wird Homeoffice bei Ihnen insgesamt für alle Mitarbeiter angeboten? [02:39](#)

33 B1: Die Werkstätten können es natürlich nicht nutzen, die Schauspieler nur bedingt. Die
34 haben auch kleine Projekte gestartet, die dann im Prinzip im Homeoffice entstanden sind.
35 Aber Verwaltung etc. hatte oder hat auch immer noch die Möglichkeit, zu sagen, "wir
36 machen jetzt einen Tag Homeoffice, ich muss mich auf irgendetwas konzentrieren. Da
37 brauche ich Ruhe und da kann ich mich im Homeoffice bei Bedarf kurz mit den Kollegen
38 per Video verständigen. Das ist immer noch möglich und wird es wahrscheinlich weiterhin
39 sein. 03:16

40

41 I: Okay, sehr schön. Das klingt, als wäre Ihr Arbeitgeber in dem Moment sehr flexibel?
42 03:29

43

44 B1: Wir haben wirklich das Glück, dass wir nicht an einer Verwaltung dranhängen. Die
45 Kollegen, die in Verwaltungsstrukturen, also in öffentliche Verwaltungsstrukturen
46 eingebunden sind, was ich da höre mit "Kampf um die Internetleitung" etc., das haben wir
47 zum Glück nicht (lacht). Wenn wir eine höhere Leitung brauchen, kriegen wir das
48 gestemmt. Daran sollte es nicht scheitern. Und dann können wir ganz gut arbeiten, ja.
49 03:55

50

51 I: Okay, sehr schön. Was gab es denn für Hürden bei der Umstellung auf Homeoffice für
52 Sie oder auch für Kollegen? 04:05

53

54 B1: (...) (seufzt) 04:07

55

56 I: Gab es da irgendetwas, was nicht direkt funktioniert hat oder wo es schwierig war
57 hereinzufinden in die Prozesse? 04:11

58

59 B1: Die Internetverbindung (beide lachen). Das ist eine große Hürde in Mecklenburg-
60 Vorpommern. Das ist manchmal (...) eigen, aber ansonsten muss man sich viel daran
61 gewöhnen. Man hat sich da auch gegenseitig unterstützt und wir haben es versucht, das
62 jedem leicht zu machen. Das hat nicht für alle so gut geklappt. Wir haben auch jetzt noch
63 Sitzungen, wo wir sagen, dass auch eine Teilnahme aus dem Homeoffice möglich ist. Wir
64 haben relativ viele, also drei, Standorte ganzjährig mit Abstand von 45 Minuten Fahrtzeit
65 bzw. über eine Stunde Fahrtzeit zueinander. Und dann für Konferenzen anzureisen, was

66 früher dann wirklich gemacht wurde, das haben wir inzwischen reduziert. Das wird auch
67 nach Corona so sein, dass wir das digital und per Video machen. [05:11](#)

68

69 I: Okay, Sie nehmen schon gefühlt alles vorweg, wo ich noch drauf eingehen will (beide
70 lachen). Sie haben auch schon gesagt, wie lange Sie im Homeoffice arbeiten, aber pro
71 Woche? Wie ist da so der Durchschnitt im Verhältnis zur Präsenzzeit? [05:24](#)

72

73 B1: Immer weniger, es sind fast nur noch Einzelfälle. Es ist eher so, dass sich die
74 Kommunikation von Büro zu Büro und eben im Homeoffice im digitalen Raum bewegt,
75 weil die Kollegen dann doch die Präsenzzeit mehr schätzen und inzwischen im
76 Verwaltungsbereich, wo es hauptsächlich um Homeoffice ging, auch alle geimpft sind.
77 Deswegen haben wir da auch kein großes Corona-Problem. [06:03](#)

78 I: Das ist super, da konnte es schnell wieder in die Präsenz zurückgehen. [06:07](#)

79

80 B1: Genau, aber mit Flexibilität. Jeder kann so arbeiten, wie man miteinander am besten
81 zum Ergebnis kommt. [06:16](#)

82

83 I: Das ist wirklich eine gute Begebenheit dafür. Okay, hat sich Ihre Arbeitszeit im
84 Homeoffice verändert? Fangen Sie früher an, machen Sie mehr Überstunden oder arbeiten
85 Sie zu späterer Stunde? [06:25](#)

86

87 B1: Nein, kann ich nicht sagen. [06:31](#)

88

89 I: Weiterhin also ca. 9-5 Uhr? [06:32](#)

90

91 B1: Genau. [06:34](#)

92

93 I: Okay, alles klar. Und Ihre insgesamte Einschätzung, wie fühlen Sie sich im Homeoffice?
94 Also wir gehen jetzt von der Situation im Homeoffice aus, auch, wenn diese gerade nicht
95 mehr so gegeben ist. Waren Sie da mit der Arbeitsweise zufrieden? [06:45](#)

96

97 B1: Im Prinzip ja, weil man doch (überlegt) manchmal doch in Projekten oder in Aufgaben
98 arbeitet, wo man einfach auch mal sagen kann "so, ich brauche jetzt mal einen Tag

99 Konzentration, wo ich nicht permanent gestört werde", ohne das jetzt zu werten, aber wo
100 man sich einfach einmal ein paar Stunden damit beschäftigen kann und das ist im
101 Homeoffice manchmal leichter. [07:26](#)

102

103 I: Okay, haben Sie gleich gut weitergeleitet. Können Sie mir einen normalen Tag im
104 Homeoffice beschreiben? Welche Elemente beinhaltet dieser, sind da Meetings dabei,
105 haben Sie bestimmte Fokuszeiten? [07:39](#)

106

107 B1: Kann ich eigentlich gar nicht sagen. Es beginnt, je nachdem, zwischen 7 Uhr und 8
108 Uhr, würde ich sagen. Dann (überlegt) vielleicht eine kurze Lagebesprechung mit
109 Leitungsmitarbeitern oder mit den verschiedenen Abteilungen. Fokuszeit, kann man sagen,
110 aber nicht wirklich vorgegeben. Ein Beispieltag, wie heute zum Beispiel, wo ich an einem
111 anderen Standort arbeite, da habe ich vormittags Präsenztermine und gehe dann gegen
112 Mittag nochmal nach Hause in das Homeoffice. Nach Bedarf, also volle Flexibilität. [08:31](#)

113

114 I: Okay, das nächste Thema hatten Sie schon einmal angesprochen: Wie organisieren Sie
115 sich im Homeoffice? Welche Tools verwenden Sie da? [08:37](#)

116

117 B1: Zur direkten Kommunikation im Chat nehmen wir Slack. Da sind alle Mitarbeiter
118 angeschlossen. Wir versuchen, alle dienstliche Kommunikation über Slack laufen zu
119 lassen. Jede Inszenierungs- oder Präg-Gruppe hat einen eigenen Channel, in dem sie
120 kommunizieren kann. Gemeinsames Arbeiten in Dokumenten läuft über Google
121 Workspace. Aufgabenverwaltung läuft in kleinen Teams in Asana, aber das ist eine
122 Kostenfrage. Die Dispo-Planung und Dienstplanung unseres Unternehmens läuft über eine
123 Spezialanwendung für Theaterbetriebe. [09:41](#)

124

125 I: Okay, super, vielen Dank. Haben Sie agile Managementmethoden im Unternehmen, die
126 angewendet werden? Wie zum Beispiel regelmäßige Scrum-Meetings oder trifft das bei
127 Ihnen nicht zu? [09:54](#)

128

129 B1: Es kann sein, aber ich weiß nicht, ob wir das in dem Rahmen machen, was gemeint ist
130 (lacht). Wir arbeiten dann doch in relativ alten Abläufen und alten Rahmen, die wir gerade
131 versuchen, ein bisschen aufzubrechen. Die Digitalisierung, die wir jetzt ein bisschen

132 gestartet haben, da sind noch einige Mitarbeiter damit beschäftigt, sich herein zu finden.

133 10:29

134

135 I: Okay, verstehe (lacht). Im Homeoffice, welche Aufgabentypen bearbeiten Sie da am
136 liebsten und am meisten? Eher kreative Sachen, E-Mail-Beantwortung, Recherche oder
137 Planungsaufgaben? 10:42

138

139 B1: (überlegt) Es sind eigentlich eher Planungsaufgaben, also Tabellenarbeit oder Social
140 Media Sachen, Internetzeit, bisschen Controlling. Eigentlich alles, was so anfällt. 11:05

141

142 I: Gibt es bei Ihnen ein direktes Feedbacksystem? Ich meine, das ist eher in IT-Firmen
143 öfter, dass man regelmäßige Feedback-Gespräche hat, wie Sachen gelaufen sind. Dass man
144 das eben regelmäßig auswertet. Gibt es da ein Feedback-System? 11:17

145

146 B1: Nein. 11:20

147

148 I: Okay, gut. Jetzt kommen wir zum großen Thema der Produktivität. Da brauche ich Ihre
149 eigenen Einschätzungen, weil das bei einem qualitativen Interview nicht wirklich messbar
150 ist. 11:31

151

152 B1: Ja. 11:34

153

154 I: Wird in Ihrem Unternehmen irgendwie probiert, Produktivität zu messen? Also haben
155 Sie Tracking-Software oder Leistungs-Monitoring? 11:38

156

157 B1: Nein. 11:39

158

159 I: Gar nicht, okay. Sonst irgendwelche konkreten Ansatzpunkte, wie Leistung beurteilt
160 wird? Also wird bei Ihnen gesagt, "wir machen 3 Projekte in einem halben Jahr", wird das
161 alles festgehalten und danach die Produktivität beurteilt? 11:55

162

163 B1: (überlegt) Das kann man so schlecht sagen. Natürlich haben alle Projekte und
164 Inszenierungen, die sind alle gleich in einem festen Raster und das wird so durchgeführt.
165 Klar, die Einnahmen, die Besucherzahlen etc. sind ein Richtwert, aber in so einem Bereich

166 kann man das schlecht sagen. Es kommt immer auf die Missionierung an, das ist dann
167 eben die Kunst. Das haben wir noch nicht versucht, zu messen. [12:38](#)

168

169 I: Verstehe. Wie schätzen Sie denn Ihre eigene Produktivität im Homeoffice im Vergleich
170 zum Büro ein? Haben Sie das Gefühl, dass Sie mehr oder weniger schaffen? [12:49](#)

171

172 B1: Es gibt Aufgaben, wo ich weiß, dass, wenn ich die im Homeoffice mache, sind die auf
173 jeden Fall konzentrierter zu bearbeiten. Auf jeden Fall. Es gibt notwendige Aufgaben, die
174 in der Präsenz gemacht werden müssen. Planung muss in Präsenz oder im Haus gemacht
175 werden. Aber manche Aufgaben, die eben die Ruhe benötigen, die macht man auf jeden
176 Fall zu Hause produktiver. [13:17](#)

177

178 I: Okay, haben Sie da ein Beispiel für eine Aufgabe, wo Sie im Homeoffice lieber
179 arbeiten? [13:21](#)

180

181 B1: Wirtschaftsplanung, da bin ich im Homeoffice auf jeden Fall viel schneller. Oder
182 wenn es darum geht, auf der Website die Termine einzupflegen oder irgendwelche
183 Korrekturen vorzunehmen oder einzuspielen, das ist im Homeoffice auf jeden Fall leichter
184 zu machen. [13:43](#)

185

186 I: Okay. Das ist eine sehr hilfreiche Antwort gewesen. Worauf schieben Sie das in dem
187 Moment? Geht es da eher um Ablenkung von Kollegen? [13:50](#)

188

189 B1: (energisch) Ja! Vorhersehbarkeit (...). In der Präsenz kommt vieles unvorhergesehen
190 dazu, was sich durch Nicht-Präsenz dann trotzdem manchmal lösen lässt. [14:10](#)

191

192 I: Und jetzt das Gegenteil dazu: Welche Faktoren erhöhen Ihre Produktivität im
193 Homeoffice? [14:14](#)

194

195 B1: Ruhe und Flexibilität. Wenn man Hunger hat, geht man zum Kühlschrank. Problem
196 gelöst. [14:34](#)

197

198 I: Ich verstehe Sie (lacht), ich sitze auch seit einem Jahr im Homeoffice. Wie wirkt sich
199 denn der fehlende regelmäßige Kontakt aus? Die Situation ist ja jetzt anders, aber wenn

200 Sie Ihre Kollegen nicht regelmäßig sehen, wie wirkt sich das auf die Produktivität aus? Sie
201 müssen ja viel mehr dann online kommunizieren. Denken Sie, dass sich das besser oder
202 schlechter auf die Produktivität auswirkt in dem Moment? [14:58](#)

203

204 B1: Wir hatten das Glück, dass wir im Prinzip ja nicht in einem laufenden Betrieb waren.
205 Das heißt, wir haben uns in der Corona-Zeit (...) letztendlich Projekte gesucht, die wir
206 angehen wollten, die wir dann eben im Homeoffice leichter lösen konnten. Im laufenden
207 Betrieb weiß ich nicht, ob das so einfach wäre. Beispielsweise haben wir das Ticketsystem
208 gewechselt. Das war ein Projekt, das eigentlich viele Personen durchgeführt haben und das
209 konnte von verschiedenen Orten ganz flexibel gemacht werden. Das, was jetzt in (...)
210 Präsenz oder im normalen Betrieb wahrscheinlich nicht alles so gut ginge, weil man ja
211 doch immer ad-hoc immer mal kommunizieren muss in einem Projekt. Da konnte man
212 sagen: "Wir treffen uns in zwei Stunden wieder und bis dahin hat jeder seine bestimmten
213 Aufgaben und dann wird es abgearbeitet und dann trifft man sich". Es sei denn, man hat
214 akut Fragen. Das war auch viel mit Schulungen, die natürlich digital viel einfacher waren.
215 Das ist auch etwas, das hoffentlich bleibt, dass man sich einfach normal zu einer
216 Konferenz zuschaltet und nicht durch die halbe Republik fahren muss. Da hatten wir
217 komischerweise mit einigen Firmen, die ein bisschen Angst hatten, eine Projekteinführung
218 zu betreuen. Rein digital, die das eigentlich lieber vor Ort gemacht hätten, wo wir aber
219 gesagt hatten: "Nein, wir kriegen das schon digital hin". Wenn es daran scheitern sollte,
220 nehmen wir das auf unsere Kappe, ihr habt ja gesagt, dass es kritisch werden kann. Aber
221 das war in jeder Hinsicht ein Vorteil. Kompakter, keine Reisekosten. Ja, man konnte das
222 auseinanderreißen. Man trifft sich alle zwei Wochen Montags und man muss das nicht in
223 einem Block durchrasen. Ja, nur Vorteile eigentlich. [17:17](#)

224

225 I: Also großes Plus für die Sparte. Genau. Wie schätzen Sie, denn die Rolle von
226 Selbstdisziplin in Bezug auf die Produktivität im Homeoffice ein? Da hat ja jeder
227 manchmal seine Sachen und dann kocht man doch lieber eine Stunde ausgiebiger. [17:36](#)

228

229 B1: (beide lachen) (...) Es kann ja trotzdem sein, dass man die Arbeit, die im Büro ist, da
230 gibt es ja auch eine 3- oder 4-Tage oder eine 8-Stunden Woche. Ich denke, dass manche
231 Dinge, auch wenn man nur die halbe Zeit braucht, macht man sie doch konzentrierter. Und
232 wenn man dann eben mal eine Stunde dazwischen kocht. Ich möchte das von den
233 Mitarbeitern gar nicht so genau wissen, sage ich jetzt einfach mal (beide lachen). Im

234 Prinzip haben alle ihre Arbeit gemacht. Wir haben trotzdem über Kurzarbeit die Zeit
235 durchgestanden (überlegt). Wie gesagt, im normalen Betrieb würde ich das wahrscheinlich
236 ein bisschen anders sehen. 18:27

237

238 I: Okay, alles klar. Wie motivieren Sie sich denn für die Arbeit im Homeoffice persönlich?
239 Was hält Sie im Homeoffice bei Laune? 18:35

240

241 B1: Na, wenn die Arbeit sowieso Spaß macht (lacht). 18:46

242

243 I: Sehr schön, da haben Sie Glück gehabt. Jetzt kommen wir zu Ihrer Verbindung zum
244 Unternehmen: Wie fühlen Sie sich emotional zum Unternehmen verbunden? Ich kann mir
245 vorstellen, dass es in dieser Branche schon eine höhere Bindung ist in dem Moment. Was
246 denken Sie auch, wie sich diese Bindung auf die Produktivität auswirkt, wenn man den Job
247 gern macht? 19:02

248

249 B1: (überlegt) Wenn man mit seinem Team Ziele und Projekte hat, die man gemeinsam
250 angeht, dann will man die auch erreichen. Ich glaube, das ist ganz wichtig. Das war auch
251 in der Corona-Zeit wichtig. Man hat es nicht mit allen Mitarbeitern so hingekriegt, wie
252 man das möchte. (...) Man musste Sinn stiften, so ein bisschen. Und da hat man einige
253 Mitarbeiter ein bisschen allein lassen müssen, weil man einfach nicht alle mit Projekten
254 versorgen kann. Aber das war in vielen Bereichen wichtig, dass wir versuchen, das jetzt
255 mal zu machen. Wir versuchen, irgendeine Sanierung durchzukriegen. Wir versuchen, was
256 haben wir für Ideen, um eine Spielstätte ein wenig attraktiver zu machen. Da nimmt man
257 sich die Zeit, um das zu machen und gemeinsam ein kleines Ergebnis oder Ziel zu haben.
258 Und dann ist die Bindung zum Unternehmen da. Aber es sind natürlich manche
259 Mitarbeiter, die keine Aufgaben bekommen haben in dieser Zeit, aus verschiedenen
260 Gründen. Die haben natürlich (überlegt), die sind wahrscheinlich immer noch auf
261 Sinnsuche. So wie viele, wegen der Corona-Pandemie. 20:23

262

263 I: Okay, sehr schön. Wie sieht es bei Ihnen persönlich aus, können Sie Privates und
264 Berufliches im Homeoffice besser oder schlechter vereinbaren? 20:31

265

266 B1: Kommt ein bisschen auf die Disziplin an. Wenn man diszipliniert eine Ecke in der
267 Wohnung hat, wo man sagt: "So, hier ist Dienst" und überall anders ist kein Dienst, dann
268 geht das eigentlich ganz gut. Eigentlich geht das. [20:52](#)

269

270 I: Okay, gut. Also Ablenkung hatten wir ja schon ein wenig angesprochen. Wie ist das bei
271 Ihnen persönlich, haben Sie Kinder oder so, die dann mit rumrennen bei der Arbeit? [21:02](#)

272

273 B1: Eine Katze, die ab und zu da ist. [21:06](#)

274

275 I: Okay (lacht). Ist das eine Ablenkungsquelle oder eher eine Aufmunterung? [21:08](#)

276

277 B1: Nein, alles keine Probleme (beide lachen). [21:13](#)

278

279 I: Okay, sehr schön. Jetzt kommen wir noch zur technischen Ausstattung. Mich
280 interessiert, wie Ihre technische Ausstattung im Homeoffice aussieht. Können Sie mir
281 Ihren Arbeitsplatz einfach beschreiben? [21:22](#)

282

283 B1: Das ist ein kleiner Schreibtisch an einem Fenster in einem (...) Mix aus begehbarem
284 Kleiderschrank, Büro und Musikzimmer. Mit einem kleinen Laptop. [21:47](#)

285

286 I: Arbeiten Sie noch mit einem zweiten Display? [21:50](#)

287

288 B1: Nein. [21:49](#)

289

290 I: Okay. Und welche technischen Bedingungen fehlen Ihnen da zu Hause, sag ich mal, die
291 Sie im Büro hätten? [21:56](#)

292

293 B1: Ja, meine zwei großen Monitore im Büro. [22:01](#)

294

295 I: Okay (lacht). [22:00](#)

296

297 B1: Also es gibt wirklich manche Aufgaben, die ich im Homeoffice nicht mache. Da fahre
298 ich dann doch lieber ins Büro, weil es einfach bei Aufgaben mit mehreren Tabellen am
299 Laptop dann doch nicht so gut funktioniert. [22:13](#)

300

301 I: Also da geht es hauptsächlich um die Monitore? An Software haben Sie zu Hause auch
302 alles da? [22:18](#)

303

304 B1: Genau. Das ist eben auch ein Unterschied zu manchen Verwaltungen, die zum
305 Beispiel Server aus dem Homeoffice gar nicht zulassen. Das haben wir Gott sei Dank so
306 nicht, weil wir über die Ablagen und Google Workspace arbeiten. Da haben wir doch
307 weitestgehend Zugriff auf alle Dateien, die wir brauchen. Auch aus dem Homeoffice.

308 [22:47](#)

309

310 I: Okay, perfekt. Das wäre jetzt meine nächste Frage gewesen. Jetzt kommen wir zum
311 vorletzten kleinen Themenkomplex und zwar dem sozialen Druck. Empfinden Sie mehr
312 Druck, wenn Sie im Homeoffice arbeiten? Also ist da mehr Druck gegeben, dass Sie mehr
313 Sachen schaffen müssen? Viele Arbeiter gehen ja davon aus, dass wenn Sie im
314 Homeoffice sind, Sie ja eh nichts machen. Haben Sie dadurch mehr Druck, Sachen in einer
315 produktiven Art und Weise zu schaffen? [23:12](#)

316

317 B1: Ich glaube, es ist ein bisschen so. Ich meine, als Geschäftsführer gebe ich das so ein
318 bisschen vor. Aber ich empfinde es selbst so, dass ich keine Zweifel an meinen
319 Mitarbeitern habe, weil ich denen irgendwie vertraue. Aber man merkt selber: "Was
320 denken die jetzt, wenn man im Homeoffice sitzt?". Manchmal ist es ja auch so, wie
321 generiert man Geschafftheit, damit alle merken, man ist doch irgendwie am Arbeiten. Da
322 gibt es so ein bisschen Druck, der aber meisten selbstgemacht ist. [23:53](#)

323

324 I: Okay, wie würden Sie das einschätzen, wie sich das jetzt auf die Produktivität auswirkt?
325 Wird man durch diesen Druck produktiver? Oder letztendlich nicht? [24:05](#)

326

327 B1: Ich glaube eher nicht. Da verzichte ich, da ist kein positiver Druck, der dazu führt,
328 Arbeiten konzentriert zu machen, sondern eher dazu führt, eher Pseudoarbeiten zu machen
329 und diese zur Schau zu stellen. [24:23](#)

330

331 I: Können Sie nochmal kurz Ihren Aufgabenbereich mehr eingrenzen, welche Homeoffice-
332 Kommunikationswege Sie zum Beispiel übernehmen? Oder sind Sie verantwortlich für
333 verschiedene Slack-Channels oder die Moderation der Asana-Boards? [24:36](#)

334

335 B1: Nein, das ist meistens durch die Teams selbst. Das ist eigentlich nicht pflegebedürftig.

336 [24:49](#)

337

338 I: Ich meine, Sie sind ja der Geschäftsführer. Wurden Sie trotzdem irgendwie vom

339 Unternehmen auf die Arbeit im Homeoffice vorbereitet? Als es gerade auf einmal schnell

340 gehen musste. [25:02](#)

341

342 B1: (überlegt) Nein, im Prinzip haben wir, also das Team letztendlich, das gesteuert. Wir

343 haben noch einen Vorstand, der sich da weitestgehend rausgehalten hat. Ich glaube eher,

344 die Einführung 2017 oder 2018 war eher das größere Problem, wo man sagen musste:

345 "Wir machen das jetzt einfach". Wir können es nur bis zu einem gewissen Maße erklären,

346 weil es eine völlig andere Denkweise ist. Es gibt immer noch Kollegen die sagen, dass sie

347 ja aber WhatsApp haben und mich dort jeder erreichen kann. Muss man natürlich immer

348 wieder moderieren. Aber es war eigentlich eher so, dass man diese Widerstände

349 überwinden muss. Die DSGVO ist etwas, da kann man viel darauf schieben. Letztendlich

350 war das dann ja alles da, dass man es flexibel machen konnte. [26:09](#)

351

352 I: Okay, ich habe jetzt noch etwas kleines Off-Topic mäßiges eher. Werden bei Ihnen

353 gesundheitsförderliche Maßnahmen angeboten oder wird so etwas unterstützt? Das ist

354 nämlich auch ein Indikator für Produktivität, weil sich das bewiesenermaßen sehr auf die

355 Zufriedenheit der Arbeiter auswirkt. Haben Sie da irgendwelche Programme, wo die

356 Gesundheit unterstützt wird? [26:30](#)

357

358 B1: Nein. [26:33](#)

359

360 I: Mir geht es auch zum Beispiel darum, wir hatten da zum Beispiel mal einen Kurs, wie

361 man seinen Bürostuhl richtig einstellt, wenn man viel arbeitet. Ob so etwas bei Ihnen

362 vorhanden ist? [26:41](#)

363

364 B1: Ah okay (erstaunt). Nichts weiter. [26:47](#)

365

366 I: Gut, dann haben wir eigentlich schon alle Themen abgearbeitet. Ich würde mal noch
367 eine kleine Zusammenfassungen mit Ihnen besprechen. Was denken Sie denn, wie sich
368 Homeoffice insgesamt auf die Produktivität auswirkt? Eher positiv oder negativ? 26:59

369

370 B1: Positiv. 27:05

371

372 I: Positiv, okay. Welche wichtigsten Eckpunkte müssen dabei gegeben sein, sodass eine
373 Produktivität im Homeoffice möglich ist? 27:10

374

375 B1: Technische Voraussetzungen, auch technische Fähigkeiten der Mitarbeiter, viel in der
376 Kultur miteinander reden, wo es Probleme gibt. Angst nehmen. Und die Infrastruktur.

377 27:32

378

379 I: Okay, gut. Was sind die wichsten Punkte, wie Sie im Homeoffice anders arbeiten als in
380 Präsenz? Also wo ist der größte Unterschied in der Arbeitsweise? 27:41

381

382 B1: Konzentration, Flexibilität. 27:46

383

384 I: Und auch die Häufigkeit von Meetings? Also denken Sie, dass sie persönlich mehr
385 Meetings haben oder öfter online auf Meetings zurückgreifen? 27:53

386

387 B1: Online geht einfach immer schneller oder flexibler. 28:01

388

389 I: Dazu noch eine kleine Einschätzung: Arbeiten Sie insgesamt lieber im Homeoffice oder
390 in Präsenz? 28:06

391

392 B1: Das ist aufgabenabhängig. 28:11

393

394 I: Okay. Sehr gut. Allerletztes ist noch mein kleiner Ausstieg. Was denken Sie denn,
395 welche Rolle Homeoffice in der zukünftigen Arbeitswelt spielen wird? 28:20

396

397 B1: (überlegt) Ich denke, sie wird eine wichtigere Rolle spielen, weil die Infrastruktur ist
398 inzwischen bei den meisten da. (...) Ich glaube, es kommt dann immer auf

399 Unternehmenskultur an: ob es gefördert wird, ob die Mitarbeiter sich dabei gut fühlen, ob

400 eine Pseudodruck über Arbeitsmessung aufgebaut wird und letztendlich wird es auch ein
401 wirtschaftlicher Faktor sein. Es wird sehr viele Unternehmen geben, die sagen: "Wieso
402 Arbeitsplätze vorenthalten, wenn ich meine Mitarbeiter zu Hause arbeiten lassen kann?".
403 Ich hatte auch mit einer Firma Kontakt, die dankbar waren und eine Mitarbeitern jetzt nach
404 Bayern gezogen ist und trotzdem noch bei Ihnen von Bayern aus arbeiten kann. Sowas
405 wird, glaube ich, bleiben. Dass man eben auch über private Grenzen hinweg, also wenn
406 man eine private Entscheidung trifft, sich woanders hin zu begeben, dass man dann nicht
407 immer gleich den Arbeitsplatz wechseln muss, wenn das irgendwo stimmt. Das wird schon
408 die Zukunft sein, dass der Arbeitsplatz nicht unbedingt der Wohnort sein muss. Und das
409 wird natürlich auch für eine andere Arbeitswelt sorgen. [29:50](#)

410

411 I: Das stimmt allerdings. Was denken Sie, welche Form sich da am meisten etablieren
412 wird? Nur Homeoffice, nur Präsenz oder hybride Modelle? [29:58](#)

413

414 B1: Ich denke hybride Modelle. [30:02](#)

415

416 I: Okay, hat ihr Unternehmen da schon irgendwelche konkreten Maßnahmen, wie Sie in
417 Zukunft mit Homeoffice umgehen wollen? Also ist das irgendwas in Planung? [30:09](#)

418

419 B1: Nein. [30:11](#)

420

421 I: Okay. Alles klar, das war es tatsächlich schon. Ich danke Ihnen vielmals für Ihre
422 Teilnahme. [30:20](#)

423

1 Anhang A 4.2 Transkript B2

2 I: Gut, dann würde ich mit einer kleinen Vorstellung von Ihnen beginnen. Wie alt sind Sie,
3 wie ist Ihr Name und wie lange sind Sie schon im Unternehmen beschäftigt? 00:08

4

5 B2: Mein Name ist B2, ich bin 52 Jahre alt, bin die Leiterin von Marketing und
6 Kommunikation mit dem Schwerpunkt Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Und bin jetzt seit
7 7,5 Jahren am Theater X. 00:26

8

9 I: 7,5 Jahre, wow. Okay, wie viele Menschen arbeiten denn insgesamt im Theater X?
10 00:34

11

12 B2: Immer so um die 440, plus minus 10. 00:38

13

14 I: Das ist ordentlich, wow. Inwiefern war denn Ihr Unternehmen von der Pandemie
15 betroffen? 00:44

16

17 B2: Stark. Wir waren die ersten, die geschlossen wurden und waren eigentlich auch die
18 letzte, die wieder aufmachen durften (lacht). 00:51

19

20 I: Okay (besorgt). 00:54

21

22 B2: Wir haben wirklich im März 2020 erstmal zumachen dürfen. Haben dann Ende Mai
23 wieder mit einer kleinen Reihe starten können. Haben dann vergangene Spielsaison ab
24 September/Oktober spielen können. Waren ab November dann wieder zu und insofern
25 waren wir also zweimal richtig, richtig stark betroffen. 01:25

26

27 I: Das klingt echt nicht einfach. [01:25](#)

28

29 B2: Nein. [01:26](#)

30 I: Wie lange haben Sie denn schon theoretisch Zugang zur Arbeit im Homeoffice? Gab es
31 die Möglichkeit auch schon vor der Pandemie? [01:33](#)

32

33 B2: (überlegt) Nein, leider nicht. Insofern war das eigentlich eine Chance für das Haus,
34 aber auch für uns selbst. [01:45](#)

35

36 I: Okay. Wird in Ihrem Unternehmen Homeoffice für alle Mitarbeiter angeboten? [01:49](#)

37

38 B2: (...) Es wird für fast alle angeboten, weil es gibt einfach Gewerke, da kann man kein
39 Homeoffice machen. Alles, was natürlich in den Werkstätten abläuft, kann man nicht als
40 Homeoffice machen. (...) Man kann nicht sagen, "ich baue irgendwas von zu Hause aus".
41 Da mag es noch sein, dass zum Beispiel das Machen von Perücken oder das Nähen von
42 irgendwelchen Sachen kann man notfalls not als Homeoffice bezeichnen. Heimarbeit, wie
43 wir es so schön im Deutschen nennen. Es ist aber nicht das, was man allgemein unter
44 Homeoffice versteht. Weil ist ja kein Office in dem Sinne. [02:40](#)

45

46 I: Da geht es schon mehr für die Arbeitsfelder, dass bestimmte Tätigkeiten eben nicht
47 ausgeführt werden können? [02:44](#)

48

49 B2: Genau. [02:45](#)

50

51 I: Ist der Entscheidungsträger da zu Verhandlungen bereit, dass auch andere Aufgaben, die
52 nicht unbedingt für das Homeoffice vorgesehen werden, in das Homeoffice verlegt werden
53 können? Also wie verhandelbar und universell ist Homeoffice bei Ihnen? 02:58

54

55 B2: (...) Das Schöne ist, dass, wer im weitesten Sinne einen Bürojob hat, kann das mit den
56 jeweiligen Vorgesetzten klären: "Du pass auf, ich mache heute mal Homeoffice oder
57 morgen oder übermorgen". Wenn da nicht irgendetwas dagegenspricht, wird das in der
58 Regel auch gewährt. 03:23

59

60 I: Okay, sehr schön. Seit wann sind Sie denn jetzt im Homeoffice? 03:27

61

62 B2: Ich bin immer pünktlich im Homeoffice. Dann, wenn es sich auch anbietet. Ich hatte
63 heute bis um halb 3 ein längeres Meeting. Obwohl wir im Büro mittlerweile WLAN-mäßig
64 besser ausgestattet sind oder sein sollten, mache ich es bis heute immer noch lieber von zu
65 Hause aus. Vielleicht auch weil der Laptop hier besser funktioniert als unser Desktop
66 (beide lachen). (...) Von daher, wenn sich Homeoffice anbietet, was bei mir ein bisschen
67 eine spezielle Situation ist: Ich arbeite momentan für zwei Theater. Ich bin nur noch bis
68 Ende November hier in X und dann in X. Und bin dann dort Leitung Marketing und
69 Kommunikation am Theater X. Ich hatte eben heute ein Zoom-Meeting, was vielleicht für
70 X als X. Sowas mache ich dann schon ganz gern von zu Hause aus. 04:43

71

72 I: Okay, alles klar (lacht). Und können Sie mir ungefähr ein Verhältnis geben, wie oft Sie
73 im Homeoffice arbeiten, pro Woche? 04:50

74

75 B2: (...) Pro Woche, zu Pandemie-Zeiten waren das gern einmal drei bis vier Tage pro
76 Woche. Jetzt, wo wir aus dem Größten heraus sind, man muss es ja ganz vorsichtig sagen,
77 sind es (überlegt) ein bis zwei Tage pro Woche. 05:09

78

79 I: Okay, alles klar. Das ist schon nochmal ein Unterschied. 05:11

80

81 B2: Ja. 05:13

82

83 I: Inwiefern hat sich denn Ihre Arbeitszeit am Tag verändert? Fangen Sie später an,
84 arbeiten Sie länger, machen Sie mehr oder weniger Überstunden? 05:19

85

86 B2: Ich arbeite (...), fange früher an und meistens geht es auch länger. Ja, ich bin eher ein
87 Morgenmensch als ein Abendmensch (lacht), was für das Theater nicht unbedingt immer
88 super ist, aber es ist so. Und bin jemand, der auch mit Winter und Wetter zu tun hat,
89 abends dann mal früher müde zu sein. Da packe ich lieber mal einen Umzugskarton, als
90 mich dann weiter dranzusetzen für etwas, wofür man dann wirklich komplette
91 Konzentration bräuchte. 06:00

92

93 I: Ja, das kann ich verstehen. Ich drücke Ihnen die Daumen für den Umzug, dass das alles
94 gut klappt. 06:02

95

96 B2: Ach irgendwie wird auch das noch. 06:03

97

98 I: Also sammeln Sie fleißig Überstunden im Homeoffice (lacht)? 06:06

99

100 B2: Ja. 06:09

101

102 I: Wie fühlen Sie sich denn mit der Arbeit im Homeoffice? Sind Sie zufrieden damit?

103 06:13

104

105 B2: (...) Schwierige Frage. Das habe ich mir eigentlich die ganze Zeit überlegt: Ist
106 Homeoffice eigentlich wirklich so praktisch? Bedingt ja, natürlich. Man kann sich die Zeit
107 selbst einteilen. (...) Man hat auch manchmal die Ruhe, das finde ich positiver. Es gibt
108 nicht noch irgendwelche Leute, die auf dem Flur gerade irgendwelche stundenlange
109 Diskussionen führen anstatt mal in den Besprechungsraum zu gehen oder wie auch immer.
110 Da gibt es schon Sachen, die gut sind. Auf der anderen Seite finde ich es auch gar nicht so
111 toll, weil der (überlegt) enge Kontakt, gerade mit meiner Pressereferentin vollkommen fast
112 zum Erliegen kam. Bis wir uns wirklich daran gewöhnt hatten, das war auch eine Zeit, die
113 wir vielleicht noch brauchten und man für sich klären musste: wer ruft wann wen wie an?
114 Und wie machen wir es dann wirklich, dass der Kontakt ganz eng erhalten bleibt. 07:30

115

116 I: Haben Sie da eine Lösung dafür gefunden? 07:34

117

118 B2: Ja wir sind deutlich mobiler geworden. Rufen dann deutlich viel schneller mal an,
119 klären die Sachen einfach und dann läuft das eigentlich mittlerweile wirklich ganz gut.

120 07:47

121

122 I: Das ist super, das habe ich auch gemerkt. Ich arbeite zur Zeit auch im Homeoffice. Ich
123 mache gerade noch einen Suchoptimierungsjob zum Homeoffice dazu. Wir haben ganz oft
124 nur geschrieben, da gab es so viele Kommunikationsfehler. Da haben wir gemerkt, wenn
125 man einfach mal 10 Minuten im Zoom quatscht oder so, ist es viel besser für die
126 Produktivität letztendlich. 08:02

127

128 B2: (energisch) Genau! Und das braucht es unbedingt, um diesen Austausch wirklich
129 wieder so eng als möglich hinzubekommen. Funktioniert im eigenen Büro sehr schön. Das

130 ist nicht ganz so produktiv mit den anderen Kolleginnen und Kollegen auf dem Flur. Das
131 ist so unser Dramaturgie-Öffentlichkeitsarbeits-Flur. Da hat das leider immer noch nicht
132 ganz so funktioniert. 08:34

133

134 I: Okay, alles klar. 08:38

135

136 B2: (...) Positive und Negative halten sich relativ die Waage. Wenn es mal nicht ganz
137 reicht, bin ich erstmal schnell um die Ecke und habe erstmal Lebensmittel gekauft, um den
138 nächsten Tag zu überbrücken. Daran merkt man, da fühle ich mich manchmal persönlich
139 gestresst. 09:01

140

141 I: Das kann ich gut nachvollziehen. 09:07

142

143 B2: (...) Auch immer, weil man unter so einem Druck steht: "Oh Gott, es könnten die
144 Leute irgendetwas von einem wollen, das kommt erst morgen auf mich zu". Da man nun
145 auch nicht so eine. Man müsste es eigentlich auch digital einsehen können, wer wann im
146 Homeoffice ist und wieso. Also da fehlt jetzt noch ein Programm, ob man es Asana oder
147 sonst wie nennt. Aber irgend so ein Tool, wo wir schneller aus Kalender oder woraus auch
148 immer: "Ist nicht da, ist aber unter Trallala zu erreichen". (...) Oder man eben noch
149 Telefonnummern sucht. Da finde ich, könnte die Technik sogar noch weiter voran sein.
150 10:05

151

152 I: Okay, also das ist bei Ihnen im Unternehmen noch nicht so fortgeschritten? 10:08

153

154 B2: (energisch) Nein. 10:10

155

156 I: Also Sie benutzen, kein Trello, kein Asana, kein Slack zum Kommunizieren? 10:16

157

158 B2: Nein. 10:15

159

160 I: Okay. Das ist gerade sehr spannend, weil in dem Interview davor, die waren da zum

161 Beispiel schon super aufgestellt. Das ist super für die Erhebung, dass da ein paar

162 Unterschiede aufkommen. Also Sie kommunizieren dann einfach per Telefon? 10:34

163

164 B2: So ist es. 10:36

165

166 I: Okay, gut. Haben Sie dann irgendwelche agilen Managementmethode, wie zum Beispiel

167 Scrum Meetings? Dass man sich Montag, Mittwoch, Freitag immer trifft und Sachen

168 bespricht? 10:48

169

170 B2: Also wenn unsere Generalintendantin da ist, haben wir in der Regel alle 14 Tage eine

171 Leitungsrunde, die dann allerdings an unterschiedlichen Tagen stattfinden kann, was

172 natürlich auch mit dem Theaterbetrieb soweit zu tun hat: die einen müssen eben in die

173 Generalprobe und die nächsten nicht. Dann ist das unterschiedlich, aber so wirklich

174 Montag, Mittwoch Freitag oder so ist das eben nicht. 11:25

175

176 I: Okay, alles klar. Kommen wir wieder zurück zu Ihnen im Homeoffice. Können Sie mir

177 mal einen normalen Tag im Homeoffice beschreiben? Wie der bei Ihnen aussieht? Welche

178 Elemente beinhaltet der, sind da Meetings regelmäßig, bestimmte Fokuszeiten, Einbindung

179 von Freizeit? 11:41

180

181 B2: (...) Ja, das ist eine gute Sache. Also ich fange dann meistens schon nach 8 an. Nach
182 8, nicht unbedingt vor. Das hat einfach private Gründe, weil ich wirklich familiär einfach
183 noch ganz gebunden bin, um mit meinem wirklich schon älteren Vater einfach schon den
184 Kontakt zu erhalten. Und der wohnt in X und von daher ist es doch auch immer ein Weg.
185 Und ich fange dann roundabout viertel nach 8, halb 9 an. (...) Meistens steht dann
186 irgendeine dringende Arbeit an, für die man dann wirklich Konzentration braucht und dann
187 geht es meistens im Homeoffice weiter mit einem Zoom-Meeting. Dann ist es meistens
188 auch schon wieder mittags oder früher Nachmittag. Ich mache dann wirklich eine Pause.
189 Ich sage mir dann: "Ist mir egal, und wenn die Welt zusammenbricht". Am Theater ist es
190 so Gang und Gebe, weil natürlich alle in der Regel nur nachmittags Zeit haben, also
191 zwischen den Proben, die immer zwischen 10 und 12 sind. Da ist dann eben nachmittags
192 nochmal so eine Phase, in der Abstimmungen stattfinden. Und dann gegen Abend wird es
193 in der Regel ruhiger, weil dann eben die nächste Probenphase spätestens ab 18 Uhr
194 beginnt. 13:24

195

196 I: Okay, alles klar. Danke für die detaillierte Beschreibung, das ist auf jeden Fall auch sehr
197 hilfreich. Wie hat sich denn Ihre Arbeitsweise im Homeoffice im Vergleich zur
198 Präsenzarbeit verändert? Also arbeiten Sie mehr am Stück, haben Sie längere Pausen?
199 13:41

200

201 B2: (...) Das ist relativ ähnlich. Ich mache vielleicht ein bisschen weniger Pausen, weil ich
202 eben einmal in Ruhe etwas durcharbeiten kann, was ich eigentlich sehr schön finde. 14:01

203

204 I: Sind Sie länger konzentriert und dadurch geht das besser? 14:07

205

206 B2: Ja. Da wird auch mal etwas abgeschlossen. 14:08

207

208 I: Ja, das verstehe ich. Was ist da Ihr favorisierter Aufgabentyp im Homeoffice? Sind Sie
209 da lieber kreativ, E-Mails schreiben, recherchieren oder planen Sie da lieber? [14:19](#)

210

211 B2: Also Recherche spielt sicherlich eine große Rolle, aber auch das Schreiben. Also alles,
212 was wirklich Zeit in Anspruch nimmt. Und Konzentration. [14:32](#)

213

214 I: Benutzen Sie ein Feedback-System auf Arbeit? Also entweder online oder haben Sie
215 regelmäßige Feedback-Gespräche? Das ist nämlich auch ein Indikator, der sich auf die
216 Produktivität auswirkt, weil dieser mit der Zufriedenheit der Arbeitnehmer Hand in Hand
217 geht. [14:49](#)

218

219 B2: (...) Leider gibt es die nur längst nicht so schön institutionalisiert wie in anderen
220 Unternehmen. Feedback-Gespräche kann man machen oder auch nicht. Meistens ist das
221 nicht so richtig vorgegeben. Meistens ist das sogar bei uns witzigerweise im
222 Kollegenkreis. [15:27](#)

223

224 I: Also eher mal persönlich Feedback geben, was gut läuft und was nicht? [15:28](#)

225

226 B2: So ist es, genau. [15:31](#)

227

228 I: Wird in Ihrem Unternehmen Produktivität irgendwie gemessen? Also haben Sie
229 Leistungsmonitoring-Systeme oder Tracking-Software, wo Sie sich einchecken müssen,
230 wie lange Sie arbeiten und so weiter? [15:39](#)

231

232 B2: Es gibt einen Chip an der Hoftür und auch am Bühneneingang. Wirklich gemessen
233 wird das aber gar nicht. Ob die Spieler das nun nutzen oder nicht, spielt keine Rolle. Und
234 wenn das Hoftor gelegentlich offen ist, dann geht man eben auch mal dort raus (lacht).
235 Also es wird nicht wirklich gemessen. 16:06

236

237 I: Und im Homeoffice dann gar nicht? 16:09

238

239 B2: Nein. Das basiert wirklich auf Vertrauensbasis. 16:15

240

241 I: Okay, super. Ich finde das immer sehr schön, weil das irgendwie ein besser
242 Arbeitsverhältnis schafft, wenn das nicht missbraucht wird. 16:24

243

244 B2: (energisch) Ja. Ich finde es auch schön, dass das nach Vertrauen läuft. (...) Ganz am
245 Schluss kommt es darauf an, dass die Arbeit gemacht wird. 16:32

246

247 I: Ja, das stimmt wohl. 16:35

248

249 B2: Ist das erledigt, ist die Pressemitteilung raus? Sind die Journalisten eingeladen,
250 kommen sie auch? Das ist eigentlich unser Messinstrument. Und wie viel stand diese
251 Woche wieder in der Zeitung, sagen wir es mal so. Oder wie viele haben es online
252 gemacht, oder oder oder. 17:00

253

254 I: Also das wird schon konkret irgendwo gemessen, wie viel da gemacht wurde? 17:06

255

256 B2: Für uns ja, nicht unbedingt für die Leitung. Da gibt es schon einen Druck, da macht
257 sich jeder ganz von alleine seinen Druck. 17:20

258

259 I: Sehr gut. Dann kommen wir mal zu Ihrer Produktivität. Wie schätzen Sie denn Ihre
260 eigene Produktivität ein im Vergleich zum Büro? Haben Sie das Gefühl, dass Sie mehr
261 schaffen oder weniger? 17:28

262

263 B2: (überlegt) Das ist unterschiedlich. Ich finde, dass Tage wie heute beispielsweise super
264 produktiv sind. Es gibt aber auch Tage, die im Büro produktiver sind. Ich finde, das ist
265 relativ 50%50. 17:47

266

267 I: Und ist das für Sie tagesformabhängig oder von welchen Faktoren? 17:52

268

269 B2: Also ich finde, es hängt immer so davon ab, wenn man zum Beispiel heute ein langes
270 Zoom-Meeting hatte, dann ist man danach, das bestätigen auch alle, relativ K.O. Weil das
271 Zuhören und auf den Bildschirm gucken doch ermüdender ist, als man denkt. 18:11

272

273 I: Das stimmt wohl (lacht). Umso mehr vielen Dank, dass Sie jetzt noch Zeit haben. 18:19

274

275 B2: Reden geht immer noch. Aber das ist glaube ich ein ganz wesentlicher Punkt: Wenn
276 ich morgens schon anfangen kann, so halb bis um 9, mich an eine Recherche oder ein
277 Schriftstück zu setzen, was eben gemacht werden muss, egal ob das jetzt eine
278 Pressemitteilung oder auch administrativere Sachen sind. Dann würde ich sagen, das
279 klappt gut. Weil da habe ich in der Regel bis mittags schon einen Batzen richtig
280 weggeschafft. Und dann gibt es eben andere Tage, wie heute, wo ich sage: "Okay, nachher
281 schicke ich mal noch einem Grafiker etwas und und und". Das habe ich dann aber in der

282 Regel auch inzwischen im Zoom das fertiggestellt. Deswegen arbeite ich sehr
283 vorausschauend. [19:16](#)

284

285 I: Okay. [19:20](#)

286

287 B2: Wenn ich weiß, es wird der Tag okay, dann schaffst du so und so viel. Da muss man
288 schon gucken, das man sich an so einem Tag auch daran hält. [19:30](#)

289

290 I: Welche genauen Faktoren, würden Sie sagen, müssen dann gegeben sein, dass man im
291 Homeoffice produktiv sein kann? Also wenn es jetzt um Richtung Ruhe, Selbsteinteilung
292 der Zeit usw. geht? [19:45](#)

293

294 B2: Also schön wäre es natürlich, wenn (überlegt und seufzt), wenn dieser innere Druck,
295 den man sich mehr macht, als alles andere, wegfällt. Von unserer Seite aus ist das gar nicht
296 so schlimm. Ich bin da eigentlich ganz (...) ruhig. Unsere Chefin ist da auch ganz ruhig
297 und vertraut einem eben auch. Nichtsdestoweniger ist es ein bisschen so, dass man sich
298 den Druck selbst macht. [20:29](#)

299

300 I: Also Sie sagen, der Druck kommt von Ihnen selbst und nicht von oben? [20:33](#)

301

302 B2: Ja. Das ist zumindest in unserem Theater so, dass sich jeder selbst seinen Druck
303 macht. [20:43](#)

304

305 I: Okay. Das habe ich gelesen, soll ein sehr gutes Zeichen für eine Produktivität sein. Weil,
306 wenn der Druck mehr von oben kommt, sind die Leute nicht so produktiv, weil sie so viel

307 Druck haben. Macht das Sinn? Also wenn man sich den selbst macht, ist man viel mehr
308 bei der Sache und steht mehr dahinter. [20:56](#)

309

310 B2: (energisch) Ja. [20:57](#)

311

312 I: Also wie würden Sie das einschätzen: dieser soziale Druck, wirkt der sich positiv oder
313 negativ auf die Produktivität aus? [21:04](#)

314

315 B2: Auf die Produktivität, würde ich sagen, ist das eigentlich ein ähnlicher Druck wie im
316 Büro auch. Das, finde ich, ist kein Unterschied. (überlegt) Ich würde aber sagen, es ist für
317 mich stressanfälliger. [21:26](#)

318

319 I: Ja. Dazu gerade die Rolle Ihres Vorgesetzten, passt gerade zum Thema. Was spielt der
320 oder die Vorgesetzte eine Rolle in Bezug auf eine produktive Arbeit im Homeoffice? Also
321 wird da Unterstützung angeboten, wird da nachgehakt, ob alles okay ist im Homeoffice?
322 [21:46](#)

323

324 B2: (...) Nein. [21:49](#)

325

326 I: Also auch auf Vertrauensbasis? [21:52](#)

327

328 B2: (...) Außer wir haben ein Problem technischer Art, dann bekommt der die ab.
329 Ansonsten wird das eigentlich nicht in irgendeiner Form kontrolliert. [22:11](#)

330

331 I: Was denken Sie, welche Rolle Selbstdisziplin spielt, um produktiv zu sein? [22:15](#)

332

333 B2: Eine ganz Große. Wenn man sich nicht ständig selbst in den Hintern tritt, passiert

334 relativ wenig. [22:25](#)

335

336 I: Okay. Haben Sie ein Beispiel, wie Sie sich für die Arbeit im Homeoffice motivieren

337 können? [22:29](#)

338

339 B2: Das fängt bei mir mit einem Brötchen an. Heißt dann eben auch, du hast jetzt auch die

340 Ruhe, um zu essen. Nicht in der Kantine essen zu müssen. Und du weißt, du musst danach

341 nicht auch noch aus dem Theater irgendwie wieder nach Hause kommen, nein. Du bist

342 schon zu Hause. Du weißt also: "Juhu, ich habe abends ein bisschen mehr Zeit". [23:06](#)

343

344 I: Okay, ja, sehr schön. Denken Sie, dass Sie dadurch auch Privates und Berufliches besser

345 vereinbaren können? [23:14](#)

346

347 B2: Da es bei mir jetzt nicht so dramatisch (überlegt) großes Privatleben gibt, sagen wir es

348 mal so. Da kann ich das sicherlich im Homeoffice gut miteinander verbinden. [23:33](#)

349

350 I: Okay, alles klar. Wie fühlen Sie sich denn emotional zu Ihrem Unternehmen verbunden?

351 Das klingt, als würde da sehr viel Herzblut drinstecken. [23:38](#)

352

353 B2: Also wer am Theater nicht mit Herzblut arbeitet, der sollte das gleich wieder lassen.

354 [23:48](#)

355

356 I: Das ist eine tolle Einstellung. [23:51](#)

357

358 B2: (...) Das ist so am Theater: wenn man die Thematik nicht liebt und sich dafür
359 interessiert und da dahinter steht, dann ist es ganz schwer. Als ich da nach Brandenburg
360 kam, würde ich sagen: ja, total wichtig, dass man (unverständlich). Da gehen
361 entsprechende Studien voraus. Und von daher ist das schon etwas, was man einfach seit
362 jeher liebt. [24:30](#)

363

364 I: Also denken Sie auch, dass sich diese Verbundenheit zum Unternehmen auch positiv auf
365 die Produktivität auswirkt? [24:34](#)

366

367 B2: (energisch) Ja, unbedingt. [24:37](#)

368

369 I: Sehr schön, ist fett markiert. [24:41](#)

370

371 B2: Persönlich glaube ich, dass das absolut notwendig ist. Weil alle anderen gehen auch
372 irgendwann notwendigerweise raus. [24:51](#)

373

374 I: Das stimmt wohl. Welche Rolle spielt denn Ablenkung im Homeoffice? Gibt es bei
375 Ihnen konkrete Ablenkungsquellen? [25:01](#)

376

377 B2: Nein, die sind eher geringer. [25:02](#)

378

379 I: Geringer als in Präsenz? [25:05](#)

380

381 B2: Ja, weil man in der Präsenz, dann kommen Kollegen hier, dann kommen Kollegen da
382 und dann sind wir "Lass uns doch noch einen Kaffee trinken" (beide lachen). Also die
383 Ablenkung ist dort eher größer. [25:22](#)

384

385 I: Dann interessiert mich noch der technische Hintergrund bei Ihnen. Wie sieht denn Ihr
386 Homeoffice-Arbeitsplatz aus? Können Sie mir den kurz einfach mal beschreiben? [25:31](#)

387

388 B2: Das ist ein Laptop mit einem VPN-Anschluss. Und (überlegt) der steht bei mir auf
389 einem IKEA-Sideboard (überlegt). [26:01](#)

390

391 I: Also an technischen Sachen, haben Sie da noch mehr Monitore stehen oder so? [26:03](#)

392

393 B2: Nein, ich habe nur den Laptop. Das ist das einzig Nervige, wenn es echt mal um
394 andere Sachen geht. [26:08](#)

395

396 I: Ja, okay. Und welche technischen Bedingungen fehlen Ihnen da, die Sie im Büro sonst
397 haben? [26:14](#)

398

399 B2: (...) Der doppelte Bildschirm. [26:16](#)

400

401 I: Der doppelte Bildschirm, okay. Das haben alle gesagt, das ist denen ganz wichtig
402 (lacht). Sie haben schon gesagt, Sie haben einen VPN-Anschluss dort dran. Das heißt, Sie
403 haben von überall Zugriff auf wichtige Dokumente und so weiter? [26:29](#)

404 B2: (energisch) Ja. [26:32](#)

405

406 I: Welche Software verwenden Sie da, wenn ich fragen darf? [26:33](#)

407

408 B2: IBM. [26:36](#)

409

410 I: Okay, also das ist Ihr Cloud-Speicher dazu? [26:40](#)

411

412 B2: Ja. [26:41](#)

413

414 I: Und was denken Sie, wie sich eine technische Ausstattung auf die Produktivität
415 auswirkt? Also wenn sie gut ist? [26:44](#)

416

417 B2: Wenn sie gut ist, ist das segensreich. Absolut segensreich. [26:53](#)

418

419 I: Dann kommen wir noch einmal zu der Rolle vom Unternehmen. Als das Homeoffice
420 jetzt so vermehrt angefangen hat, wurden Sie da irgendwie von Ihrem Arbeitgeber auf
421 Homeoffice vorbereitet. Oder war das so ein "Jetzt macht mal!?" [27:08](#)

422

423 B2: Nein, nicht wirklich. Wir bekamen irgendwann einen Laptop in die Hand gedrückt,
424 nach dem Motto: "So, viel Spaß. Wenn ihr eine Frage habt, dann meldet euch doch mal".
425 [27:17](#)

426

427 I: Also steht Ihnen da ein Ansprechpartner für Probleme zur Verfügung?[27:23](#)

428

429 B2: Ja. [27:24](#)

430

431 I: Perfekt, okay. Und was denken Sie, wenn diese Unterstützung nicht gegeben wäre, wäre
432 man dann auch weniger produktiv? [27:30](#)

433

434 B2: Ja. [27:33](#)

435

436 I: Ja, da geht ganz schön Zeit drauf und technische Probleme nerven auch ganz schön.
437 [27:36](#)

438

439 B2: Eben. [27:40](#)

440

441 I: Werden bei Ihnen im Unternehmen manche gesundheitsförderliche Maßnahmen
442 angeboten? Wir haben zum Beispiel Yoga und Fitnessstudio-Zugang. Gibt es das bei Ihnen
443 auch? [27:48](#)

444

445 B2: Leider nein. [27:49](#)

446

447 I: Das ist nämlich auch eine sehr zentrale Sache, wenn es um die Zufriedenheit von
448 Mitarbeitern geht. Das wirkt sich eben sehr auf die Produktivität aus, deshalb hatte ich das
449 mit drinnen. Gut, dann haben wir die meisten Themenkomplexe schon durchgearbeitet. Ich
450 würde das alles gern noch rund machen, sag ich mal. Hätte gern noch eine
451 zusammenfassende Einschätzung zu ein paar Fragen. Was denken Sie denn, wie sich
452 Homeoffice insgesamt, eher positiv oder negativ auf die Produktivität auswirkt? [28:17](#)

453

454 B2: Eher positiv. Allein das Gefühl, ich kann das auch mal von zu Hause aus machen ist
455 unglaublich entlastend. [28:31](#)

456

457 I: Okay. Können Sie mir die drei wichtigsten Eckpunkte nennen, die gegeben sein müssen,
458 dass Produktivität im Homeoffice auch möglich ist? Also welche drei Punkte sind Ihnen da
459 am wichtigsten, dass Sie produktiv sein können? 28:40

460

461 B2: (...) Die technische Ausstattung. 28:48

462

463 I: Die Ablenkung klingt noch recht wichtig bei Ihnen. Würden Sie diese da auch dazu
464 zählen? Also, dass keine Ablenkung vorhanden ist? 28:52

465

466 B2: Ja. Ja. 28:56

467

468 I: Okay, gut. Was sind die wichtigsten Punkte, in denen Homeoffice Ihre Arbeitsweise
469 verändert hat? Also wo sind die größten zentralen Unterschiede zwischen Präsenz und
470 Homeoffice? 29:07

471

472 B2: Also das, was ich am meisten mag, ist, dass man wirklich für sich alleine arbeitet.
473 (überlegt) Dadurch hat man einerseits mehr Ruhe, auf der anderen Seite, an manchen
474 Tagen zumindest, wirklicher Druck kommt. 29:33

475

476 I: Gut, dann dazu eine finale Einschätzung. Würden Sie sagen, Sie arbeiten lieber im
477 Homeoffice oder in Präsenz? 29:39

478

479 B2: Ich finde eigentlich eine Mischung ganz ideal. 29:47

480

481 I: Perfekt. Sie finden die besten Überleitungen (lacht). Was denken Sie, was sich da in
482 Zukunft etablieren wird? Hybride Modelle, nur Homeoffice oder nur Präsenz? 29:59

483

484 B2: Hybride Modelle auf jeden Fall. 30:01

485

486 I: Und was denken Sie insgesamt, welche Rolle Homeoffice in der künftigen Arbeitswelt
487 spielen wird? 30:07

488

489 B2: Eine größere Rolle als vor der Pandemie. 30:09

490

491 I: Okay. Hat Ihr Unternehmen da konkret irgendwelche Maßnahmen für die Zukunft
492 geplant, um das Homeoffice zu verbessern oder auf mehr Produktivität zu plädieren? [30:22](#)

493

494 B2: Also man muss bei uns sagen, dass wir gerade in einer Zeit des Intendantenwechsels
495 leben. In dieser Spielzeit wird sich da sicherlich nichts mehr hier in X verändern. Auf die
496 Situation in X bin ich sehr gespannt, das kann ich jetzt noch nicht einschätzen. Insgesamt
497 hoffe ich, dass es da noch eine Verbesserung gibt und dass alle merken, wie wichtig das
498 ist. [30:48](#)

499

500 I: Okay, verstehe. Wir sind schon durch, vielen Dank für ihre Zeit. [30:54](#)

501

1 Anhang A 4.3 Transkript B3

2

3 B3: Meine erste Amtshandlung war die Absage der Festspiele, die ja 2020 komplett
4 ausgefallen sind. Wir hatten ein einziges Konzert, dann Open Air. Aber ansonsten haben
5 die Festspiele ja nicht stattgefunden. (energisch) Dann kam ins Spiel, dass der Betrieb hier
6 ab Mai 2020, über Kurzarbeit wurde da gesprochen und die wurde dann auch sozusagen
7 realisiert. Das heißt, jede Abteilung wurde ganz verschieden, ganz nach Aufwand und
8 Bedarf, auch monatsweise wechselnd, in Kurzarbeit geschickt, sage ich mal. Und das
9 bedeutete, wenn man arbeitete, arbeitete man hier vor Ort. Das Thema Homeoffice war
10 hier im Haus lange Zeit, wie soll ich sagen, (...) von der Geschäftsführung nicht
11 erwünscht. X war schwer erkrankt und es gab zwei andere Geschäftsführer und da war das
12 Thema Homeoffice irgendwie nie wirklich relevant. So zog sich das Jahr eigentlich durch.
13 Das heißt: man arbeitete. Irgendwann wurde die Kurzarbeit dann wieder abgeschafft, das
14 war Ende September und man war wieder komplett in Präsenz hier. Und im persönlichen
15 Gespräch, als X dann wieder da war, habe ich sie gefragt, ich, ganz persönlich, wie es denn
16 mit dem Homeoffice aussieht. Dann hat sie gesagt: "Ja, das können wir gern einmal
17 probieren". Man muss dazu sagen: ich lebe in X, dort habe ich meinen Erstwohnsitz. Habe
18 hier eine Zweitwohnung. Dann haben wir das sozusagen mal testweise ab Januar versucht.
19 Nicht nur dann für mich, sondern auch für andere Kolleginnen und Kollegen und das habe
20 ich dann bis Anfang Mai, also tatsächlich von Januar bis Anfang Mai, gemacht. Nur, dass
21 Sie das vorab erstmal wissen. [01:37](#)

22

23 I: Okay, das stellt insgesamt gar kein Problem dar. Das kommt auch jetzt Stück für Stück
24 hinaus. also mir geht es darum, ich habe verschiedene Indikatoren aufgestellt nach
25 ausgiebiger Recherche, was theoretisch einen Einfluss auf die Produktivität im Homeoffice
26 haben könnte. Mein großes Ziel ist es dann, am Ende Handlungsempfehlungen zu
27 schreiben, wo sich die Kulturszene dran orientieren konnte, um Produktivität im
28 Homeoffice zu gewährleisten. Genau, aber da Sie ja an sich im Homeoffice gearbeitet
29 haben, auch, wenn es nicht ganz so lange war, sind Sie der richtige Ansprechpartner. [02:05](#)

30

31 B3: Ja, okay. Na gut, dann fragen Sie mich gern, was Sie mich fragen wollen. [02:09](#)

32

- 33 I: Sehr schön, ich habe noch etwas vorab: [unwichtig für diese Erhebung]
34 Wie ist Ihr Name, wie alt sind Sie und wie lange sind Sie schon im Unternehmen
35 beschäftigt? 03:26
36
- 37 B3: Mein Name ist X, 44 Jahre alt bin ich und seit 2020 bin ich hier der Pressesprecher bei
38 den Festspielen. 03:35
39
- 40 I: Okay. Was ist Ihr höchster Qualifikationsgrad? 03:39
41
- 42 B3: Abgeschlossenes Hochschulstudium. 03:40
43
- 44 I: Okay, alles klar. Wie viele Menschen sind bei Ihnen beschäftigt im Unternehmen? 03:44
45
- 46 B3: Im Haus hier insgesamt oder in meiner Abteilung? 03:47
47
- 48 I: Im ganzen Haus, ja. 03:49
49
- 50 B3: Das muss man jetzt unterscheiden: außerhalb der Festspielsaison, die Festspielsaison
51 ist von Juni bis Ende August, außerhalb sind 63 Festbeschäftigte. Innerhalb der
52 Festspielsaison sind es 800 roundabout. 04:04
53
- 54 I: Ja, das macht bei Ihnen einen großen Unterschied in dem Falle. 04:06
55
- 56 B3: Ja. 04:08
57
- 58 I: Was sind das dann für Mitarbeiter, die da noch dazukommen? 04:13
59
- 60 B3: Das sind Saisonmitarbeiter in (energisch) allen Bereichen. Das ist ein großer Bereich
61 der Technik, ein großer Bereich Kostüm und Maske. Auch meine Abteilung hat vier
62 Saisonmitarbeiter: das sind Social Media- und eben feste Mitarbeiter. Also das zieht sich
63 durch quasi diesen kompletten Betrieb. Und die kommen eben aus verschiedenen Häusern.
64 Manche sind freischaffend, manche sind aus festen Häusern engagiert und verbringen
65 sozusagen freiwillig ihren Sommer für die große Kunst hier in X. 04:40
66

67 I: Okay, alles klar. Inwiefern war Ihr Unternehmen denn von der Pandemie betroffen?

68 04:43

69

70 B3: Ganz massiv, weil uns sozusagen, also nach den ganzen Vorgaben, die es da im letzten

71 Jahr gab und es in der Corona-Situation nicht möglich war. Das war ja auch alles relativ

72 kurzfristig in der Entwicklung, sichere Festspiele stattfinden zu lassen. Und deshalb hat

73 der Verwaltungsrat und die Regierung und alle Mitglieder schweren Herzens eben letztes

74 Jahr entschieden, dass gar keine Festspiele stattfinden. Also massiv betroffen. 05:07

75

76 I: Okay, verstehe schon. Wie lange haben Sie, Sie hatten das schonmal gesagt, aber jetzt

77 noch einmal für das Protokoll: Wie lange haben Sie bereits theoretischen Zugang zur

78 Arbeit im Homeoffice? 05:16

79

80 B3: (...) Theoretischen Zugang hat man ja, seitdem die Empfehlungen irgendwann

81 ausgesprochen wurden. Das war irgendwann in 2020 im Herbst, glaube ich. Da gab es ja

82 sowas wie eine Vorgabe, also man möge ja bitte die Mitarbeiter, ich glaube das war die

83 Zeit, in das Homeoffice schicken. Aber die praktische Möglichkeit: durchgeführt haben

84 wir das zu Beginn des Jahres 2021. Ich spreche jetzt nur von mir. 05:38

85

86 I: Gut, also wenn es den theoretischen Zugang gab, in dem Moment war es aber noch nicht

87 umgesetzt bei Ihnen? 05:41

88

89 B3: Nein. 05:43

90

91 I: Okay, deshalb auch die Frage so formuliert, sehr schön. Wird in Ihrem Unternehmen

92 Homeoffice für alle angeboten? Das hatten Sie ja schon verneint. 05:51

93

94 B3: Das geht rein taktisch gar nicht. Ich kann einem Schreiner und einem Schlosser und

95 einer Kostümdirektorin, die können nicht zu Hause am Schreibtisch (lacht) Bühnenbilder

96 bauen und Kostüme nähen. Das geht gar nicht. 06:02

97

98 I: Und das würden Sie auf die Tätigkeitsfelder schieben in dem Moment? 06:06

99

100 B3: Absolut, das hängt ganz davon ab, was die Aufgabe ist, die man hat. In meinem Fall
101 war das durchaus möglich, weil man ja entsprechend technisch ausgestattet ist: Das ist eine
102 Zoom-Kamera und VPN-Client. Ich hätte quasi meinen Desktop und meinen Rechner auf
103 meinem Laptop zu Hause, sodass ich da wunderbar arbeiten konnte. Aber wie gesagt, ein
104 Schreiner, der hier Bühnenbilder baut. Oder ein Beleuchter, der beleuchtet, der kann das
105 nicht zu Hause tun. Das kann er schlicht nicht, rein praktisch. Er hat die Geräte nicht, er
106 hat die Räumlichkeiten nicht, das funktioniert nicht. 06:42

107

108 I: Okay, sehr gut. Ihr Entscheidungsträger ist aber zu Verhandlungen bereit, wenn es um
109 Homeoffice geht? 06:46

110

111 B3: (...) Ja, die Geschäftsführung ist das. 06:51

112

113 I: Gut, wie oft arbeiten Sie denn im Homeoffice, bzw. in der Zeit, wo es jetzt so war,
114 gehen wir mal davon aus. Wie oft arbeiten Sie in der Woche im Homeoffice? 06:56

115

116 B3: Jetzt gar nicht mehr. Ich kann nur sagen, in der Phase Anfang Januar bis Anfang Mai
117 durchgehend. 07:03

118

119 I: Durchgehend, okay. Also da waren Sie gar nicht in Präsenz? 07:07

120

121 B3: Nein, da war ich komplett in X. 07:08

122

123 I: Okay, alles klar. Und inwiefern haben sich Ihre Arbeitszeiten im Homeoffice verändert?
124 Also haben Sie später angefangen, länger gearbeitet, Überstunden gesammelt? 07:16

125

126 B3: Überstunden gesammelt habe ich tatsächlich nicht. Ich kann nur wirklich sagen und
127 das hat viel mit Selbstdisziplin zu tun, das muss man auch erstmal lernen, die Arbeitszeit
128 tatsächlich so war, wie sie hier vor Ort in X ist. Das kann ich in meinem Fall wirklich
129 guten Gewissens sagen, ja. 07:30

130

131 I: Perfekt. Das ist aus den anderen Interviews ganz anders rausgekommen. Bisher hatten
132 alle viele Überstunden gesagt. 07:39

133

134 B3: Nein, nein, nein. Das kann ich insofern sagen: da fallen viele Faktoren weg, dass hier
135 Kollegen reinkommen, dass man aus irgendwelchen Gründen abgelenkt ist, weil man von
136 A nach B muss, was in einem Zoom ganz anders ist. Also ich kann jetzt schon
137 vorwegnehmen: die Effektivität kann ich, ehrlich, aus meiner Sicht, sagen, war sehr hoch
138 in der Homeoffice-Arbeit. Ich bin hier auch alleine, also habe ich sehr wenig Ablenkung
139 um mich herum. Also das wurde mir auch rückgespiegelt, die Effektivität hat in meinem
140 Fall wirklich nicht gelitten. 08:11

141

142 I: Sehr schön. Okay, wow. Sie hatten gerade schon ein gutes Stichwort genannt, das ist
143 nämlich auch ein Indikator: Selbstdisziplin. Welche Rolle spielt denn die Selbstdisziplin
144 während der Arbeit im Homeoffice für Sie? 08:20

145

146 B3: (energisch) Eine unglaublich Hohe. Eine unglaublich hohe Rolle, weil das damit
147 anfängt, jetzt bin ich auch ehrlich, wann man seinen Rechner morgens anmacht. Man muss
148 auch klar wissen: die Rufumleitung war die ganze Zeit an. Morgens, mittags, nachts. Jeder,
149 der mich erreichen wollte, hat mich erreicht, also auf dem Telefon. (hustet) Und natürlich
150 fängt man damit an, dass man morgens geduscht und angezogen, ganz wichtiger Punkt,
151 nicht jetzt irgendwie ein Hemd oben und den Rest nicht. Da kenne ich auch kuriose Fälle,
152 sondern wirklich so, wie jetzt hier im Büro: Ich sitze angezogen und geduscht hier und so
153 habe ich das auch in Frankfurt gehandhabt. Und (energisch) das gibt einen ganz anderen
154 Rhythmus und ein ganz anderes Gefühl für die Arbeit. Denn man musste, ehrlich, auch
155 immer damit rechnen, wir machen jetzt mal ein Zoom. Und zwar jetzt Anruf und komm
156 mal dazu und nichts wäre peinlicher als wenn man da irgendwie, naja, nicht so präsentabel
157 vor seinem Rechner sitzt (lacht). Und deswegen war das schon mal ganz klar, dass ich den
158 Rhythmus, den ich hier sonst auch habe, für X auch angewendet habe. 09:19

159

160 I: Okay, das war eine sehr gute Antwort, vielen Dank. Also ich kenne das auch selbst, ich
161 arbeite auch viel im Homeoffice zur Zeit und genau das, was sie gerade gesagt hatten, das
162 ist wirklich eine 1-A Motivation. 09:26

163

164 B3: Es gibt auch einen Tag im Bademantel, natürlich gibt es das mal. Aber da hat man
165 immer das Gefühl "Ach, natürlich ist das gemütlich. Alles klar, mit einem Kaffee daneben
166 sitzen". (...) Aber letztendlich kommt man in einen anderen Modus auch einfach. Also für
167 mich war das so: diesen Rhythmus, den ich hier habe, klingt jetzt spießig, aber den habe

168 ich eins zu eins so übernommen und damit war sozusagen eine Arbeitsfähigkeit ab
169 morgens um 9 klar für mich. Und die wurde auch eingefordert, das war ganz klar. Da war
170 jetzt nicht eine Schonfrist oder "Passt es gerade?" oder so, sondern: Anruf und los geht es.

171 09:54

172

173 I: Das ist wirklich sehr spannend. Also sehr kontrovers zu anderen Interviews, die ich
174 hatte, dementsprechend ist das wirklich toll, was sie gerade sagen. 09:59

175

176 B3: Ich kann es nur so sagen, wie es war, ja. 10:01

177

178 I: Wirklich spitze. 10:03

179

180 B3: Deswegen hat es ja auch gut funktioniert und da waren vielleicht anfängliche
181 Bedenken: es könnte vielleicht sein, dass man irgendwie weniger effektive Arbeit oder
182 man vielleicht so eine Phase hat, wo man sich rauszieht. Die man eben zerstreut und das
183 war ja auch das Schöne. Sonst hätte es ja auch nicht so lange geklappt. 10:18

184

185 I: Sehr gut, genauso heißt es ja immer im allgemeinen Mund, dass man dann doch nicht so
186 produktiv ist. 10:23

187

188 B3: Genau. Und das gab es in der Tat, das spielt jetzt für Ihre Arbeit keine Rolle, bei
189 anderen Kolleginnen und Kollegen und dann wurde das eben beendet, das Homeoffice.
190 Weil es eben so war: die waren dann nicht erreichbar, dann gingen angeblich die Kameras
191 nicht. Also es gibt natürlich auch Leute, die das vielleicht ein bisschen ausgenutzt haben.
192 Das sage ich jetzt ganz allgemein. Und in dem Falle wurden die Homeoffice-
193 Möglichkeiten natürlich revidiert (energisch) und dann war wieder eine Präsenz vor Ort
194 für die paar Leute, die es betroffen hat, auch angeordnet. 10:52

195

196 I: Also es ist auch gut, dass man da Konsequenzen folgen lässt, weil in dem Moment
197 Produktivität sinkt. 10:57

198

199 B3: Ja, muss man, sonst schleicht sich das ja ein und dann leiden alle darunter. Wenn das
200 einer missbraucht, sage ich mal, werden alle unter Generalverdacht gestellt, dass sie es
201 auch so handhaben. Und das kann ich aus meiner Sicht nur verneinen. 11:09

202

203 I: Das ist eine sehr gute Einstellung, genau. Können Sie mir mal einen normalen Tag bei
204 Ihnen im Homeoffice beschreiben? Welche Elemente beinhaltet dieser? Meetings,
205 Fokuszeit, Einbindung von Freizeit? [11:19](#)

206

207 B3: Also der Tag beginnt in der Regel um 9 Uhr damit, dass ich den Rechner angemacht
208 habe. Je nachdem, was im Kalender stand, also wir haben sehr viel Zoom- oder Microsoft-
209 Teams-Meetings gehabt. Vier bis fünf Termine pro Woche gab es (energisch) immer zu
210 verschiedenen Zeiten. Manchmal spontan, manchmal auch angekündigt. Also, wie gesagt:
211 die Details jetzt zu beschreiben, was meine Arbeit ausmacht oder wie. Also da ging es
212 natürlich (energisch) massiv um die Vorbereitung der Festspiele, es ging (energisch)
213 massiv um Fragen, was das Verkaufsverfahren betrifft in diesem Jahr. Wir haben dieses
214 Jahr einen Online-Verkauf gemacht, den gab es sonst nie. Sonst wurden Bestellunterlagen
215 verschickt. Die Betreuung der Website, die ich übernehme und das sozusagen komplett
216 mache. (...) Ja, also zweites Feld sozusagen. Das sind natürlich Interviewanfragen der
217 Festspielleitung, vorbereiten oder eben auch mit teilnehmen. Dann
218 Verwaltungsratssitzungen protokollieren, die regelmäßig und sehr oft stattgefunden haben,
219 weil lange nicht klar war, ob wir überhaupt spielen können, vor wie vielen Leuten wir
220 spielen können und so weiter und so fort. Also das ist dann ab um 9, dann mache ich
221 tatsächlich, wie ich es sonst mache, eine Mittagspause. Oftmals leider am Rechner
222 gegessen, was man vielleicht nicht hätte machen sollen. Ich habe es einfach gemacht und
223 habe dann in der Regel mein Sportprogramm, was ich gerne mache, auf den Abend gelegt
224 und habe dann in der Regel zwischen 18 Uhr - 18.30 Uhr, wenn nichts Anderes war, den
225 Rechner ausgemacht. Wie gesagt, die telefonische Erreichbarkeit bestand weiter, das war
226 ja auch klar. (...) Und es gab auch Tage oder Abende, wo dann halb 8 das Telefon
227 klingelte. Da bin ich natürlich rangegangen. [12:51](#)

228

229 I: Das ist schön zu hören, wie engagiert Sie da waren (lacht) bzw. noch sind. Wie managen
230 Sie sich im Homeoffice? Welche Tools verwenden Sie? [13:01](#)

231

232 B3: Naja, wir haben so einen VPN-Client, den ich auf meinem Laptop habe. Ich habe eine
233 Kamera natürlich in dem Rechner drin, die auch benutzt wird. Wir haben viel über Teams
234 oder Zoom gemacht. Ich habe kein Diensthandy, sondern habe das auf mein Privathandy
235 umgeleitet, mein Festnetz in Bayreuth. Das sind so die Tools, mit denen ich arbeite. [13:21](#)

236

237 I: Okay, haben Sie solche Organisationstools wie Trello oder Asana oder Slack zur
238 Kommunikation? [13:28](#)

239

240 B3: Nein. [13:29](#)

241

242 I: Okay, alles klar. Wie kommunizieren Sie mit Ihren Kollegen? Sie hatten gesagt Zoom.
243 [13:37](#)

244

245 B3: Per Telefon und per Zoom. [13:40](#)

246

247 I: Sind in ihrem Unternehmen agile Managementmethoden wie Scrum vertreten? [13:46](#)

248

249 B3: (...) Nein. [13:48](#)

250

251 I: Also Sie haben jetzt nicht regelmäßige Meetings, die Montag, Mittwoch, Freitag
252 stattfinden? [13:49](#)

253

254 B3: Nein. Das gab jetzt keinen festen Termin für irgendwelche Abteilungsleitersitzungen.
255 Die wurden einberufen vom Verwaltungsrat (hustet) an Tag X und dann wurde sozusagen
256 besprochen, wann der nächste Termin ist. [14:02](#)

257

258 I: Okay, sehr gut. Welche Aufgabentypen bearbeiten Sie lieber im Homeoffice als in
259 Präsenz? Kreative Sachen, E-Mails, Recherchen, Planungsaufgaben? [14:10](#)

260

261 B3: (...) Lieber im Homeoffice? (seufzt) Da fällt mir jetzt im Moment gar nichts ein. Mir
262 ist das vom Aufgabengebiet relativ egal, ob das zu Hause oder hier mache. Solange beides
263 möglich ist, natürlich in dem Moment, wo man der Festspielleitung irgendwelche Sachen
264 ausdrucken und vorlegen muss, da ist man natürlich lieber hier. Wenn man dann kurz
265 darüber spricht. Aber so haben wir das auch gemanaget, dass man Sachen als PDF
266 geschickt hat und sich darüber ausgetauscht hat. Aber mir fällt jetzt nichts ein, was ich im
267 Homeoffice lieber gemacht hätte als hier. [14:44](#)

268

269 I: Ist auch eine gute Antwort (lacht). Benutzen Sie ein Feedback-System im Unternehmen?
270 Also gibt es regelmäßig Feedback für die Mitarbeiter? [14:55](#)

271

272 B3: Naja, Feedback für die Mitarbeiter. Solange alles gut läuft, wird man auch mal gelobt,
273 aber es gibt kein Programm oder was weiß ich. Das läuft auf ehrlicher Basis. [15:17](#)

274

275 I: Es sind meistens IT-Unternehmen, dass dann jede Woche ein Jour Fixe ist, dass man da
276 noch wie einen Ansprechpartner hat, mit dem man dann insgesamt spricht, egal, ob etwas
277 falsch oder gut gelaufen ist. [15:26](#)

278

279 B3: Meine Ansprechpartner, über mir ist nur noch die Festspielleitung. Die besteht aus
280 Herrn X und Frau X. Wenn etwas nicht funktioniert, wird das ganz direkt angesprochen,
281 da braucht man kein System. Das ist bei uns ein sehr kurzer Dienstweg. [15:37](#)

282

283 I: Okay, perfekt. Ist ja auch ein guter Weg, ich bin auch ein großer Freund davon. Jetzt
284 kommen wir mal richtig zur Produktivität. Wird Produktivität in Ihrem Unternehmen
285 gemessen? Wenn ja, wie? Also haben Sie Leistungsmonitoring-Systeme oder Tracking-
286 Software? [15:50](#)

287

288 B3: Nein. Das kann man in der Kultur nicht messen. Also wir machen das nicht. Es gibt
289 Sachen, die müssen erledigt werden bis dann und dahin und die werden erledigt. Aber das
290 wird nicht gemessen. [16:03](#)

291

292 I: Wie schätzen Sie Ihre eigene Produktivität im Homeoffice ein im Vergleich zum Büro?
293 [16:07](#)

294

295 B3: Gleichermaßen hoch. [16:08](#)

296

297 I: Also Sie haben nicht das Gefühl, dass Sie weniger oder mehr schaffen? [16:15](#)

298

299 B3: Wie gesagt: das, was ich zu erledigen hatte, habe ich im Homeoffice auf genau die
300 gleiche Art und Weise erledigt wie hier. (...) Außer vielleicht der effektivere Fakt ist, dass
301 die Ablenkung, die es einfach geben kann durch an der Tür klopfen, dass das wirklich
302 wegfällt. Und man kann nur einmal telefonieren und sonst klingelt mein Handy hier und

303 mein Festnetz. Man sieht dann, wer es versucht hat in der Zeit des Anrufes, oder dass man
304 mal angerufen wird, während man im Zoom ist. Aber (räuspert sich) der andere Aspekt,
305 dass Kollegen etwas auf dem kurzen Dienstweg wollen, ist weggefallen. Deswegen mag es
306 effektiver gewesen sein. So würde ich es einschätzen. 16:50

307

308 I: Was denken Sie denn, wie sich der fehlende regelmäßige persönliche Kontakt mit
309 Kollegen auf die Produktivität auswirkt? 17:00

310

311 B3: (...) Ich glaube auf die Produktivität weniger. Aber natürlich das
312 Zwischenmenschliche, das Soziale, dass man mal einen Kaffee trinkt, dass man als
313 Raucher zusammen eine Zigarette raucht, das fehlt schon. Aber ich glaube nicht, dass das
314 eine Auswirkung auf die Produktivität hat. Deswegen ist nichts liegen geblieben oder
315 verzögert werden, aber der soziale Aspekt fehlt natürlich. Ich habe mich dann sehr gefreut,
316 die Kollegen mal wieder (lacht) live zu sehen und nicht nur über die Kamera. Das ist nicht
317 Ihre Frage, aber ich sage es trotzdem. 17:27

318

319 I: Okay. Also Sie sagen, das hat keinen direkten Einfluss, aber das kann ich sehr gut
320 nachvollziehen (lacht). Wie sehr fühlen Sie sich denn emotional zu Ihrem Unternehmen
321 verbunden? Und was denken Sie, wie sich das auf die Produktivität auswirkt? 17:39

322

323 B3: Ich fühle mich dem Unternehmen sehr verbunden. Menschlich, inhaltlich und
324 deswegen habe ich das ja auch ernst genommen. Und deshalb habe ich das im Homeoffice
325 genauso gehandhabt wie hier. Wir hatten eine Menge Unwegbarkeiten noch, die uns
326 beschäftigt haben, bis zum Mai und die Entscheidung, dass wir spielen können, kam Ende
327 Juno. Das war also wirklich alles wahnsinnig eng. Und dann am Schluss auch natürlich
328 wahnsinnig intensiv. In dem Sinne: "Ihr könnt jetzt doch spielen". Dann war auch klar, vor
329 wie viele Zuschauern wir spielen können. Da wurde uns wirklich viel abverlangt auf den
330 letzten Metern, bis es losging. (...) Also es steigerte sich auch im Arbeitsaufwand, das
331 kann ich ganz klar sagen, von Monat zu Monat. 18:24

332

333 I: Also war sehr viel Flexibilität und dann auch Produktivität gefragt. 18:26

334

335 B3: Natürlich von den Entscheidern, aber die Entscheider sind das Eine. Die Umsetzung
336 dann des Ganzen, natürlich auch mit Sicherheitskonzepten und mit Kommunikation an die

337 Kunden usw., das wurde uns dann in relativ kurzer Zeit abverlangt. Es hat jetzt im
338 Nachgang gut funktioniert, aber sonst hat man viel mehr Vorlauf. Sie müssen einfach
339 wissen: selbst in einem normalen Jahr, selbst wenn man Corona hat, verschickt man hier
340 Bestellunterlagen für alle, das sind 40.000 - 50.000 Kunden. Dann haben die das
341 irgendwann im Herbst. Sie können entscheiden, was sie sich nächstes Jahr angucken
342 wollen. Dann schicken sie es uns zurück und dann werden die Karten vergeben. Das hatten
343 wir alles nicht. Wir hatten kein Bestellsystem. Wir haben im Juli (betont) nur einen
344 Online-Verkauf gemacht. Also alles aus dem schriftlichen Bereich war weg. Und da
345 konnte alle, die interessiert sind, an einem bestimmten Stichtag sich dort einwählen. Wenn
346 sie Glück hatten, haben sie Karten bekommen. 19:17

347

348 I: Großen Respekt, dass Sie das alles so durchgezogen hat. Das klingt nach viel Stress und
349 Disziplin (lacht). 19:24

350

351 B3: Ja, es war lange gar nicht klar, was wir überhaupt spielen können und wenn ja, vor wie
352 vielen Zuschauern. Viele Opernhäuser oder Konzerte, da sind 50 bis 100 Leute. Das war
353 ein trauriges Bild. Hier gibt es Wagner-Opern, die kann ich nicht mit 15 Musikern spielen.
354 Da habe ich Sänger auf der Bühne und einen Chor. Das galt es alles zu klären. Und zum
355 Glück haben wir dann Ende Juno von der Staatsregierung, dass wir eben auch spielen
356 können und sogar vor 900 Leuten, was wir nicht zu träumen gewagt hätten. Das ist die
357 halbe Auslastung von unserem Saal. Und deswegen hatten wir Schachbrettmuster und
358 enge Hygiene- und Sicherheitskonzepte. Wir waren dem hier alle unterworfen, also auch
359 die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. 20:06

360

361 I: Okay, aber am Ende war die Freude groß, dass es trotzdem stattgefunden hat? 20:07

362

363 B3: Allerdings. (...) Das kann man so sagen, ja. 20:10

364

365 I: Das glaube ich ihnen gern. In der Zeit im Homeoffice, wie war das da mit Beruflichem
366 und Privatem? Denken Sie, dass sie das besser vereinbaren konnten oder nicht? 20:19

367

368 B3: Ja, natürlich, weil ich ja in dem Falle in X vor Ort war, wo auch Freundeskreis von mir
369 sich befindet und natürlich ist es schöner, wenn man sich nach Feierabend mal vor Ort

370 treffen kann als wenn ich in X bin und das in der Form nicht kann. Das ließ sich natürlich
371 vor Ort viel besser verbinden, das muss ich schon sagen. [20:36](#)

372

373 I: Und denken Sie auch, dass sich das während der Arbeitszeit auf die Produktivität
374 ausgewirkt hat? Wenn Sie wissen, Sie haben am Abend noch Freunde, die Sie sehen
375 können? [20:46](#)

376

377 B3: (...) Das mag sicherlich zu einer positiven Grundstimmung beitragen. Das war schon
378 so, ja. Man hat sich natürlich drauf gefreut. [20:53](#)

379

380 I: Jetzt kommen wir zur technischen Ausstattung. Mich interessiert, wie Ihre technische
381 Ausstattung aussieht im Homeoffice. Können Sie mir Ihren Arbeitsplatz im Homeoffice
382 beschreiben? [21:01](#)

383

384 B3: (...) Ich habe bei mir zu Hause einen Schreibtisch mit entsprechendem Bürostuhl. Ich
385 habe meinen Laptop und WLAN und habe mich dann über einen VPN-Client hier quasi
386 auf meinem Rechner eingeloggt tagtäglich, wenn das Internet mitgespielt hat. Es gab auch
387 Phasen, gerade mittags, dass man gern mal rausflog. Aber das war immer nur zum Glück
388 kurzfristig (hustet). Und dann hatte ich also alle technischen Möglichkeiten,
389 Servermöglichkeiten usw., die ich hier auch habe. Was ich persönlich nicht hatte, war ein
390 Drucker, aber den brauchte ich auch nicht. [21:34](#)

391

392 I: Das wäre die nächste Frage gewesen, welche technischen Sachen Ihnen fehlen. [21:37](#)

393

394 B3: Drucker, Scanner, das habe ich alles hier. Das hat mir in dem Sinne nicht gefehlt.
395 Wenn ich etwas ganz Dringendes hatte, habe ich andere Wege gefunden, dass mir jemand
396 etwas ausdrucken konnte. Aber das war nur selten der Fall. [21:46](#)

397

398 I: Und Sie haben auch gesagt, Sie nutzen VPN. Das heißt, Sie haben auch Zugriff auf
399 wichtige Dokumente von überall? [21:51](#)

400

401 B3: Auf alles. [21:55](#)

402

403 I: Nutzen Sie dann einen Cloud-Speicher? [21:58](#)

404

405 B3: Cloud-Speicher? Das kann ich Ihnen nicht sagen. Technisch bin ich da nicht so
406 versiert. Ob ich jetzt hier sitze oder in Frankfurt, das war eins zu eins gleich. Cloud-
407 Speicher kann ich Ihnen nicht sagen, weiß ich schlicht nicht. [22:11](#)

408

409 I: Ich meine, das sind so Sachen wie Google Drive oder solche Sachen, wo die Dokumente
410 abgelegt werden. [22:17](#)

411

412 B3: In der Regel habe ich die auf dem Server gespeichert auf meinem Desktop. [22:19](#)

413

414 I: Also da haben Sie einen internen Server von der Arbeit? [22:20](#)

415

416 B3: Ja. [22:21](#)

417

418 I: Alles klar, das ist die perfekte Antwort dazu. Was denken Sie, wie wichtig die
419 technische Ausstattung ist, wenn man an die Produktivität denkt? [22:29](#)

420

421 B3: Essentiell. Wenn da irgendwas nicht funktioniert hätte, ich hätte keinen Zugriff
422 gehabt, dann hätte man es vergessen können. Das musste stattfinden. Deswegen wurde
423 auch mein Rechner mobilisiert und alles darauf gespielt, was darauf gespielt werden
424 musste. Zoom und solche Sachen, die ich vorher de facto nicht darauf hatte. Warum auch?
425 Der wurde sozusagen richtig fit gemacht und dann funktionierte der hervorragend. Der war
426 auch relativ neu, den hatte ich mir erst ein halbes Jahr davor ohnehin gekauft. [23:03](#)

427

428 I: Wir hatten vorhin schonmal kurz über Ablenkung gesprochen. Was denken Sie, welche
429 Rolle Ablenkung spielt und wie sich das auf Produktivität auswirkt? [23:11](#)

430

431 B3: (...) Die Ablenkung kann eine große Rolle spielen. Das kann eine Persönliche sein
432 (überlegt). Das kann eine Rolle spielen, das ist ein ganz klarer Fall. Also wenn man nicht
433 bei der Sache ist oder die ganze Zeit den Fernseher laufen lässt oder Leute in der Wohnung
434 herumspringen, dann kann man natürlich abgelenkt sein. Was ja, wie gesagt, bei mir aus
435 den genannten Gründen nicht der Fall war. [23:33](#)

436

437 I: Also bei Ihnen gab es keine konkreten Ablenkungsquellen im Homeoffice? [23:37](#)

438

439 B3: ich wüsste nicht, was, nein. [23:38](#)

440

441 I: Alles klar. jetzt haben wir noch einen kleinen vorletzten Themenkomplex: da haben wir
442 noch den sozialen Druck und die Rolle der anderen Vorgesetzten. Empfinden Sie im
443 Homeoffice mehr Druck von Ihrem Arbeitgeber? [23:49](#)

444

445 B3: Nein. [23:51](#)

446

447 I: Da Sie Ihre Aufgaben gut lösen und weiterhin produktiv sind? [23:55](#)

448

449 B3: Die Aufgaben zu lösen, in einer bestimmten Zeit oder kurzfristig. Da das funktioniert
450 hat, war es eigentlich völlig egal, wo ich es mache. Wir haben uns hier eh nicht gesehen in
451 Corona-Zeiten. Da war jeder in seinem Büro und wir haben keine Meetings vor Ort
452 gemacht. Das lief alles über Zoom. Und insofern war es egal, da waren auch andere
453 Kollegen sonst wo, wenn wir gezoomt haben. In Berlin, Hamburg oder was auch immer.
454 Und es hat wunderbar funktioniert. Nicht anders wie hier auch. [24:21](#)

455

456 I: Okay, sehr gut. Welche Rolle nimmt dabei ihr Vorgesetzter bzw. die
457 Entscheidungsträgerin für das Homeoffice ein, um eine produktive Arbeit zu
458 gewährleisten? Also wird da manchmal nachgehakt? [24:31](#)

459

460 B3: Ich hatte nie das Gefühl einer Kontrolle anderer Art oder dass man stichprobenmäßig
461 anruft oder ganz spät eine Mail schickt. Das war überhaupt nicht der Fall. Es war genauso,
462 wie es hier ist: wenn etwas dringend ist oder ganz schnell gehen musste, hat man es gesagt
463 und das tut man hier auch. Dann wurde das erledigt. Da gehört ja auch viel Vertrauen
464 seitens der Vorgesetzten dazu und das wurde mir so beschrieben, das habe ich nicht
465 enttäuscht. [24:58](#)

466

467 I: Sehr gut. Ich meine, Sie sind da ein bisschen ein Sonderfall in dem Moment, aber
468 inwiefern wurden Sie vom Arbeitgeber weiterhin auf Homeoffice vorbereitet? [25:06](#)

469

470 B3: Vorbereitet? [25:07](#)

471

472 I: Also gab es da nochmal irgendwelche Gespräche, was man bestenfalls zu Hause haben
473 sollte und wie man sich organisiert? [25:11](#)

474

475 B3: Es war klar, dass ich das nötige Equipment habe. Sonst hätte ich auch nicht darum
476 gebeten, das machen zu können. Und das wurde auch natürlich verlangt, dass ich
477 arbeitsfähig bin, genau wie hier. Das wurde nicht explizit besprochen oder abgefragt. Das
478 hat von Tag eins funktioniert und das war die Bedingung. [25:26](#)

479

480 I: Aber Sie haben da eine Ansprechpartnerin, falls irgendetwas sein sollte? [25:34](#)

481

482 B3: (...) Ich habe meine Vorgesetzte, was Frau X ist (lacht). [25:35](#)

483

484 I: Sie ist da offen, wenn irgendwas mit Homeoffice ist? [25:39](#)

485

486 B3: Klar, ich rief sie einmal an und sagte, dass ich aus dem Internet geflogen bin und
487 sobald ich wieder drinnen bin, kümmere ich mich. Das hat es auch mal gegeben. Da hat sie
488 gesagt: "Okay, so machen wir das". [25:47](#)

489

490 I: Okay, sehr gut. Und jetzt noch ein bisschen etwas Off-Topic in dem Moment. Werden
491 bei Ihnen gesundheitsförderliche Maßnahmen angeboten? Der Hintergrund dazu ist: es
492 geht vielen Leuten so, dass sie mit der Arbeit eben viel zufriedener werden, wenn dazu
493 noch Massagen oder Yoga-Kurse angeboten werden. [26:03](#)

494

495 B3: Leider nicht hier. Das kenne ich aus anderen Theatern, das war mal in X so, wo ich
496 gearbeitet habe. Aber hier ist das nicht so. Sportkurse und so. Dafür sind wir auch zu klein
497 unter dem Jahr mit 63 Leuten. Das kann man in einem Haus mit 700 Mitarbeitern, wie das
498 in X war, da wurde das extrem gefördert, Gesundheitsmanagement, auch in X, wo ich war.
499 Aber da ist die Zahl derjenigen, die daran teilnehmen, auch viel größer. Das wäre hier
500 sozusagen, glaube ich, würde das nichts bringen bei 63 Mitarbeitern. Ist meine Meinung.

501 [26:32](#)

502

503 I: Okay, dann vielen Dank dafür. Jetzt sind wir schon am Ende bei der Zusammenfassung.
504 Ich würde Sie noch einmal bitten, einzuschätzen, ob sich Homeoffice zusammenfassend
505 eher positiv oder negativ auf Produktivität auswirkt. [26:45](#)

506

507 B3: (...) Ich würde sagen, die Produktivität war gleichermaßen im Homeoffice gegeben,
508 wie es hier ist. Und ich fand das eine absolute sinnvolle und richtige und auch gute
509 Maßnahme, dass in dem Falle, wo es arbeitstechnisch wirklich möglich war. Da wurde
510 auch viel differenziert, welche Abteilung. Es wollten viele Homeoffice machen. Aber in
511 manchen Abteilungen geht das aufgrund der Arbeitsplatzbeschreibung einfach nicht. In
512 dem Falle, aus meiner Sicht kann ich sagen: es war durchaus möglich, es funktioniert. Bis
513 zu einem bestimmten Tag X, dann musste ich präsent sein. Als es hier losging, kamen die
514 ersten Kolleginnen und Kollegen an, da geht es nicht mehr. Da bin ich präsent, da bin ich
515 Ansprechpartner, da muss ich auch schnell reagieren. Dann haben wir Journalistentermine.
516 Da muss ich natürlich präsent sein. Aber in der Phase der Vorbereitung der Festspiele ging
517 das hervorragend. [27:37](#)

518

519 I: Verstehe, ja. Können Sie mir die drei wichtigsten Eckpunkte nennen, die gegeben sein
520 müssen, dass Produktivität im Homeoffice überhaupt möglich ist? [27:46](#)

521

522 B3: Erstmal Selbstdisziplin, die technischen Voraussetzungen aller Art und ein Vertrauen
523 der Vorgesetzten. [27:58](#)

524

525 I: Perfekt. Arbeiten Sie denn letztendlich lieber im Homeoffice oder im Büro, wenn Sie
526 sich es aussuchen könnten? [28:02](#)

527

528 B3: (...) Wenn ich es mir aussuchen könnte, würde ich lieber im Homeoffice arbeiten.
529 Also zu gewissen Phasen. Das geht hier nicht, wenn Saison ist, das ist völlig klar. Die
530 Phase ab August muss ich als Pressesprecher da sein. Es gibt aber jetzt in den Herbst-
531 Winter-Phasen, dass ich das nochmal ansprechen werde, eine gewisse Zeit wieder im
532 Homeoffice zu sein. [28:20](#)

533

534 I: So, letzte Frage. Das ist noch mein kleiner Ausstieg. Was denken Sie denn, welche Rolle
535 Homeoffice in der zukünftigen Arbeitswelt spielen wird? [28:27](#)

536

537 B3: Ich hoffe und gehe auch davon aus, dass es eine große Rolle spielt. (...) Für die, die es
538 benutzt haben, wo es sich als gut herausgestellt hat. Da kenne ich zu viele Leute, auch in
539 anderen Branchen, die haben sich damit befasst. Ganze Bürokomplexe werden nicht mehr

540 gemietet. Bei Banken, Versicherungen, was ich alles kenne. Da hat es gut funktioniert. Wir
541 brauchen das nicht. Ihr müsst nicht von A nach B jeden Tag pendeln. Es hat sich unter
542 Beweis gestellt, dass es funktioniert. Nicht überall, nicht in jeder Branche und nicht bei
543 jeder Person. Aber in vielen Bereichen. Die Schlüsse daraus, je nach Branche, haben viele
544 auch gezogen. Selbst, wenn es jetzt keine Empfehlung mehr ist, kenne ich persönlich viele
545 Fälle, die es weiterhin nutzen, weil es einfach so gut geklappt hat. [29:15](#)

546

547 I: Sehr schön, das war eine tolle Zusammenfassung. Was denken Sie, in welcher Form sich
548 das dann etablieren wird? Nur Homeoffice, nur Präsenz oder hybride Modelle? [29:23](#)

549

550 B3: Alles. Ich kenne Fälle nur Homeoffice, ich kenne Fälle einer Kombination: zwei Tage
551 so, zwei Tage so. Das kenne ich auch. Oder ich kenne Fälle, wo Homeoffice bis auf
552 Weiteres und dann Termine als Präsenz, das kenne ich auch. [29:35](#)

553

554 I: Und für Sie jetzt, was wäre das optimale Modell? [29:37](#)

555

556 B3: (...) Eine Mischung. Wie gesagt, das hängt bei uns ganz von der Zeit im Jahr ab.
557 Außerhalb der Saison könnte ich mir ehrlich ein Mischverhältnis gut vorstellen. Da wäre
558 ich offen. Ob es dann nur zu Einzelterminen Präsenz ist oder man teilt die Woche auf oder
559 eine Woche zu Hause, eine Woche hier. Da wäre ich flexibel. Das könnte ich mir
560 außerhalb der Saison vorstellen. Das ist in meine Fall ganz wichtig. [29:58](#)

561

562 I: Okay, sehr schön. Sind da irgendwelche konkreten Maßnahmen in Ihrem Unternehmen
563 geplant, worauf Sie dann den Fokus legen? [30:03](#)

564

565 B3: Nein. Wir haben überhaupt noch nicht darüber gesprochen. [30:08](#)

566

567 I: Dann danke ich Ihnen erstmal sehr für Ihre Teilnahme. [30:13](#)

568

1 Anhang A 4.4 Transkript B4

2

3 I: Ich würde Sie bitten, sich einmal vorzustellen: wie ist dein Name, wie alt sind Sie und
4 wie lange sind Sie schon im Unternehmen beschäftigt? 00:28

5

6 B4: Ich bin X, 26 Jahre und bin jetzt neu bei dem Unternehmen seit 1,5 Monaten. 00:38

7

8 I: Okay, was ist Ihr höchster Qualifikationsgrad? Haben Sie studiert oder eine Ausbildung
9 gemacht? 00:45

10

11 B4: Ich habe eine Ausbildung gemacht im Bereich Eventmanagement. 00:49

12

13 I: Wie viele Menschen arbeiten bei Ihnen im Unternehmen? 00:59

14

15 B4: Dadurch, dass wir konzerngebunden arbeiten, ist die Frage schwierig. (...) Aber ich
16 kann sagen, dass die Leute hier im Berliner Office vielleicht 30 - 35 Menschen sind. 01:13

17

18 I: Können Sie sagen, wie sehr Ihr Unternehmen von der Pandemie betroffen war? 01:20

19

20 B4: Sehr. Dadurch, dass die Kulturbranche von Kurzarbeit betroffen war. Tickets,
21 Ticketlösungen zwecks Ticket Umtauschen. Da musste das Ticketing ausgebaut werden.
22 Und eine andere Seite musste abgebaut werden. 01:41

23

24 I: Alles klar. Das ist bei Ihnen eine besondere Situation, da Sie erst recht neu angefangen
25 haben. Wenn es um Homeoffice geht, können Sie auch einfach an den alten Job denken,
26 wenn Sie da im Homeoffice gearbeitet hatten. Die Antworten müssen nicht nur von dem
27 Job sein. Wie lange haben Sie denn schon theoretisch Zugang zu Homeoffice? 02:02

28

29 B4: (...) Seit einem Jahr. Homeoffice habe ich seit März 2020. 02:10

30

31 I: Wird das in Ihrem Unternehmen jetzt für alle Mitarbeiter angeboten? 02:15

32

33 B4: Ja. Wird noch angeboten. 02:17

34

35 I: Noch? 02:19

36

37 B4: Noch, dadurch, dass die Regeln von Amerika kommen. (...) Da könnte es sein, dass
38 das Homeoffice nächstes Jahr nicht mehr so gern gesehen wird. Aber das ist noch in der
39 Schwebe. 02:30

40

41 I: Ist Ihr Entscheidungsträger über Homeoffice bereit zu Verhandlungen dazu? Also lässt
42 er da mit sich reden? 02:42

43

44 B4: Das ist eine gute Frage. Ich denke, da muss er mit sich reden lassen. Die Leute wollen
45 eben dieses gemischte Homeoffice. 02:54

46

47 I: Als hybrides Modell dann am Ende? 02:55

48

49 B4: Genau. 02:57

50

51 I: Was gab es für Sie persönlich für Hürden in der Umstellung auf Homeoffice? 03:01

52 B4: (überlegt) Es gab keine. Also die Zugänge usw. waren da. Für mich gab es keine.
53 03:10

54

55 I: Also auch keine technischen Begebenheiten? 03:16

56

57 B4: Nein. 03:17

58

59 I: Okay, super. Wie oft arbeiten Sie im Homeoffice im Verhältnis zur Präsenzarbeit? 03:26

60

61 B4: Es kommt ganz darauf an. Jetzt halte ich das noch sehr individuell. Ich glaube
62 (überlegt), ich würde schon sagen, es gab mal 100% und jetzt, wo es langsam wieder
63 losgeht, sind es 50-60% Homeoffice. 03:45

64

65 I: Okay, trotzdem noch knapp über die Hälfte? 03:50

66

67 B4: Ja. 03:51

68

69 I: Und inwiefern hat sich Ihre Arbeit im Homeoffice verschoben? Fangen Sie eher an,
70 arbeiten Sie länger, sammeln Sie Überstunden? 03:57

71

72 B4: Ich fange eher an meistens. (überlegt) Aber ich bin flexibler. (...) Wenn es ein Peak
73 gibt, was die Arbeit angeht, wenn mehr E-Mails reinkommen, was die Mittagszeit angeht,
74 bis 16 Uhr. Danach flacht es meistens ab. Danach chille ich auch eher. Aber ich bin
75 effektiver in dem Sinne, dass ich während dem Peak mehr arbeiten. Aber dann bin ich
76 auch 17 Uhr fertig. Manchmal schicke ich aber auch 19 Uhr noch eine E-Mail raus. 04:33

77

78 I: Okay, also es verschiebt sich leicht. Denken Sie, dass sich das auf die Produktivität
79 auswirkt? Sie haben schon gesagt, Sie haben richtige Fokuszeiten, wo viel reinkommt.
80 Machen Sie dann auch viel? Und in der anderen Zeit? Wie schätzen Sie das insgesamt in
81 Bezug auf die Produktivität ein? 04:48

82

83 B4: Ich denke, das ist unabhängig vom Homeoffice. Es kommt eher darauf an. Man muss
84 sagen, man kann sich im Homeoffice besser konzentrieren, da man alleine ist. Im Büro ist
85 manchmal sehr viel los. Aber dadurch, dass mein Agent jetzt die meiste Zeit in England
86 sein wird, habe ich eine ähnliche Situation wie im Homeoffice. 05:13

87

88 I: Wie fühlen Sie sich mit der Arbeit im Homeoffice? Sind Sie insgesamt zufrieden damit?
89 05:20

90

91 B4: (energisch) Ja! Das ist besser so. Dadurch, dass der Fahrtweg wegfällt. Ich brauche
92 sonst 40 Minuten auf Arbeit und das zu sparen ist schön. 05:29

93

94 I: Da steht man früh auf, klappt den Laptop auf und ab geht es? 05:31

95

96 B4: Genau. 05:33

97

98 I: Sehr schön. Können Sie mir einen normalen Tag im Homeoffice beschreiben? Welche
99 Elemente sind da dabei? Meetings, E-Mails abarbeiten, Kreativphasen? 05:46

100

101 B4: Ja, ich denke da bräuchte ich eher Ideen, was Sie hören möchten (technische
102 Schwierigkeiten). (...) Ich fange um 10 meistens an, arbeite dann E-Mails ab und dann in
103 Calls gehe, Leute anrufe. Das geht bis 14 Uhr (technische Schwierigkeiten). Und dann
104 wird noch einmal durchgepowert (unverständlich). Denen muss man dann hinterher
105 schreiben. Dann braucht man auch Feedback. 06:54

106

107 I: Okay (wartet). Sie sind stumm geschaltet. Irgendwie hat es gerade sehr gehangen. Es
108 war noch viel da, was Sie bis 14 Uhr machen, also Ihre Meeting-Zeiten. Können Sie den
109 Rest noch einmal sagen? Jetzt geht es wieder. 07:15

110

111 B4: Also es kommt meistens, was Kreativphasen angeht, müssen wir uns an die UK halten.
112 Weil dort haben Sie eine Stunde Vorlauf. Und die setzten ihre Meetings dann so an.
113 Kreativphasen habe ich 15 Uhr bis 16 Uhr. Manchmal sind wir auch mit dem
114 amerikanischen Office, da zieht sich das weiter nach hinten auf 18 Uhr bis 19 Uhr. 07:44

115

116 I: Wie hat sich Ihre Arbeitsweise im Homeoffice verändert im Vergleich zur
117 Präsenzarbeit? Was machen Sie da wie anders? 07:50

118

119 B4: Das ist eine gute Frage (seufzt). Ich glaube, im Homeoffice kann man mehr Sachen
120 machen, die man hier jetzt nicht machen Würde. Ich schaue mir dann Sachen nebenbei an,
121 die ich hier nicht schauen würde. Mein Platz hier ist zur Tür, da sieht man eben, was ich
122 mir angucke. Klar bin ich in einer Branche, wo ich viele Bands anschau. Das mache ich
123 auch privat. Ich denke, das unterscheidet sich vom Arbeitsstil sonst nicht groß. 08:25

124

125 I: Okay, alles klar. Wie organisieren Sie sich denn selbst? Also haben Sie da Tools wie
126 Asana oder Trello? 08:33

127

128 B4: Genau. Ich nutze Asana, bin hier aber der Einzige im Unternehmen, der Asana nutzt.
129 Manche organisieren sich über Excel-Listen. Das finde ich nicht gut für die Organisation,
130 nein (lacht). Asana ist ziemlich geil. 08:54

131

132 I: Und wie kommuniziert ihr untereinander? 08:58

133

- 134 B4: Wir nutzen kein Slack und das ist auch so eine Sache. Zoom haben wir, Microsoft
135 Teams haben wir. Meistens ist es aber eher E-Mail-Verkehr. Da wird alles geklärt. 09:12
136
- 137 I: Und keine Chat-Plattform, wie Sie schnell etwas absprechen können? 09:16
138
- 139 B4: Nein. 09:16
140
- 141 I: Alles klar, ja. Welche Rolle spielen bei euch agile Managementmethoden? So etwas wie
142 Scrum. Also haben Sie regelmäßige Scrum-Meetings? 09:27
143
- 144 B4: Nein. 09:28
145
- 146 I: Okay. Welche Aufgabentypen bearbeiten Sie lieber im Homeoffice? Also am liebsten
147 nach Ihrer Wahrnehmung? Kreative Sachen, E-Mails, Recherchen, Planung? 09:38
148
- 149 B4: (überlegt) Wenn man einen Künstler oder eine Künstlerin findet, die man gut findet
150 und die dann auch bekommt und sozusagen neu mit denen arbeitet, das ist immer ganz
151 schön. (...) Wenn man dann die ersten Tickets hat, das fühlt sich gut an. 09:59
152
- 153 I: Cool, okay. Haben Sie irgendein Feedback-System auf der Arbeit? 10:03
154
- 155 B4: (überlegt) Nicht so wirklich, nein. Wir haben kein Feedback-System. 10:09
156
- 157 I: Oder einen Supervisor, der Ihnen zugeschrieben ist, wenn etwas falsch läuft? 10:12
158 B4: Achso, ja. Ich habe meinen Agenten. Aber der ist tatsächlich ein wenig tricky. Wir
159 haben auch eine freundschaftliche Beziehung. Das ist eine andere Feedback-Kultur. Da
160 muss sich noch ein bisschen etwas ändern. 10:28
161
- 162 I: Es klingt spannend, aber auch nicht ganz einfach. 10:32
163
- 164 B4: Nein, gar nicht. 10:33
165
- 166 I: Wird bei Ihnen Produktivität irgendwie gemessen? Also haben Sie Leistungsmonitoring-
167 Software, Tracking-Software, wo ihr euch ein- und ausloggt für Zeiten? 10:43

168

169 B4: Wir haben kein Tracking. Wir sind da flexibel. (...) Wir können arbeiten, wann wir
170 kommen und wollen. So habe ich das Gefühl, dadurch, dass ich auch sehr flexibel bin. Es
171 interessiert sich keiner, ob ich hier sitze oder nicht. So ist es zur Zeit noch. Produktivität
172 lässt sich schlecht messen. Deshalb muss man dann sagen, okay, bei mir sind es auch viele
173 administrative Sachen. Ich muss Konzerte einpflegen und abrechnen. Das kann man in
174 einem gewissen Maße messen. Aber mein Agent macht zum Beispiel für Networking.
175 Dann hast du ein neues Thema auf dem Tisch. Dann kannst du das nicht messen. Wie toll
176 ist denn das Thema dann. Es ist gut, dass man dann die Kommunikation geschaffen hat, ja.
177 [11:37](#)

178

179 I: Okay, alles klar. Das war eine gute Antwort. Wie schätzen Sie denn Ihre eigene
180 Produktivität im Homeoffice ein? Haben Sie das Gefühl, dass Sie mehr oder weniger
181 schaffen über den Tag? [11:46](#)

182

183 B4: (seufzt) Das weiß ich gar nicht. Dadurch, dass wir nicht so viel zu tun hatten am
184 Anfang. Da weiß ich noch, dass ich da sehr produktiv war. Wenn ein Workload
185 reinkommt, dann arbeite ich das gern auch ab. Das würde ich aber nicht abhängig von
186 (überlegt und seufzt) vom Homeoffice machen. (...) Vielleicht in dem Maße, dass man
187 mehr mit sich ist und eher mal quatschen kann, das kann j auch passieren. [12:22](#)

188

189 I: Denken Sie, Sie schaffen vielleicht sogar ein wenig mehr? Eher als Tendenz? [12:24](#)

190

191 B4: Ja, ich denke schon. [12:26](#)

192

193 I: Okay, alles klar. Wenn man öfter im Homeoffice arbeitet, ist man ja auch öfter ohne
194 seine Kollegen, also ohne persönlichen Kontakt. Was denken Sie, wie sich das auf die
195 Produktivität auswirkt? Man hat ja eher Online-Wege, um zu kommunizieren. Denken Sie,
196 das dauert länger und man wird unproduktiver oder denken Sie, dass man schon mehr
197 reinbuttert und schneller alles geklärt hat? [12:51](#)

198

199 B4: Ich denke, dadurch, dass wir (unverständlich). In meiner Branche läuft alles über E-
200 Mail. Man muss da nicht noch einmal hin. Der kürzeste Weg ist persönlich. Unseren
201 Geschäftsführer bekommt man nie ran. Oder er antwortet nie auf E-Mails, weil er so viel

202 zu tun hat. Da fährt man extra mal nach X, um ihm persönlich Fragen zu stellen. Sonst hat
203 der keine Zeit. So ist es in meinem Fall nicht. Wir sind ein relativ gut eingespieltes Team.

204 [13:26](#)

205

206 I: Das klappt doch gut. Wie sehr fühlen Sie sich emotional zum Unternehmen verbunden?

207 Dadurch, dass Musik ja eh eine große Leidenschaft ist. Was denken Sie, wie sich diese

208 Verbundenheit auch auf die Produktivität auswirkt? [13:38](#)

209

210 B4: Das ist eine ganz spannende Sache. Ich bin gespannt, wie sich die Zeit

211 weiterentwickelt. Ich habe auch ein bisschen Angst, weil viele Leute in dieser Branche mit

212 Mental Health Issues zu kämpfen haben. (...) Es ist so, als würde man eine Stadt bauen.

213 Du kannst immer mehr dazu bauen. Und du kannst immer noch mehr Künstler ranholen,

214 mehr Shows, mehr Touren. Und dann ist es gut. Wenn ich hier meine Liste anschau, ich

215 habe über 80 Themen. Manchmal ist das einfach absurd, dass man manche Sachen

216 stiefmütterlich behandelt. Klar, man kriegt es irgendwie hin. Aber nicht mit dem

217 Gewissen. Den Anspruch, den ich selbst an mich habe, das ist nicht ganz kosher. Es geht

218 eher darum, dass man es dann vom Tisch hat. [14:41](#)

219

220 I: Also Sie meinen schon, da Sie es gern machen, sind Sie manchmal schon produktiver,

221 wenn man einen guten Task hat. Aber wenn es zu viele Tasks sind, ist man nicht so

222 produktiv, weil es einfach zu viel ist? [14:52](#)

223

224 B4: Ja, das auf jeden Fall. Ich liebe das, was ich mache. Ich kann hier mit Artists arbeiten,

225 das ist völlig absurd manchmal (beide lachen). Spannende Themen einfach auch (beide

226 lachen). Das motiviert einen. Man kommt hier echt jeden Tag und dann kommt da etwas

227 dazu und da etwas dazu. Das ist auch sensibles Wissen. Aber damit kann man Eindruck

228 schinden. Und das ist ganz schön. Aber trotzdem ist es (überlegt), gibt es die

229 administrative Seite, dass wenn man seinen Job nicht gut macht, kommt das Ticketing auf

230 dich und so und fragt, was hier passiert. Das sind solche Sachen. Ticketing ist zum

231 Beispiel super nervig. [15:46](#)

232

233 I: (beide lachen) Gut. Zurück zum Thema: Wenn Sie im Homeoffice sind, denken Sie, dass

234 Sie Privates und Berufliches besser vereinbaren können? [16:04](#)

235

236 B4: (...) Dadurch, dass das hier sehr fließend ist, macht es keinen Unterschied. 16:12
237

238 I: Welche Rolle spielt für Sie Selbstdisziplin für die Produktivität? 16:19
239

240 B4: Ich denke, Selbstdisziplin ist wichtig im Allgemeinen. Manche Leute sagen, du kannst
241 dich da nicht konzentrieren. Kommt lieber an einen Ort, wo ihr arbeiten könnt. Aber auch
242 in unserer Branche ist es so: du musst einfach machen. Bei uns gibt es keinen 9-5-Job, wie
243 wenn du bei Eurowings arbeitest. Du hast eben liefern. 16:53
244

245 I: Klar, das macht schon Sinn. So, technische Ausstattung, nächstes Thema. Mich
246 interessiert, wie Ihre technische Ausstattung im Homeoffice aussieht. Können Sie mir
247 einfach einmal beschreiben, wie Ihr Arbeitsplatz aussieht? 17:06
248

249 B4: Ja, (...) ich habe einen Schreibtisch, einen Schreibtischstuhl, eine Lampe, einen
250 gewölbten Bildschirm, Tastatur und Mouse. 17:22
251

252 I: Haben Sie einen zweiten Bildschirm dran? 17:25
253

254 B4: Ich habe meinen Laptop und den zweiten Bildschirm. 17:29
255

256 I: Welche technischen Bedingungen fehlen Ihnen, die Sie im Büro haben? 17:35
257

258 B4: Nein. 17:41
259

260 I: Und Sie haben auch vom Homeoffice aus Zugriff auf alle wichtigen Dokumente? Wie
261 machen Sie das? 17:49
262

263 B4: Via VPN. 17:48
264

265 I: Und welche Software nutzen Sie dafür? 17:53
266

267 B4: (seufzt) Weiß ich nicht. 17:59
268

269 I: Alles klar. Und was denken Sie, wie sich das auf die Produktivität auswirkt, wenn man
270 gut ausgestattet ist? [18:07](#)

271

272 B4: Ich glaube, wenn man 8 Stunden einen Job hat, wo man vor dem Rechner sitzen sollte
273 und dafür keinen Platz hat und irgendwie am Küchentisch arbeiten soll, macht es das auch
274 körperlich anstrengend, du kriegst Rückenschmerzen. Deshalb ist das schon echt wichtig.

275 [18:26](#)

276

277 I: Sehr gut. Welche Rolle spielt Ablenkung für Sie im Homeoffice und was gibt es für
278 konkrete Ablenkungsquellen? [18:32](#)

279

280 B4: (seufzt) Gibt es. Für mich sind Ablenkungen, dass ich mir Sachen anschauen kann
281 oder eben auch nicht. Das ist Selbstdisziplin. Ich kann das ganz gut einschätzen, wenn ich
282 weiß, okay, ich habe jetzt ein bisschen Spielraum. Dann mache ich das. oder gehe mal eine
283 Runde raus. [19:01](#)

284

285 I: Ich kenne das ja selbst. Ich mache dann selbst mal eine Stunde nichts, weil ich davor viel
286 gemacht habe. Neues Thema, wir haben noch den sozialen Druck. Wenn Sie im
287 Homeoffice arbeiten, viele gehen ja davon aus, dass die Leute im Homeoffice eh nichts
288 machen. So heißt es ja im Volksmund. Finden Sie, dass Sie mehr Druck im Homeoffice
289 vom Arbeitgeber empfinden? [19:25](#)

290

291 B4: Nein. Es kommt aber auch auf Tracking-Tools usw. ankommt. Wenn einem die Leute
292 nicht vertrauen, werden eben diese Tracking-Tools eingesetzt. Sowas haben wir nicht. (...)
293 Klar hast du unterbewusst Druck bei Teams, wenn du die Mouse nicht bewegst, wird es
294 gelb. Nach einer halben Stunde wird es rot. Aber die werden sehen, die kommen auf dich
295 zu, wenn sie merken, was noch nicht gemacht ist. [19:56](#)

296

297 I: Weniger Druck dadurch, okay. Denken Sie, dass Sie dadurch auch produktiver sind, da
298 Vertrauen geschaffen ist? Dass Sie von sich aus merken, dass Sie eine gute Möglichkeit
299 haben und von sich aus wirklich ein bisschen mehr machen? [20:10](#)

300

301 B4: Nein. Da habe ich keinen Druck. [20:15](#)

302

303 I: Sie haben ja auch Vorgesetzte. Was haben diese für eine Rolle in Bezug auf
304 Homeoffice? Sind sie unterstützend oder für Sie da, wenn mal etwas nicht so gut läuft?

305 [20:26](#)

306

307 B4: Die sind unterstützend zur Zeit noch. Weil die sind ja in derselben Situation. Die
308 verstehen das natürlich, was sein könnte. [20:40](#)

309

310 I: Auch jetzt mal an den alten Job gedacht, wurden Sie bewusst auf das Homeoffice
311 vorbereitet? Wurde da ein Workshop gegeben, wie man da am besten auch produktiv ist
312 oder so? Oder wie man sich aufstellen sollte? [20:51](#)

313

314 B4: Wir hatten das Glück, dass wir neuen Sachen wie Asana einführen wollten im Januar,
315 Februar. Dadurch ist das gut, das kannst du von überall koordinieren. (...) Dadurch, dass
316 bei Asana alle per Workmail, da kannst du dich schon im Unternehmensraum auch online
317 bewegen. [21:18](#)

318

319 I: Sehr schön. Dann habe ich jetzt noch die letzte inhaltliche Frage. Werden bei Ihnen
320 gesundheitsförderliche Maßnahmen angeboten? [21:24](#)

321

322 B4: Ja. [21:27](#)

323

324 I: Können Sie da konkreter werden? [21:30](#)

325

326 B4: (überlegt) Wir können Sport machen. Yoga wird angeboten, es kommen
327 Yogatrainerinnen zwei Mal die Woche. Für Mental Health gibt es auch Coachings. Das ist
328 es größtenteils. [21:53](#)

329

330 I: Das ist schon richtig fortschrittlich. [22:00](#)

331

332 B4: Ich glaube, Mental Health ist schon wichtig. [22:03](#)

333

334 I: Dann haben wir es inhaltlich schon geschafft. Also denken Sie einfach über alles nach,
335 was wir gerade besprochen haben. Fassen Sie bitte noch einmal zusammen, was Sie

336 denken, wie sich Homeoffice auswirkt? Eher positiv oder negativ auf die Produktivität?

337 [22:25](#)

338

339 B4: (überlegt) Das lässt sich schwer sagen. Ich kann da nur von mir sprechen. (...) Ich
340 denke, ich kann längerfristig einfach sagen, ich bin zwei Tage zu Hause und drei Tage im
341 Office. Das ist gut zu haben. Ich kann mir aber auch vorstellen, dass es auch gut ist,
342 zumindest in unserer Branche, dass es heftiger wird, wenn wir dann drei Festivals zur
343 gleichen Zeit laufen haben. Dann ist es gut im Büro zu sein, dass Leute auch mal schnell
344 zu dir kommen können, wenn sie eine Frage haben. Dass man auch mal länger sitzt. [23:08](#)

345

346 I: Okay. Dann würde ich gern noch die drei wichtigsten Eckpunkte wissen, die man
347 braucht, um im Homeoffice produktiv zu sein. Welche drei Begebenheiten sind da am
348 wichtigsten? [23:17](#)

349

350 B4: Um produktiv zu sein? (...) Ja, eben einen guten Raum, der auch komfortabel ist.
351 Eben nicht so viele Ablenkungen. Und du musst Selbstdisziplin mitbringen. Wenn du
352 (überlegt), dir muss dein Job ja auch Spaß machen. Wenn es keinen Spaß macht, brauchst
353 du eine Tracking-App, dass du produktiver bist. Aber dann nicht nur aus eigenem
354 Interesse, sondern vom Arbeitgeber aus. [23:55](#)

355

356 I: Und letzte Einschätzung dazu: Arbeiten Sie persönlich lieber im Homeoffice oder im
357 Büro? [24:03](#)

358

359 B4: (überlegt) Schwer zu sagen. Ich finde beides gleich gut. [24:09](#)

360

361 I: Dann haben wir noch einen kleinen Ausstieg. Was denken Sie denn, was Homeoffice in
362 der zukünftigen Arbeitswelt für eine Rolle spielen wird? [24:18](#)

363

364 B4: Ich denke, es wird mehr und mehr. Es lässt sich nicht überall durchsetzen. Der Maurer
365 kann das nicht machen (beide lachen), das sind typische, banale Antworten. Aber ich
366 denke, dass Leute. Was ich gut finde ist, das ist immer so ein deutsches Ding gewesen:
367 Wenn die Leute krank waren, sind sie trotzdem auf Arbeit gekommen, weil sie dem
368 Arbeitgeber nicht zeigen wollten, dass sie nicht produktiv sind. Da können Sie jetzt sagen,

369 ich arbeite von zu Hause. Das kann ich mir als Fortschritt vorstellen. Die Leute können
370 dann wirklich zu Hause bleiben, wenn sie krank sind. [24:56](#)

371

372 I: Das war ultra gut, das schreibe ich in mein Fazit (beide lachen). Und letzte Frage, was
373 denken Sie, in welcher Form sich Homeoffice etablieren wird? Als hybrides Modell, nur
374 Homeoffice oder nur Präsenzarbeit? Also bei einer Vielzahl von Unternehmen? [25:17](#)

375

376 B4: Das ist branchenabhängig. (...) In der Mehrzahl kann ich mir das gut vorstellen. [25:25](#)

377

378 I: In Kulturunternehmen schon hybride Sachen? [25:30](#)

379

380 B4: In Kulturunternehmen hast du ja das Administrative, wo du einfach am Laptop sitzt
381 die ganze Zeit. Manchmal muss man auch bei einer Tour mitfahren. Aber die sind es ja
382 auch schon gewohnt, von überall zu arbeiten. In der Kulturbranche an sich würde ich mehr
383 Zeit im Operativen arbeiten. Man muss ja trotzdem vor Ort sein. [26:01](#)

384

385 I: Sie haben am Anfang gesagt, dass Sie im Homeoffice etwas für die Zukunft vorhaben.
386 Was haben Sie denn da konkret geplant? Sie sagten "noch" am Anfang. Wir haben "noch"
387 Homeoffice. [26:16](#)

388

389 B4: Ach ja (energisch). Es kommt von ganz oben. Wir haben nur noch bis Ende des Jahrs
390 Homeoffice und danach nicht mehr. [26:21](#)

391

392 I: Das ist für meine Erhebung sehr wichtig und signifikant. Danke für das Teilen. Und
393 danke für Ihre Teilnahme. [26:33](#)

394

1 Anhang A 4.5 Transkript B5

2 I: Dann würde ich Sie bitten, sich einmal vorzustellen. Wie ist Ihr Name, wie alt sind Sie
3 und wie lange sind Sie schon im Unternehmen beschäftigt? 00:37

4
5 B5: Mein Name ist X, ich bin Leiter Kommunikation und Marketing an der X, seit
6 Sommer 2017. Das heißt, ich habe zur Spielzeit 2017/2018 hier begonnen und bin Jahr
7 1971, das heißt ich bin dieses Jahr 50 Jahre alt geworden. 00:52

8
9 I: Alles klar. Was ist Ihr höchster Qualifikationsgrad, haben Sie studiert? 00:58

10

11 B5: Ich habe Geschichte und Slavistik an der Universität X studiert. 01:05

12

13 I: Wie viele Menschen arbeiten denn bei Ihnen im Unternehmen? 01:07

14

15 B5: Wir haben 156 Mitarbeiter. 01:11

16

17 I: Und inwiefern war Ihr Unternehmen von der Pandemie betroffen? 01:16

18

19 B5: Das Opernhaus extrem. Der Lockdown hat den ganzen Spielbetrieb eingestellt, dass in
20 der Hochphase natürlich (energisch) komplett entweder im Homeoffice oder in der
21 Kurzarbeit waren. Ich würde sagen 80% des Betriebes waren auch in Kurzarbeit. Das
22 ganze produzierende Gewerk, das Ensemble, die Musiker und so weiter. Während
23 Verwaltung, Marketing, Dramaturgie aus dem Homeoffice dann weitergearbeitet haben.

24 01:44

25

26 I: Also das trifft dann auch auf Sie zu? 01:46

27

28 B5: Ja. 01:47

29

30 I: Wie lange haben Sie denn schon theoretisch Zugang zu Homeoffice? War das auch
31 schon vor der Pandemie so? 01:51

32

33 B5: Vor der Pandemie hatten wir eher so eine Art mobiles Arbeiten, würde ich es jetzt mal
34 nennen. Also mit der Möglichkeit, projektbezogen, wenn man sagt, dass man mal ein
35 wenig in Ruhe arbeiten muss oder aus anderen Gründen, sich nach zu Hause
36 zurückzuziehen. Aber wir hatten kein geregeltes Homeoffice. [02:07](#)

37

38 I: Okay, alles klar. Wird in Ihrem Unternehmen Homeoffice für alle Mitarbeiter
39 angeboten? [02:13](#)

40

41 B5: Nein. Jetzt eh schon gar nicht mehr. Wir mussten es natürlich machen aufgrund des
42 Lockdowns, da mussten wir uns danach richten. Inzwischen ist Homeoffice für die meisten
43 Bereiche untersagt worden. Das hat aber damit zu tun, dass wir noch eine
44 Rahmenvereinbarung mit dem Betriebsrat schaffen müssen und noch andere Fragen,
45 rechtliche Fragen klären müssen. Zwecks Datenschutz, Arbeitssicherheit usw. Das ist
46 gerade in Arbeit. [02:45](#)

47

48 I: Okay. Und der Entscheidungsträger über Homeoffice, ist derjenige oder diejenige zu
49 Verhandlungen bereit? Also ist das Flexibilität geboten? [02:51](#)

50

51 B5: Ja, natürlich. [02:53](#)

52

53 I: Okay. Weil das ist auch ein wichtiger Indikator, um die Produktivität zu messen, ob die
54 Bereitschaft überhaupt da wäre. [03:00](#)

55

56 B5: Das ist eher eine Art (...). Die Pandemie hat eher gezeigt, dass es hier
57 Handlungsbedarf und Chancen für uns für das Homeoffice gibt. Wir müssen es nur
58 vernünftig regeln. Das hat man vorher nie getan. Man ist in dem Theater nie auf die Idee
59 gekommen, dass das überhaupt eine Option wäre. [03:21](#)

60

61 I: Okay. Das ist ein guter Ansatzpunkt. Wie lange arbeiten Sie denn umgesetzt jetzt schon
62 im Homeoffice? [03:26](#)

63

64 B5: Ja, wir haben tatsächlich mit dem ersten Lockdown begonnen. Das war dann Mitte
65 März 2020. [03:37](#)

66

67 I: Und wie oft arbeiten Sie im Homeoffice? Also pro Woche im Verhältnis zur
68 Präsenzzeit? [03:41](#)

69

70 B5: (...) Naja, im Moment mache ich das persönlich sehr selten. Höchstens mal einen Tag
71 im Monat im Homeoffice. War halt mehr im Lockdown. Jetzt entsprechend weniger. [03:56](#)

72

73 I: Das ist auch sehr spannend für meine Arbeit, das ein wenig nachzuzeichnen. Hätte ich
74 die Interviews eher geführt, wäre da noch eine ganz andere Situation gewesen. [04:04](#)

75

76 B5: Eine ganz andere, ja. [04:08](#)

77

78 I: Wenn es jetzt um Homeoffice geht insgesamt, denken Sie bestenfalls an die Zeit zurück,
79 wenn Sie mehr im Homeoffice gearbeitet haben. Aber ich stelle natürlich auch aktuelle
80 Sachen fest. Inwiefern hat sich denn Ihre Arbeitszeit im Homeoffice geändert? Haben Sie
81 da spätere Stunden gearbeitet, eher angefangen, Überstunden gemacht? [04:23](#)

82

83 B5: Ich habe eher Überstunden tatsächlich gemacht. (...) Ich rede jetzt über mich
84 persönlich, nicht über meine Mitarbeiter. Ich habe tatsächlich eher den Effekt gehabt, dass
85 ich vergessen habe, Pausen zu machen. Also, dass ich auch stark in den Abend hinein
86 gearbeitet habe. [04:43](#)

87

88 I: Okay. Denken Sie, dass sich das auf die Produktivität auswirkt, die Verschiebung der
89 Zeit? [04:47](#)

90

91 B5: (...)Ich hatte das Gefühl, dass ich letztlich nicht nur mehr gearbeitet habe, sondern
92 auch mehr geschafft habe, weil (überlegt) alles, was in der Zeit passierte, was an
93 Kommunikation lief, sehr zielgerichtet war. Dass man die soziale Komponente vermisst,
94 das fand nahezu nicht mehr statt und wurde eins zu eins in Arbeitszeit und in Produktivität
95 umgewandelt. Aber das führte wieder zu anderen Phänomenen, dass man eher erschöpft
96 war. [05:30](#)

97

98 I: Das glaube ich gern, ja. Würden Sie sagen, dass Sie mit der Arbeit im Homeoffice
99 zufrieden waren? 05:40

100

101 B5: Nein, würde ich nicht sagen. 05:40

102

103 I: Woran hat das gelegen? 05:44

104

105 B5: Weil ich tatsächlich den sozialen Austausch stark vermisst habe. Gerade im
106 Marketing, die oft kreativ arbeiten. Also auch Brainstormings haben oder verschiedene
107 Formate, in denen wir uns zusammensetzen und Dinge entwickeln. Das war über Zoom
108 schwieriger als das am Tisch zu machen. 06:08

109

110 I: Okay. Das kann ich gut nachvollziehen. Ich habe gerade auch noch einen Studentenjob
111 in der Suchmaschinenoptimierung in Leipzig. Jetzt geht es gerade wieder, aber ich war
112 auch lange im Homeoffice. Ich teile da Ihre Meinung sehr, besonders mit den sozialen
113 Kontakten. Können Sie mir mal einen normalen Tag im Homeoffice von Ihnen
114 beschreiben? Welche Elemente beinhaltet dieser? 06:34

115

116 B5: Der beinhaltet ziemlich viel Zoom mit parallelen Telefonaten. Auf verschiedenen
117 Ebenen erreichbar sein. Der beinhaltet Abstürze des Notebooks, weil das mit dem VPN,
118 dem Unternehmensserver nicht klarkommt. (...) Der organisatorische Anteil von
119 Teamarbeit ist deutlich höher gewesen als der reine arbeitstechnische Anteil meiner
120 Arbeit. 07:14

121

122 I: Also Sie sagen, in Präsenz muss man nicht so viel organisieren. Da trifft man sich und
123 ist dadurch viel produktiver. Und im Homeoffice ist viel mehr ringsherum zutun, okay.
124 Wie organisieren Sie sich denn selbst im Homeoffice? Also benutzen Sie Tools wie Trello,
125 Asana? 07:28

126

127 B5: Wir haben Slack installiert. Slack und Zoom waren da die Hauptvarianten. 07:38

128

129 I: Noch Weiteres wie Google Workspace? 07:41

130

131 B5: Ja, Google Workspace haben wir mit experimentiert, hat sich für uns als zweite
132 Dateiablagestruktur nicht sonderlich praktisch herausgestellt. Zumal wir über einen
133 eigenen Cloud-Server, so eine Art Dateiablagensystem, arbeiten. 08:03

134

135 I: Welche verwenden Sie da, wenn ich fragen darf? Google Drive? 08:05

136

137 B5: Nein, das kommt über unseren Website-Betreiber. Über Culture Base.08:16

138

139 I: Sie kommunizieren in dem Fall recht viel über Zoom und Slack. Gibt es bei Ihnen agile
140 Managementansätze? Verwenden Sie so etwas wie Scrum, dass man drei Meetings pro
141 Woche hat und den Fortschritt dokumentiert und so weiter? 08:30

142

143 B5: Nein, gar nicht. 08:32

144

145 I: Was sind denn Ihre Liebensaufgabentypen im Homeoffice? Eher kreative Sachen, E-
146 Mails, Recherchen oder Planungsaufgaben? 08:39

147

148 B5: (...) Zu meinen Lieblingsaufgaben zählt das Texten. Ich kann in Ruhe schreiben. E-
149 Mail-Bearbeitung und Bibliothekarbeit. Kreatives Arbeiten stelle ich mir eher schwieriger
150 vor. 08:58

151

152 I: Und benutzen Sie ein Feedback-System in Ihrem Unternehmen? Also haben Sie
153 regelmäßig Feedback-Gespräche oder so? 09:03

154

155 B5: Ja, doch. Das machen wir. Das haben wir auch versucht, immer auf Teamebenen, also
156 die einzelnen Abteilungen, natürlich gern auch in der Homeoffice-Zeit aufrecht zu
157 erhalten. Wobei sich aber auch oft die Frage stellte, ob ich gerade ein Feedback- oder ein
158 Aufmunterungsgespräch führe (beide lachen). 09:25

159

160 I: Okay, das ist schonmal sehr fortschrittlich. Wie wird denn Produktivität in Ihrem
161 Unternehmen gemessen? Oder wird es überhaupt gemessen? Haben Sie
162 Leistungsmonitoring-Software, Tracking-Sachen? 09:37

163

164 B5: Nein, haben wir nicht. 09:40

165

166 I: Also das läuft auf Vertrauensbasis im Homeoffice? 09:44

167

168 B5: Ja, das läuft auf Vertrauensbasis. Das hat auch damit zu tun, dass wir relativ klar
169 definierte Aufgabenbereiche haben. Wir haben zwei Kolleginnen, die sind dafür dann
170 zuständig. Man stellt ja schon fest, wenn dann plötzlich keine Pressemeldungen mehr
171 rausgehen, wenn ich kein E-Mail-CC mehr kriege. Was ist da los? Dann habe ich einen
172 Kollegen in der Abteilung, der ist zuständig für das Kreative und Social Media. Das sehe
173 ich dann auch. Der Marketing-Mitarbeiter, da merkt man auch, ob er die Dinge in den
174 Druck gibt oder nicht. Das heißt, aufgabenbezogen, da gibt es unmittelbares Feedback.
175 Aber gar nicht im Sinne von Kontrolle, sondern wir halten uns darüber auf dem
176 Laufenden. Wir haben uns angewöhnt, die Projektfortschritte auch im Slack abzubilden.
177 Da auch Dateien einzuspielen. Da arbeiten wir alle dran. Wenn dann einer Feedback für
178 mich hat, gerne. Insofern funktioniert das. 11:00

179

180 I: Okay. Also ist das sozusagen ein Selbstläufer bei Ihnen, es kontrolliert sich selbst? 11:04

181

182 B5: Das kontrolliert sich selbst, das ist ja auch normal. Und dann hatten wir natürlich
183 täglich Besprechungsstrukturen eingerichtet. Einmal am Tag eine Stunde zusammen. Auch
184 das ist eine Form von Kontrolle, dass alle mal zusammenkommen. Da merkt man schon,
185 ob da einer am Strand liegt. 11:26

186

187 I: (lacht) Gut. Sie hatten es schonmal angeschnitten: Sie würden sich eher produktiver im
188 Homeoffice einschätzen? 11:33

189

190 B5: Ja, produktiver im Sinne davon, dass ich mehr abarbeite. (...) Das heißt nicht, dass ich
191 unbedingt besser bin als wenn ich die Kollegen direkt habe. Ist eher eine quantitative
192 Geschichte. 11:44

193

194 I: Okay, alles klar. Was denken Sie, wie sich der fehlende regelmäßige Kontakt mit
195 Kollegen auswirkt? Sie hatten schon einmal gesagt, dass es länger dauert, zu organisieren?
196 Und dementsprechend leidet die Produktivität auch darunter, oder wie sehen Sie das? 11:58

197

198 B5: (seufzt) Es leidet die Qualität. Ich glaube, (...) es geht darum eine Balance zu schaffen
199 mit Sozialem. Aber auch die Vorteile des Homeoffice, mal in Ruhe arbeiten zu können,
200 sich das selbst einteilen zu können und nicht immer im Büro zu sitzen und zu denken "Oh
201 mein Gott, ich muss ja eigentlich noch etwas aus der Reinigung holen". Das kann man
202 dann ja auch einfach mal machen. Wenn man diese Dinge miteinander verknüpft, dann ist
203 es ziemlich perfekt. [12:35](#)

204

205 I: Also würden Sie auch sagen, dass die Vereinbarung von Beruflichem und Privatem
206 besser funktioniert im und durch Homeoffice? [12:41](#)

207

208 B5: Ja, natürlich, Das ist ganz klar. [12:44](#)

209

210 I: Wie sehr fühlen Sie sich denn emotional zu Ihrem Unternehmen verbunden? [12:50](#)

211

212 B5: Sehr stark. [12:51](#)

213

214 I: Sie stehen da mit Herzblut dahinter. Was denken Sie, wie sich das auf die Produktivität
215 auswirkt? [12:55](#)

216

217 B5: Das ist eklatant wichtig. Gerade in einem Bereich, wo man relativ frei agiert. [13:04](#)

218

219 I: Okay. Und welche Rolle spielt da die Selbstdisziplin für Sie? [13:11](#)

220

221 B5: (energisch) Oh, eine sehr Große. Ablenkung schlummert ja in jeder Ecke (beide
222 lachen). [13:16](#)

223

224 I: Das stimmt. Haben Sie konkrete Ablenkungsquellen zu Hause? [13:19](#)

225

226 B5: Ständig. (...) Ich habe eine Waschmaschine, ich habe einen Trockner, ich habe eine
227 Spülmaschine. Ich habe einen Fernseher, viele Bücher und einen schönen Balkon. [13:30](#)

228

229 I: Potenzielle Verleitungen für Pausen (lacht). [13:31](#)

230

231 B5: Auch das Rennrad. [13:35](#)

232

233 I: Okay, jetzt interessiert mich noch die technische Ausstattung von Ihnen. Können Sie mir
234 Ihren Arbeitsplatz im Homeoffice beschreiben? [13:41](#)

235

236 B5: Mein Arbeitsplatz im Homeoffice: ich habe das Glück, in meiner Wohnung ein
237 Arbeitszimmer zu haben. Mit einem großen Monitor, 24 Zoll, ich habe eine eigene
238 Tastatur dort und kann mein Firmennotebook dort anschließen. Ich habe einen Drucker,
239 ein Telefon, natürlich ein Dienst-Smartphone. Ein Tablet. [14:17](#)

240

241 I: Okay, also sehr gut ausgestattet, selbst im Homeoffice. Fehlen Ihnen irgendwelche
242 technischen Bedingungen, die Sie im Büro haben? [14:22](#)

243

244 B5: (...) Mir fehlt der Zugriff auf den Server. Also der VPN-Tunnel funktioniert nicht
245 zuverlässig, wenn man zu Hause über WLAN arbeitet. Die Internetverbindung, die nicht
246 immer zu Hause ankommt. [14:45](#)

247

248 I: Das ist witzig, dass haben fast alle gesagt, dass es da wirklich noch sehr scheitert. Was
249 denken Sie denn, wie sich die technische Ausstattung auf Produktivität auswirkt? [14:52](#)

250

251 B5: Das hat einen großen Einfluss. Bei Kollegen, die Schwierigkeiten mit ihrer
252 technischen Ausstattung hatten, die haben sich mit nichts anderem beschäftigt. Bei Zoom-
253 Sitzungen, wo man erstmal 10 Minuten lang mit "meine Kamera funktioniert nicht, ich
254 kann nichts hören, ich kann nichts sagen oder mein Computer stürzt ab" zu tun hat. Das ist
255 sehr nervig. [15:23](#)

256

257 I: Wo die ganze Homeoffice-Geschichte angefangen hat, hieß es ja immer: "Die Leute im
258 Homeoffice, die machen doch gar nichts. Die sind doch nur am Entspannen". Denken Sie,
259 dass Sie dadurch mehr Druck von Ihrem Arbeitgeber bekommen oder empfunden haben?

260 [15:38](#)

261

262 B5: Nein. Druck empfunden, ja, ich hatte das Gefühl, dass ich stärker unter Beweis stellen
263 muss, was ich gerade leiste. [15:50](#)

264

265 I: Okay. Das ist sehr spannend. Was denken Sie, wie sich dieser Druck auf Sie und die
266 Produktivität ausgewirkt hat? 15:59

267

268 B5: (seufzt) (...) Neutral. 16:09

269

270 I: Sehr gut. Die Rolle vom Vorgesetzten hatten wir jetzt schon. Inwiefern wurden Sie
271 denn, wo Homeoffice mit dem ersten Lockdown kam, von Ihrem Arbeitgeber darauf
272 vorbereitet? Gab es da Unterstützungsmaßnahmen oder Workshops, wie man sich zu
273 Hause gut organisiert? 16:24

274

275 B5: Nein. Im Gegenteil. Unsere Abteilung hat dadurch, dass sie als Erste damit zu tun
276 hatte, den Rest des Betriebes inspiriert. 16:38

277

278 I: Aber Ihnen steht schon ein Ansprechpartner zur Verfügung, wenn Sie dazu jetzt Fragen
279 hätten? 16:41

280

281 B5: Ja. 16:47

282

283 I: Okay. Gibt es bei Ihnen gesundheitsförderliche Maßnahmen im Unternehmen? 16:55

284

285 B5: Ja. (...) Wir haben eine Betriebsärztin, auch jemanden für Arbeitssicherheit. Es gibt
286 auch Angebote in Form von Sport. 17:07

287

288 I: Das ist gut, das ist nämlich auch ein wichtiger Faktor, der sich auf die Produktivität
289 auswirkt. Das denkt man am Anfang gar nicht, aber wenn die Leute dadurch viel
290 zufriedener werden, da auch auf Gesundheit von der Arbeit geachtet wird. Das wirkt sich
291 tatsächlich ziemlich positiv auf die Schaffenskraft aus. Da haben wir schon die wichtigsten
292 Sachen geschafft. Ich würde jetzt gern noch eine kleine Zusammenfassung von Ihnen
293 haben. Ich bräuchte Ihre Einschätzung dazu: insgesamt Homeoffice, wirkt sich das positiv
294 oder negativ auf die Produktivität aus? 17:32

295

296 B5: Positiv. 17:34

297

298 I: Positiv, okay. Können Sie mir die drei wichtigsten Eckpunkte nennen, die gegeben sein
299 müssen, dass man im Homeoffice produktiv sein kann? Also von allen Sachen, die wir
300 gerade besprochen haben, was sind die Wichtigsten? 17:45

301

302 B5: (...) Eine gute Infrastruktur, eine gute und funktionierende Arbeitsumgebung. Dass
303 eine Struktur von der Firma angeboten wird, anhand der man sich organisieren kann. Und
304 eine klare Kommunikation des Arbeitgebers, welche Erwartungen dieser hat. 18:11

305

306 I: Okay. Dann würde ich noch gern wissen, ob Sie letztendlich lieber im Homeoffice oder
307 im Büro arbeiten? 18:21

308

309 B5: (seufzt) Ich arbeite lieber im Büro. Ich hätte aber gern öfter die Möglichkeit auf
310 Homeoffice. 18:27

311

312 I: (lacht) Okay, super. jetzt kommen wir noch zum kleinen Ausstieg. Was denken Sie
313 denn, was Homeoffice in der zukünftigen Arbeitswelt für eine Rolle spielt? 18:33

314

315 B5: Ob sie das muss, weiß ich nicht. (...) Aber ich denke, dass Homeoffice sehr wichtig
316 wird. 18:38

317

318 I: Und in welcher Form denken Sie, dass sich das etablieren wird? Eher komplett
319 Homeoffice, nur Präsenz oder eher hybride Modelle? 18:45

320

321 B5: Ich glaube, es wird hybride Modelle geben mit der Auflösung von festen
322 Arbeitsplätzen. 18:52

323

324 I: Sehr schön. Das ist eine gute Prognose. Und welche konkreten Maßnahmen sind von
325 Ihrem Unternehmen dazu geplant? Haben Sie schon in Richtung Zukunft irgendwas
326 geplant, wie es mit Homeoffice weitergehen soll? 19:06

327

328 B5: Ja, wie gesagt. Jetzt geht es erstmal darum, die rechtlichen Rahmenbedingungen zu
329 schaffen, dass bestimmte Abteilungen in das Homeoffice gehen können. Der
330 Theaterbetrieb kann ja nicht komplett in das Homeoffice gehen. Wir müssen ja die Bühne
331 bespielen. (...) Jetzt geht es aber darum, die Verwaltung und die Ebenen, um die es noch

- 332 gehen kann, entsprechend mit einer rechtlichen Absicherung auszustatten und dann
333 nochmal zu überlegen, was passt für wen. [19:40](#)
- 334
- 335 I: Alles klar, vielen Dank für Ihre Teilnahme. [19:45](#)

1 Anhang A 4.6 Transkript B6

2 I: Ich würde Sie bitten, sich einmal vorzustellen: Wie ist Ihr Name, wie alt sind Sie und wie
3 lange sind Sie bereits im Unternehmen beschäftigt? 00:34

4
5 B6: Mein Name ist B6, ich bin Verwaltungsdirektor des Theater X, ich bin seit 14 Jahren in
6 im Theater X. Ab 2013, das sind jetzt 7-8 Jahre, bin ich Verwaltungsdirektor. Ich bin 56 Jahre
7 alt. Das waren glaube ich die Fragen (beide lachen). 00:58

8
9 I: Ganz genau, was ist denn Ihr höchster Qualifikationsgrad? 01:01

10
11 B6: Ich bin Betriebswirt, also ich habe BWL studiert. Lehramtsstudium habe ich auch. Also
12 ich habe sozusagen Qualifikationen (lacht). 01:12

13
14 I: Sehr schön, alles klar. Wie viele Menschen arbeiten denn in Ihrem Unternehmen? 01:15

15
16 B6: Also wir haben 106 feste Mitarbeiter im Moment. (...) Aktuell daneben Gäste, also
17 künstlerische Gäste und geringfügig Beschäftigte. Also, weiß nicht, kommt man vielleicht auf
18 130 oder 150. Es hängt immer ein bisschen von der Spielzeit ab. Wir sind da im Theater und
19 deshalb ist alles abhängig vom Spielplan, wie viel Personal wir da zeitweise beschäftigen.
20 Und das pendelt. 01:44

21
22 I: Okay, ich verstehe. Inwiefern war Ihr Unternehmen denn von der Pandemie betroffen?
23 01:46

24
25 B6: Wir waren geschlossen, das wissen Sie ja. Wir waren lange Zeit geschlossen. Im letzten
26 Jahr 2020 von März bis Juni und nachher nochmal von November bis dieses Jahr bis Ostern,
27 bis April. Also vollständig geschlossen. Wir haben zwar gearbeitet und teilweise geprobt,
28 aber durften natürlich keine Veranstaltungen durchführen. Und das ist natürlich dann nur die
29 halbe Freude, wenn man produziert und nichts verkauft. 02:24

30

31 I: Ja, das glaube ich gern, ja. Wie lange haben Sie denn schon theoretischen Zugang zu
32 Homeoffice? Gab es das auch schon vor der Pandemie, wurde das bei Ihnen da auch schon
33 angeboten? [02:35](#)

34

35 B6: (überlegt) Nein. Wir haben angefangen, jetzt muss ich mal überlegen (...). Wir haben
36 ganz massiv im letzten Jahr im Frühjahr mit Beginn der Pandemie angefangen, über die
37 Möglichkeiten einer Umsetzung nachzudenken. Haben das dann relativ schnell realisiert.
38 Auch mit Vereinbarungen mit den Mitarbeitern, mit den technischen Voraussetzungen, die
39 dazu nötig sind. Wir haben jetzt eigentlich ein relativ geregeltes Verfahren. Was nicht
40 geregelt ist, das liegt jetzt in der Hand der Gesetzgeber. Das sind größtenteils
41 unfallversicherungstechnische Dinge, die ich für problematisch halte. Gerade, weil im
42 Normalvertrag Bühne keine Arbeitszeiten geregelt sind. Ich weiß nicht, ob Sie den kenne,
43 wahrscheinlich eher nicht? [03:32](#)

44

45 I: Nein, sagt mir nichts. Können Sie mir gern genauer beschreiben. [03:33](#)

46

47 B6: Das ist der Künstlervertrag. Der schreibt keine festen Arbeitszeiten und auch keine festen
48 Stundenumfänge vor, sondern der Künstler ist in den Probenbetrieb und Bühnenbetrieb
49 eingegliedert. Das heißt, wenn der Regisseur sagt, er muss da sein, dann ist er da. Und wenn
50 er nicht sagt, er muss nicht da sein, ist er nicht da. Und das ist natürlich für eine Homeoffice-
51 Regelung ziemlich schwierig, weil natürlich die Unfallkasse fragt, wie Sie das gelegt haben,
52 wann Sie gearbeitet haben. (...) Also es muss eine klare Abgrenzung zwischen Arbeitszeit
53 und Freizeit vorgenommen werden. Und die kann man natürlich mit festen Arbeitszeiten gut
54 machen. Mit gleitenden oder nicht festen Arbeitszeiten ist das immer ein
55 Begründungsproblem, was man halt als Verunfallter. Wenn man um 23 Uhr nachts gearbeitet
56 hat und einen Unfall im Homeoffice gehabt hat, werden sie sagen, dass man beweisen soll,
57 dass man gearbeitet hat und nicht in der Freizeit da waren. [04:34](#)

58

59 I: Okay. Haben Sie da irgendeine Lösung dazu gefunden? Also haben Sie da eine
60 Leistungsmonitoring-Software? [04:41](#)

61

62 B6: (...) Wir versuchen, das mit den Mitarbeitern so zu regeln. Das ist schwierig im
63 künstlerischen Bereich und wird auch bleiben, zumindest bei den reinen Künstlern. Bei den
64 verwaltenden Mitarbeitern, das sind ja auch eine ganze Reihe, da ist es so, dass wir

65 Kernarbeitszeiten festlegen, im Homeoffice auch. Dass wir dann die Zeiten definieren. Und
66 auch die Arbeitsräume so gut wie möglich technisch checken. (überlegt) Man hat immer eine
67 Vorsorgepflicht des Arbeitgebers. Die sind dann sozusagen für Arbeitsplätze verantwortlich,
68 von der Unfallsicherheit. (...) Da gibt es vom Betriebsrat Vereinbarungen mit den
69 Mitarbeitern, wo bestimmte Dinge geklärt sind, wo und wie jemand arbeitet. Ein Zimmer,
70 Schreibtisch, was wir stellen, was wir nicht stellen, wer den Strom bezahlt, wer die
71 internetgebühren bezahlt usw. Solche Dinge sind generell da für den Mitarbeiter, der in das
72 Homeoffice geht, damit man auch eine ordentliche Grundlage hat. Wenn da etwas passiert, an
73 die Unfallkasse heranzutreten. Wenn etwas passiert und das in der Arbeitszeit war, ist das
74 dann nachweisbar. Dann kann man prüfen, ob technisch alles ordentlich war. 06:27

75

76 I: Okay, verstehe. Das ist schon sehr fortschrittlich, muss ich sagen. Bei Anderen ist das noch
77 gar nicht so geregelt. 06:44

78

79 B6: Wir sind ein Betrieb der Stadt X, wir sind öffentlicher Dienst. Das ist relativ einfach
80 verwaltet. 06:57

81

82 I: Das ist super. Wird in Ihrem Unternehmen denn Homeoffice für alle Mitarbeiter
83 angeboten? 07:01

84

85 B6: Generell haben alle die Möglichkeit. Das ist natürlich abteilungsbedingt. Das muss mit
86 den Vorgesetzten abgeklärt werden. Wir haben Bühnentechniker, die können natürlich nicht
87 im Homeoffice arbeiten. Logisch. Die sind dazu da, um die Inszenierungen zu machen. Es
88 muss inhaltlich Sinn machen, die Arbeit muss verrichtbar sein. 07:30

89

90 I: Also geht es um das Arbeitsfeld? 07:32

91

92 B6: (...) Wir nenne es auch mobiles Arbeiten und nicht Homeoffice, um das von Telearbeit
93 abzugrenzen. Die kann an jedem Ort stattfinden. Es muss nur definiert werden, wo und auf
94 welche Art und Weise. Es gibt im künstlerischen Bereich ja auch Schauspieler, die irgendwo
95 ihren Text lernen. 07:52

96

97 I: Das stimmt. Das ist ein bisschen diverser in dem Moment. Ist der Entscheidungsträger oder
98 Ihr Vorgesetzter auch zu Verhandlungen bereit in Bezug auf Homeoffice? 08:09

99

100 B6: Naja, ich habe nur einen Vorgesetzten. Ich persönlich habe nur einen Vorgesetzten, den
101 Intendant (lacht). Und mit dem habe ich das geklärt, natürlich. Aber mit meinen Mitarbeitern,
102 die mir untergeben sind, verfare ich da genauso. Wenn die zu mir kommen und sagen, sie
103 möchten gern Homeoffice machen, dann wird geklärt, was sie dafür brauchen, in welchen
104 Zeiten könnte sich das abspielen und wie wird die Arbeit geplant. Beispielsweise in welchem
105 zeitlichen Vorlauf wird das mit dem direkten Vorgesetzten geplant. Wenn dann ein
106 Mitarbeiter zu mir kommt, der in der Öffentlichkeitsarbeit arbeitet und in das Homeoffice
107 möchte, es aber mit der Abteilungsleiterin geklärt hat, glaube ich ihnen das. Dass sie eben ihre
108 kurz- und mittelfristige Arbeitsplanung zusammen abstimmen. Die Tage auch. Die Tage, an
109 denen es geht, an denen es nicht geht, welche Arbeit wird geführt usw. Welche Ergebnisse da
110 zu erwarten sind. Das ist alles ein bisschen schwierig. Aber wird vorher durchgesprochen.

111 09:25

112

113 I: Super, vielen Dank. Wie lange arbeiten Sie denn jetzt schon im Homeoffice bzw. war es ja
114 bestimmt im Verlauf der Pandemie immer mal anders. 09:36

115

116 B6: Ich muss sagen, ich habe einen bis zwei Tage, eigentlich einen Tag pro Woche, an dem
117 ich im Homeoffice bin. Das war auch in der Pandemiezeit nicht anders. Ich muss hier vor Ort
118 als stellvertretender Intendant und Verwaltungsdirektor. (...) Es sind viele Sachen, die hier
119 entschieden werden müssen. Das geht ab einer bestimmten Position nicht mehr. Das ist
120 einfach so (beide lachen). 10:11

121

122 I: Inwiefern hat sich denn Ihre Arbeitszeit im Homeoffice verändert? Arbeiten Sie spätere
123 Stunden, fangen Sie eher an oder sammeln Sie mehr Überstunden? 10:17

124

125 B6: Nein. Mit den Überstunden, das ist bei uns generell so geregelt, dass man im Homeoffice
126 keine Überstunden oder Mehrstunden ansammeln kann. Nur, wenn es wirklich notwendig ist.
127 Wenn es unumgebar ist. (...) Meine Arbeitszeit hat sich nicht grundsätzlich verändert. Ich
128 fange vielleicht ein wenig eher an und höre ein wenig früher auf. Wir haben zwar eine
129 Kernarbeitszeit von 10-16 Uhr festgelegt. Aber darüber hinaus sind alle Mitarbeiter relativ

130 flexibel. Da ich eben auch viel mit den künstlerischen Prozessen zu tun habe, bin ich eher
131 später unterwegs. Probenbeginn ist um 19 Uhr. Oder ich gehe in die Probe abends rein. Dann
132 fange ich nicht um 7 Uhr morgens an. 11:31

133

134 I: Können Sie mir mal einen ganz normalen Tag im Homeoffice von Ihnen beschreiben?
135 Welche Elemente beinhaltet dieser in Bezug auf Produktivität? 11:38

136

137 B6: Wir haben natürlich unsere festen Termine, Meetings, Abteilungsberatungen,
138 Abstimmungen mit dem Fördermittelgeber. Die nehme ich genauso war im Homeoffice wie
139 im Unternehmen auch. So wie wir jetzt miteinander sprechen, würde ich das von zu Hause
140 aus machen. Dafür haben wir die technischen Möglichkeiten geschaffen. Außerdem haben wir
141 natürlich, ich bin ja als Verwaltungsträger derjenige, der die meisten Zahlungen im
142 Unternehmen anweist und freigibt. Ich arbeite dann mit dem Buchhaltungsprogramm Data F,
143 aus dem ich die Zahlung freigebe und verschiedene Dinge prüfe. Damit beginnt meist mein
144 Tag. Was haben die Kollegen vorbereitet, was muss ich freigeben, was muss ich zeichnen
145 usw. Die regelmäßigen Termine wie Abstimmungen etc., die sind dann so um 11 oder um 12
146 Uhr. Also nach dieser ersten Phase. (...) Und meistens, wenn ich in das Homeoffice gehe,
147 nehme ich mir längere und langwierige Arbeiten vor. Wie Jahresabschlussberichte prüfen,
148 Projektabrechnungen schreiben. Also Sachen, wo ich weniger auf die Kommunikation mit
149 Kollegen angewiesen bin und mehr für mich selber arbeiten kann. Ich kann zwar auf alle
150 Programme zugreifen, über Desk Remote, also von zu Hause auch. Da bin ich also
151 vollständig integriert, auch in unsere Plattform und Oberfläche im Unternehmen. Aber
152 trotzdem versuche ich, mir Inselaufgaben zu schaffen, wo ich nicht so viel kommunizieren
153 muss. (...) Das ist eben schon anders, also diese haptische Kommunikation. Die Absprachen
154 usw. haben wir bei uns so, dass wir alles digital machen können. 14:07

155

156 I: Okay. Wie organisieren Sie sich da und welche Tools verwenden Sie zur Kommunikation
157 und zur Selbstorganisation? 14:13

158

159 B6: Wir Skypen hier in der Abteilung. Außerdem haben wir Zoom auch relativ viel. Das
160 Ministerium hat irgendwas Anderes. Da schalte ich mich nur drauf. (...) Größere Termine
161 bereitet meine Sekretärin vor. Ich geh nur rein in die Software. Ich bin jetzt nicht derjenige,
162 der da die Programme verwaltet. Ich bin da reiner Anwender. 14:44

163

164 I: Sie haben einen VPN-Zugang auf Ihren Server. Benutzen Sie so etwas wie Trello oder
165 Asana für Projektmanagement? Bzw. Slack zur Kommunikation? [14:57](#)

166

167 B6: Nein. [14:58](#)

168

169 I: (unnötige Erklärung zu Projektmanagement) Welche Aufgabentypen bearbeiten Sie denn
170 am liebsten Im Homeoffice? Eher kreative Sachen, E-Mail-Beantwortung, Recherche,
171 Planung? [16:39](#)

172

173 B6: Recherche, Planung, Abrechnung. Das sind so die Sachen. (...) Kreative Aufgaben, was
174 ist kreativ? Das ist eine gute Frage. Was ist in der Verwaltung kreativ (beide lachen). Und E-
175 Mail-Beantwortung, das muss ich machen. Ich bekomme hier so viel Post, da muss man
176 natürlich immer darauf reagieren. Da kann ich mich keinen Tag rausnehmen. Aber ich
177 versuche, mir das immer auf den Tagesbeginn zu legen. Dass ich dann Arbeitsblöcke habe,
178 die störungsfrei sind. (...) Zu Beginn und zu Ende des Arbeitstages, gehe ich durch, was ich
179 an Zahlungen freigeben muss. An Vorgängen, die gebucht werden müssen. Und schaue dann
180 auch meine Mails durch, was so gefragt wurde und was für Anforderungen sind. Dazwischen
181 dann eher (unverständlich). Projektabrechnungen und Pläne schreiben. [17:59](#)

182

183 I: Sehr gut. Wie schätzen Sie denn Ihre Produktivität im Homeoffice ein im Vergleich zum
184 Büro? Haben Sie das Gefühl, dass Sie mehr schaffen oder weniger? [18:06](#)

185

186 B6: (...) Das ist unterschiedlich. Es kommt darauf an, ob ich gestört werde. Büro ist nicht
187 gleich Büro. Gerade jetzt am Freitag ab 14 Uhr wird es ein bisschen ruhiger. Da schaffe ich
188 eigentlich viel mehr im Haus, weil ich hier einen besseren Rechner habe und eben auch die
189 Papierakten habe, wo ich schnell reingucken kann. Und natürlich schreibt es sich auf der
190 Tastatur besser als auf dem Laptop oder so. Aber meistens ist es so, dass ich im Büro nicht
191 störungsfrei arbeiten kann, weil viel los ist und viele kleinere Störungen über den Tag sind.
192 Dann bin ich natürlich zu Hause produktiver. Das hängt davon ab, ob ich allein bin oder
193 meine Tür zu mache und bestenfalls niemand auf dem Flur ist. Dann komme ich hier besser
194 zurecht. (...) Im normalen Arbeitstag, wenn das Theater brummt und hier geprobt wird und -
195 zig Leute kommen, die etwas wollen, komme ich zu Hause besser klar. Also das ist in der

196 Mitte. Die technischen Voraussetzungen haben wir zwar geschaffen. Aber man müsste
197 wahrscheinlich mehr investieren, um das alles zu haben, aber ich weiß nicht, ob das
198 notwendig ist. Das ist wahrscheinlich nicht angemessen. Der Hauptarbeitsplatz wird weiterhin
199 im Unternehmen sein. Wir sind ein Theater. Wir sind vom direkten Kontakt der Menschen
200 abhängig. [19:54](#)

201
202 I: Genau, und das ist ja im Homeoffice ganz anders. Da hat man ja wochenlang gar keinen
203 regelmäßigen persönlichen Kontakt. Was denken Sie, wie sich das Fehlen von dem
204 regelmäßigen persönlichen Kontakt auf die Produktivität auswirkt? [20:08](#)

205
206 B6: Ich vermute, dass die Produktivität durch nur Homeoffice schlechter wird. Ich würde es
207 auch nicht empfehlen. [20:36](#)

208
209 I: Eher hybride Modelle? [20:36](#)

210
211 B6: Ja, hybride Modelle. (überlegt) Wir haben eine Kollegin, die ist nur nach im Homeoffice,
212 weil sie verzogen ist. (...) Sie geht bald in Rente. Ihr haben wir die Möglichkeit eingeräumt,
213 zu 99% von zu Hause zu arbeiten. Da muss man mal sehen, wie sich das auswirkt. Ich
214 vermute, dass die Kommunikation doch nicht so optimal läuft. Also, dass die
215 Missverständnisse zunehmen, die Fehler auch möglicherweise zunehmen, die übersehen
216 werden. Ich glaube nicht, dass es unbedingt effektiver wird. Hybrides Modell, zwei Tage
217 Homeoffice, zwei oder drei Tage Anwesenheit ist der optimale Weg. [21:36](#)

218
219 I: Das ist schon mal eine sehr gute Prognose. Wie sehr fühlen Sie sich denn emotional zu
220 Ihrem Unternehmen verbunden? Also stecken Sie da mit Herzblut dahinter? [21:48](#)

221
222 B6: Natürlich (lacht). Diejenigen, die im Theater arbeiten, die müssen das leben, die sind mit
223 Herzblut dabei. Man hat auch immer mal die Nase voll, weil zu viel zu tun ist oder man zu
224 viel Verantwortung hat. Das ist stressbedingt. Wenn bestimmte Dinge nicht so laufen, wie
225 man denkt, klar. Ich bin schon mit Herzblut dabei. [22:22](#)

226
227 I: Und denken Sie auch, dass man dadurch produktiver wird? [22:24](#)

228

229 B6: Ich denke schon. Natürlich. Das steht im Zusammenhang. Sonst wird es auch nichts
230 (lacht). [22:32](#)

231

232 I: Sehr gut (lacht). Wenigstens nehmen Sie kein Blatt vor den Mund. Denken Sie, dass Sie im
233 Homeoffice Privates und Berufliches besser vereinbaren können? [22:48](#)

234

235 B6: Ich denke schon. (...) Ich wohne 100km entfernt. Das ist schon eine Frage der
236 Vereinbarungsmöglichkeit. Ich denke, dass das auch eine große Chance ist, wenn man
237 zukünftig die Work-Life-Balance besser hinbekommt. Dass man die technischen
238 Möglichkeiten nutzt, die die neue Zeit bringt. Sonst wird das schwierig. Wenn man nur auf
239 Effektivität setzt, ohne dabei die Vorteile zu ergründen oder zu heben, wird das nichts. Weil
240 der Stressfaktor nimmt zu, man ist viel mehr beschäftigt, rund um die Uhr, seine Mails zu
241 lesen, Informationen zu verarbeiten. Seine Arbeit auch nach Feierabend zu machen. Da muss
242 ein Gegenwert dazu da sein. Das ist natürlich in der Kulturbranche und gerade in einer
243 Führungsposition auch so, dass wir eigentlich nicht Feierabend haben. Wenn jetzt hier etwas
244 Berufliches kommt, dann kommunizieren wir auch abends noch und tauschen Informationen
245 oder machen etwas. (...) Das kommt eben auch durch die flexiblen Arbeitszeiten. Wenn die
246 Künstler bis 22 Uhr proben und danach ist noch etwas wichtig, dann wird das auch mal nach
247 22 Uhr geklärt. Aber dafür muss es eben einen Ausgleich geben. Es kann nicht sein, dass
248 diese Verfügbarkeit auf 24 Stunden ausgeweitet wird und kein Ausgleich an
249 Entspannungsmöglichkeiten angeboten werden. Dass ein Tag zum Abschalten geschaffen
250 wird. (...) Wenn man im Homeoffice ist, hat man die Möglichkeit, mal um die Ecke zu gehen
251 oder sein Zeug abzuwaschen oder sich selbst etwas zu Essen zu machen. Oder bei dem Sohn
252 schauen, wie die Hausaufgaben gemacht werden. Das sind Möglichkeiten, die hat man sonst
253 nicht. Das ist eine Chance zwischen Privatem und Beruflichem, wo die Striche nicht mehr so
254 gezogen werden. Die Gefahr dabei ist natürlich, dass das geklärt werden muss. Dass man
255 nicht in die Gefahr kommt, dass die Unfallkasse dann nein sagt. [25:57](#)

256 I: Was denken Sie denn, welche Rolle Selbstdisziplin in Bezug auf die Produktivität spielt?
257 [26:03](#)

258

259 B6: Also gerade im Homeoffice ist das echt wichtig. Die Versuchung ist groß, da sozusagen
260 nichts zu machen. Aber das hängt eben auch davon ab, in welchen Positionen man arbeitet.
261 (überlegt) Also wenn man Prozesse anleitet, kann man ja nicht nichts machen. Dann passiert

262 nichts und die Prozesse gehen nicht voran. Insofern muss man sich dann natürlich immer
263 wieder selbst disziplinieren. Und umso besser man sich selbst diszipliniert, umso besser ist
264 das Ergebnis nachher. Wie sollte das sonst sein? Homeoffice bedeutet ja nicht, nichts zu
265 machen. [26:52](#)

266

267 I: Also Selbstdisziplin sehr große Rolle. Wir waren vorhin schon kurz bei der technischen
268 Ausstattung. Mich interessiert, wie Ihre technische Ausstattung im Homeoffice ist. Können
269 Sie mir kurz Ihren Arbeitsplatz im Homeoffice beschreiben? [27:03](#)

270

271 B6: (...) Einen Schreibtisch, einen Laptop, einen Drucker, iPad, Handy. [27:15](#)

272

273 I: Haben Sie einen zweiten Monitor dran? [27:15](#)

274

275 B6: Nein. [27:18](#)

276

277 I: Im Vergleich zur Präsenzarbeit, was fehlt Ihnen da, was sie sonst im Büro haben? [27:25](#)

278

279 B6: Sie sagten es schon, der Monitor ist kleiner. Das wäre wahrscheinlich auch eine Sache,
280 die ich mir relativ einfach anschaffen könnte. Eigentlich haben Sie da Recht. Die Tastatur ist
281 natürlich kleiner, da würde ich mir auch eine Größere anschaffen für mehr Schreibarbeit. Wir
282 haben im Büro ja auch Papierordner. Die werden weniger, wir sind jetzt dabei, alle
283 Dokumente zu digitalisieren seit dem letzten Jahr. Die Sachen sind ja nicht oder nur teilweise
284 verfügbar. [28:36](#)

285

286 I: Alles klar. Vielen Dank für die Antwort. Welche Rolle spielt Ablenkung im Homeoffice
287 und welche konkreten Ablenkungsquellen sind bei Ihnen gegeben? [28:43](#)

288

289 B6: Ablenkung ist schon ein großes Problem, natürlich. (...) Besonders, wenn man jeden Tag
290 im Homeoffice ist. Wenn andere da wenig Rücksicht nehmen, ist das ein Problem für mich.
291 Die Arbeitszeit mit 9 Stunden. Wenn mein Sohn dann da ist und irgendetwas macht, das ist
292 dann schwierig. Da muss man sich seine Freiräume schaffen oder sich zurückziehen. Geht

293 natürlich auch. (...) Wenn das Normalzustand wäre, wenn ich 5 Tage die Woche zu Hause
294 arbeiten würde, würde ich mir andere Bedingungen schaffen. [29:49](#)

295

296 I: Und im Vergleich zum Büro, was denken Sie, wo die Ablenkungsquellen größer sind?

297 [29:54](#)

298

299 B6: Es hängt davon ab, welche Uhrzeit und was bei uns los ist. Jetzt ist wenig los, aber
300 nachmittags ist das anders. Das kann man nicht pauschalisieren. Im Moment ist es hier ruhig,
301 störungsfrei. Manchmal ist es ganz anders, weil ständig jemand etwas will. Man kann es nicht
302 sagen, das ist eine Frage der Selbstorganisation. Man kann das eine und auch das Andere gut
303 organisieren. Man kann kundenorientiert die Tür offen lassen oder konsequent die Tür zu
304 haben. Das kann man zu Hause oder im Büro machen. Das ist egal. Die Störquellen sind
305 überall. Das ist eine Frage der Selbstdisziplin. [31:02](#)

306

307 I: Das ist eine super Antwort, vielen Dank. Jetzt kommen wir noch zum letzten kleinen
308 Themenkomplex. Empfinden Sie im Homeoffice mehr Druck vom Unternehmen? [31:19](#)

309

310 B6: Nein, eigentlich nicht. Der Druck kommt nicht vom Unternehmen. Der Druck kommt
311 durch die Anforderungen, die an das Unternehmen gestellt werden. Beispielsweise in Corona-
312 Zeiten oder durch die Zuwendung, durch die Fördermittelrichtlinien, durch bestimmte
313 gesetzliche Auflagen. In dieser Position bin ich nicht, dass ich da von einem Mitarbeiter oder
314 dem Intendanten Druck bekomme. [32:17](#)

315

316 I: Okay. Wurden Sie auf das Homeoffice vorbereitet vom Unternehmen? Gab es da
317 Workshops, wie man sich vorbereitet, welche technischen Sachen gegeben sein müssen, und
318 auch wie man produktiv wird? Wurden Sie vorbereitet auf das Homeoffice? [32:39](#)

319

320 B6: Nein. Aber ich glaube, das kann man auch nicht erwarten. Letztendlich muss ich die
321 Mitarbeiter vorbereiten. Ich bin ja der Verwaltungsdirektor. Ich kann nicht erwarten, der soll
322 mich vorbereiten. Die Kollegen warten darauf, dass wir die Impulse setzen. [33:05](#)

323

324 I: Und ist das passiert? [33:07](#)

325

326 B6: Wir haben relativ viel Technik angeschafft. Wir haben uns zeitnah um die gesetzlichen
327 Rahmenbedingungen bemüht. (...) Wir haben spezielle Fälle mit den Mitarbeitern individuell
328 diskutiert. Ich wüsste jetzt nicht, was man speziell für das Homeoffice machen soll. Die
329 Sitzposition ist im Unternehmen am Schreibtisch genauso wie zu Hause auch. Entweder man
330 sitzt richtig oder eben nicht. Wenn ich den Kollegen etwas sage für das Homeoffice, fühlen
331 die sich auch bevormundet. Das lassen die sich nicht vorschreiben. Wir haben da schon
332 kommuniziert und sind da auch mit dem Personal in Kontakt. Wir haben das alles schon
333 diskutiert, auch in Leitungssitzungen. Da gibt es nicht allzu viel Klärungsbedarf. (...) Und ich
334 glaube auch, dass die Mitarbeiter damit relativ zufrieden sind, wie es jetzt ist. Ich habe da
335 wenig Beschwerden bekommen. Am Anfang wird immer diskutiert, was denn passiert, wenn
336 man z.B. einen Unfall hat, wie man versichert ist. Wer bezahlt den Strom, wenn ich zu Hause
337 arbeite? Bekomme ich einen speziellen Stuhl für meine Bandscheibe (lacht)? Ich glaube, da
338 ist nicht viel Konfliktpotenzial. [35:31](#)

339

340 I: Okay, sehr gut. Werden bei Ihnen gesundheitsförderliche Maßnahmen angeboten? [35:38](#)

341

342 B6: Ja, wir haben ab nächstem Jahr einen Gesundheitszuschuss von 25€ pro Monat, den die
343 Mitarbeiter bekommen. Den können sie im Fitnessstudio einlösen für Fitness und Sauna oder
344 sie bekommen Massagen. (...) Oder es gibt die Möglichkeit, über Bike-Leasing ein Fahrrad
345 zu bekommen. Die, die gar nicht wissen, was sie damit machen sollen, können das für ihre
346 berufliche Altersvorsorge einsetzen. Das haben wir jetzt ab Januar 2022. Das ist unser
347 Beitrag. Darüber hinaus haben wir natürlich Betriebssportgruppen. Die machen Tanz. Und so
348 etwas Ähnliches wie Yoga, so ein Bewegungstanz. Und wir haben die Möglichkeit, über die
349 Stadtwerke, also unseren städtischen Energieversorger, als Berufssportgruppe für 2€ den
350 Sport wahrzunehmen. Das ist unser Gesundheitspaket. [37:16](#)

351

352 I: Vielen Dank für Ihre Antworten dazu. Ich würde am Ende gern noch eine kleine
353 Zusammenfassung haben: Was denken Sie insgesamt, wirkt sich Homeoffice eher positiv
354 oder negativ auf die Produktivität aus? [37:30](#)

355

356 B6: (...) Ich denke, es ist eine Ergänzung. Es wirkt sich auf jeden Fall positiv aus. Ein
357 Synergie-Modell oder ein Mittel-Modell würde ich empfehlen. Mit der Homeoffice-

358 Möglichkeit und abhängig von der konkreten Arbeit. (...) Man kann das nicht immer pauschal
359 sagen, dass alles für alles gut ist. Man muss beides möglich machen und den Mitarbeitern die
360 Möglichkeit geben, selbst zu entscheiden, was sie wo besser machen können. Da können sie
361 ihre Arbeit besser planen. Die Verantwortung dann auch in die Hände der Mitarbeiter legen.
362 Dass sie sich Zeiten organisieren, wann sie sich im Betrieb sehen, sich verabreden, wo sie
363 bestimmte Dinge zusammen machen. Und eben auch Freiräume, wo sie im Homeoffice sein
364 können und das von zu Hause abarbeiten können. (...) Ich bin der Meinung, dass man nicht so
365 viel kontrollieren sollte, sondern eher die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiterinnen und
366 Mitarbeiter stärken sollte. Und die Effektivität auch bei viel Kontrolle schlecht sein kann.
367 Weil man kann sich immer drücken, wenn man keine Lust dazu hat. Richtig effektiv wird es
368 nur, wenn man selbst motiviert ist und etwas selbst will und etwas erreichen will. Dann sollte
369 man den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, die verschiedenen Modelle so anzuwenden, wie
370 sie gut sind. Um eben auch Spannung im häuslichen Umfeld zu reduzieren und Möglichkeiten
371 zu geben, vielleicht mal eine Couch in Empfang zu nehmen. Eben bestimmte Dinge, die man
372 sonst gar nicht machen kann, wenn man die ganze Zeit arbeitet. [39:44](#)

373 I: Zu all den Punkten, die wir gerade besprochen haben: Was sind die drei wichtigsten
374 Eckpunkte, um Produktivität im Homeoffice zu gewährleisten? [39:54](#)

375
376 B6: Die technischen Voraussetzungen, WLAN muss natürlich funktionieren. Die ganze
377 Ausrüstung muss da sein. Dann müssen die räumlichen Voraussetzungen da sein: man muss
378 genug Platz haben, man muss sich separieren können. Und es muss natürlich mit den
379 Kollegen abgestimmt sein. Also die Kommunikation muss trotzdem funktionieren. Das muss
380 in der Gesamtkonzeption des Unternehmens verankert sein, sonst funktioniert es nicht. [40:29](#)

381
382 I: Abschließende Frage dazu: Arbeiten Sie lieber im Homeoffice oder im Büro? [40:36](#)

383
384 B6: Es kommt darauf an, teils-teils. (...) Ich bin für ein mittleres Modell. Das liegt mir, dass
385 ich selbst die Wahl habe, wann und wo ich was mache und selbst einschätzen kann, wann ich
386 welche Möglichkeit wähle. Ich nehme mir keine Arbeit mit nach Hause, die ich nicht zu
387 Hause erledigen kann, wo ich unzufrieden bin. Und umgekehrt genauso. Wenn ich ein
388 häusliches Problem habe, kann ich mich auch in der Firma schlecht fühlen. Man muss da
389 flexibel sein. Man muss immer schauen, welche Ziele man erreichen will und dann muss man
390 die Lösung wählen. Und das geht für Homeoffice und für Präsenzarbeit genauso. Ein
391 schlechtes Konzept ist da fatal. [41:55](#)

392

393 I: Dann noch eine Ausstiegsfrage: Was denken Sie denn, welche Rolle Homeoffice in der
394 zukünftigen Arbeitswelt spielen wird und welche Modelle werden etabliert? [42:02](#)

395

396 B6: Es wird eine größere Rolle spielen. Die Technik wird immer ausgefeilter. (...) Man wird
397 weniger Papier haben und immer mehr technische Notwendigkeit. Aber es bleibt eben noch
398 der menschliche Faktor, die Kommunikation. Die rein persönliche, menschliche
399 Kommunikation. Den Wert, den würde ich nicht unterschätzen. Der sollte auch bleiben.

400 Denn, wenn man das nicht beachtet, ist man wirklich schlecht dran. Ich glaube, dass

401 Menschen keine digitalen Wesen sind, sondern sich wirklich gegenüberstehen müssen. Dieses

402 haptische Gefühl und die haptische Kommunikation, also die richtige Kommunikation, die

403 kann nicht ersetzt werden. Wo wir jetzt dieses Interview machen und Sie mich auch

404 verstehen, geht das natürlich mal, klar. Aber in Diskussionsrunden im Internet, das macht nur

405 bedingt Spaß. Das ist eben doch etwas Anderes. [43:41](#)

406

407 I: Vielen Dank, das war ein super Ausstieg. [43:45](#)

Anhang A 5 Kategoriensystem

Liste der Codes	Häufigkeit
Codesystem	331
Persönliche Daten	11
Wo lieber arbeiten/Größte Unterschiede zu Präsenz	9
Gesamteinschätzung Homeoffice und Produktivität	17
Wichtigste Indikatoren	6
Zukünftige Rolle von HO	8
Zukünftige Form mobiler Arbeit/Modelle	12
Zukunft Konkrete Maßnahmen Unternehmen	5
Normaler Arbeitstag im HO	5
Präsenzarbeit	2
Vorteile HO	18
Nachteile HO	5
Positiv für Produktivität im HO	11
Negativ für Produktivität im HO	1
Hürden und Probleme mit Homeoffice	2
1) Qualifikation und Berufserfahrung	10
2) Intensität der Betroffenheit von der Covid-19 Pandemie	8
3) Zufriedenheit im Homeoffice	3
4) Universalität und Verhandelbarkeit von Homeoffice im Unterne	16
5) Häufigkeit und Dauer von Homeoffice	14
6) Arbeitszeit	8
7) Kommunikationsmethoden und bewusst gewählte Software (+)	13
8) Einstellung zu agilen Ansätzen	4
9) Hauptsächliche Tätigkeitsfelder	17
10) Feedback-System	6
11) Leistungsmonitoring (+)	10
12) Sozialer Druck und Fehlen von Kollegen (+)	20
13) Emotionale Verbindung zum Unternehmen	7
14) Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem im Homeoffice	9
15) Selbstdisziplin	10

16) Technische Ausstattung	19
17) Ablenkung (+)	11
18) Rolle der Vorgesetzten (+)	12
19) Unterstützung durch Unternehmen (+)	15
20) Angebot von gesundheitsfördernden Maßnahmen	7

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere, dass die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig angefertigt wurde und ich mich anderer als der im beigefügten Verzeichnis angegebenen Hilfsmittel nicht bedient habe.

13.11.2021, Merseburg, Matthias Großöhme