

## Homeoffice – digitales Arbeiten im Buchhandel

# „Wir haben innovative Wege beschritten“

Jörg Eden

Die meisten Unternehmen in Deutschland ermöglichen ihren Mitarbeitenden in der Coronakrise im Homeoffice zu arbeiten. Im klassischen Sortimentsbuchhandel kann ein komplettes Ladengeschäft inklusive Logistik jedoch nicht ins Homeoffice versetzt werden. Schnell wurden jedoch kreative Lösungen gefunden, um trotz geschlossener Buchhandlungen einen rudimentären Betrieb aufrechtzuerhalten und die Leser mit Literatur zu versorgen.

### Ein Werkstattbericht

Wie veränderte sich die Arbeitswelt bei Hugendubel Fachinformationen? Die Pandemiemaßnahmen ab März 2020 veränderten schnell unsere Strukturen. Mitarbeiter hatten plötzlich ein gesetzliches Recht auf Homeoffice – soweit vom Arbeitsablauf möglich. Das Arbeiten an und mit der Ware schränkt die Homeoffice-Möglichkeiten natürlich ein.

Im Vertriebsinnendienst mussten neue Räume und Abtrennungen geschaffen werden, um die Abstände zwischen Mitarbeitenden und Arbeitsplätzen zu vergrößern. Hygienemaßnahmen wurden schnell umgesetzt, Laptops für Homeoffices angeschafft (soweit noch Desktops im Einsatz waren) und die Mitarbeiter in Schichten eingeteilt. Eine Hälfte arbeitete zuhause, die andere in den Büros – teilweise auch zeitversetzt. Schließlich sollte im Falle eines Falles nicht die gesamte Belegschaft ausfallen. Das „Hybridoffice“ war die Lösung. Dieses Prinzip ist bis heute aktiv und deckt sich mit den Daten des allgemeinen Arbeitsmarktes. 38 Prozent aller Mitarbeiter bundesweit arbeiten regelmäßig in Homeoffices (Stand Februar 2021). Die Investitionen in Hard- und Software kamen dazu und die Hardwarelieferungen dauerten zum Teil sehr lange. Alle Firmen hatten zur gleichen Zeit dieselben Ideen.

### Kommunikation

Verteiltes Arbeiten benötigt gute Kommunikation. Daher wurden digitale Kommunikationstools wie Skype4Business, Zoom, Teams etc. ausprobiert. Wir testeten mehrere Tools, weil nicht alle unseren Anforderungen entsprachen. Für Videokonferenzen einigten wir uns dann auf ein zuverlässiges Produkt, das wir über alle Bereiche tagtäglich im Einsatz haben. Die Industrie der digitalen Kommunikationsmittel (Mobiltelefone, Laptops, Kameras, Software) hat sicherlich erheblich von der Pandemie profitiert.

### Führungsstrukturen

Auch die Führung funktioniert anders als vor Ort. Letztlich spielte sich auch das schnell ein. Kommunikation in „2D“, al-

so digital, ist ungewohnt, aber kein wirkliches Problem. Vereinbarung fester Standards ist Pflicht und die Erreichbarkeit der Mitarbeiter wird in den entsprechenden Tools angezeigt.

### Vertriebsaußendienst

Der Außendienst ist prädestiniert für das Homeoffice. Die Mitarbeiter sind naturgemäß mobil und nutzen nur temporär einen festen Arbeitsplatz im Unternehmen. Die erreichbare Homeoffice-Quote liegt hier bei 100 Prozent, wenn es die privaten Umstände ermöglichen.

Reisen und Kundenbesuche sind nur eingeschränkt oder gar nicht mehr möglich. Unsere Kunden sind natürlich auch ins Homeoffice versetzt. Unternehmen, Berater, Behörden und Bibliotheken haben meist keine Besuche zugelassen. Das hat sich zwischenzeitlich etwas entspannt, die aktuelle Entwicklung verhindert es gerade wieder. Schließungen sind jederzeit möglich. Das hat zur Folge, dass sich die Vertriebsarbeit ebenfalls deutlich verändert. Persönliche Kontakte vor Ort gibt es kaum noch. Die Kommunikation ist daher zwangsläufig digital. Die Vertriebsarbeit veränderte sich schon vor Corona. Auch hier haben wir innovative Wege beschritten. So entwickelten wir z.B. für öffentliche Bibliotheken Webinare, um unsere Services und Dienstleistungen vorzustellen. Die „Novitätenshow“, also Vorstellungen der kommenden Frühjahrs- und Herbstneuerscheinungen wurde kurzerhand digital abgehalten. Teilnehmerzahlen von über 100 Teilnehmern sind bei digitalen Vorträgen kein Problem.

Gleichzeitig begann unser Webshop immer wichtiger zu werden. Um Kunden zu informieren, wurden Struktur und Funktionalität stark verbessert. Beispielsweise können jetzt juristische Datenbanken über unseren Webshop bestellt werden, auch einzelne juristische Zielgruppen finden sich dort explizit wieder. Weitere E-Book-Kataloge wurden integriert und mit weiteren Aggregatoren kooperiert. Das Leistungsportfolio wurde also deutlich erweitert und der Informationsaustausch auf einer Plattform zusammengezogen.

### Kunden

Die Bedürfnisse der Kunden haben sich ebenfalls deutlich verändert. Die Bereitstellung von digitalen Medien (Datenbanken, E-Books, E-Journals) ist für die wissenschaftlichen Bibliotheken schon seit Jahrzehnten Standard. Private Bildungsträger, Schulen und Behörden vollziehen jetzt ebenfalls eine rasante Entwicklung in diese Richtung. Da Behördenmitarbeiter auch vielfach in Homeoffices arbeiten, steigt der Bedarf an Fachliteratur stark an. 24/7-Erreichbarkeit und

Fernzugriff machen die Produkte attraktiv. Die Erwartungen der Kunden sind hoch. Oftmals besteht noch die Vorstellung, digitale Produkte seien naturgemäß günstiger als Printmedien. Auch die Datenbanknutzung wird individuell nach eigenen Vorstellungen verlangt. So sollen Module juristischer Datenbanken gerne auch „abgespeckt“ bestellbar sein, da der Nutzer ja nicht den gesamten Content benötigt. Da gibt es jede Menge Diskussionsbedarf mit Kunden.

### Erreichbarkeit

Homeoffice bedeutet nicht, dass die Erreichbarkeit von Kunden und Verlagen stets gegeben ist. Firmen, Bibliotheken und Behörden hatten ebenfalls viele Mitarbeiter in „Heimarbeit“. Das führte zu teilweise längeren Kommunikationszeiten. Auch Entscheidungen sind in dezentralen Teams schwerer zu treffen. Ebenso taten sich ausländische Verlage schwer. So dauerte die simple Freischaltung einer Hochschulbibliothek für eine britische Datenbank drei Monate. Die interne Kommunikation des Verlages war komplett gestört. Ein Mitarbeitender gab den Fall an den nächsten weiter und keinem gelang die simple technische Umsetzung. Das kostete schon Nerven bei Kunde und Lieferant.

### Homeoffice – wie sehen die Mitarbeiter das?

Die bisherigen Auswertungen haben gezeigt, dass in der Pandemie bis zu einem Drittel der Erwerbstätigen zumindest vorübergehend im Homeoffice tätig war. Während der ersten Corona-Welle im Frühsommer 2020 zeigten sich die höchsten Anteile. Im Frühjahr 2021 ist das Niveau bereits etwas reduziert und pendelt sich bei etwa einem Viertel ein. Doch welche Berufsgruppe arbeitet überhaupt noch im Homeoffice und wie zufrieden ist man damit? Zeichnet sich eine Homeoffice-Müdigkeit ab und was kann daraus zum jetzigen Zeitpunkt für die mittelfristige Perspektive gefolgert werden?

Werden die laufenden infas-Erhebungen zusammengefasst, ergibt sich eine solide Auswertungsbasis. So liegt der Homeoffice-Anteil unter den leitenden Angestellten bei 32 Prozent, unter den Beamten im gehobenen bzw. höheren Dienst beträgt er sogar 49 Prozent. In der Gruppe der „Arbeiter“ sind dagegen kaum Beschäftigte im Homeoffice anzutreffen. Dies korrespondiert mit einer Abhängigkeit der Arbeit von Ware und Maschinen und vom Bildungsabschluss. Hier ergibt sich eine Spannweite von acht Prozent bei Befragten mit formal niedriger Bildung (in der Regel ein Hauptschulabschluss) bis hin zu 42 Prozent in der Gruppe mit einem hohen Bildungsniveau (Abitur oder vergleichbar).

### Wie ist die Situation im Buchhandel?

Dazu gibt es noch keine validen Daten. Aus Erfahrungen und Beobachtungen scheinen sich aber die obigen Daten zu bestätigen. Vorherrschend ist, dass das Homeoffice für geeignete Tätigkeiten an 2-3 Tagen pro Woche genutzt wird. An den anderen Tagen wird vor Ort gearbeitet. Nicht für jeden

ist das Homeoffice ein geeigneter Ort. Zuhause ist es entweder zu beengt, ein Internetanschluss zu langsam oder die Kinderbetreuung nicht gegeben. 31 Prozent der Homeoffice Nutzer geben nach monatelanger Nutzung an, keinen geeigneten Raum zu haben (Infas Stand Februar 2021). 26 Prozent geben an, durch Lärm und andere Störungen abgelenkt zu werden. Hier gibt es also die ersten Homeoffice-Ermüdungserscheinungen. Homeoffice ist eben auch eine individuelle und persönliche Entscheidung.

### Wie wird es weitergehen?

Als Vorteile von Homeoffice-Lösungen werden insbesondere die bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Familie, mehr zeitliche Flexibilität, eine bessere Qualität und eine höhere Zufriedenheit genannt. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch eine Arbeitgeberbefragung aus dem letzten Jahr. Ein Drittel der befragten Unternehmen sieht keine negativen Aspekte in Bezug auf das Homeoffice. Am häufigsten werden Probleme in der Kommunikation und Informationsaustausch genannt. Eine geringere Produktivität ihrer Mitarbeitenden sehen nur 16 Prozent der Unternehmer. Das Homeoffice setzt sich in der Akzeptanz auch auf Arbeitgeberseite durch.

### Fazit

Die Pandemie beschleunigt Prozesse, die ohnehin stattgefunden hätten. Das Homeoffice wird vermutlich bleiben, aber nur an einzelnen Tagen. Hybride Arbeitswelten, also eine Mischung aus Homeoffice und Büro wird vermutlich Standard werden. Konferenzen sind 2D (digital) technisch problemlos durchführbar. Allerdings werden sie als anstrengender empfunden. Hier zeichnet sich ab, dass kurze Besprechungen mit vielen Teilnehmern gut durchführbar sind. Komplexere Meetings werden sicher wieder vor Ort stattfinden. Spannend bleibt die Frage, wie sich Dienstreisen entwickeln. Vermutlich wird jede Dienstreise auf den Prüfstand kommen. Die Klimadiskussion und die Gesetzgebung werden diese Frage in Zukunft noch stärker beeinflussen. Da zeichnet sich schon die nächste große Herausforderung für die Arbeitswelt ab. Viel zu wenig Beachtung finden auch noch die psychischen und sozialen Folgen dieser Veränderungen.



Jörg Eden, Hugendubel Fachinformationen, Hilblestraße 54, 80636 München. [j.eden@hugendubel.info](mailto:j.eden@hugendubel.info)