



Abschlussbericht FIS Corona-Forschung

Wie kann Homeoffice gelingen? Faire Lösungen aus der Sicht von Arbeit-gebern und Arbeitnehmern

Projektzeitraum: 08/2020 – 07/2021

31. Januar 2022

Prof. Dr. Martin Diewald (Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie)

Dr. Mareike Reimann (Universität Bielefeld)

Vor der Corona-Krise gab es auf allen Seiten viel Skepsis, dass Homeoffice funktionieren kann. Die einschlägige Forschung hat diese Skepsis insofern unterstützt, als dass Homeoffice tatsächlich häufig negative Auswirkungen auf die Arbeits- und Lebensqualität gezeigt hat. Mit Corona hat sich der Wind abrupt gedreht: Homeoffice wurde von vielen Unternehmen als wichtiger Bestandteil der Arbeitsorganisation forciert. Doch auch wenn während der Krise in großer Eile Lösungen für Homeoffice gefunden werden mussten, lassen sich diese Praktiken noch lange nicht in für Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen dauerhaft funktionierende, faire und produktive Lösungen übertragen. Aber wie lassen sich die Erfahrungen nutzen, um auch außerhalb der Ausnahmesituation gelingende Homeoffice-Lösungen zu etablieren? Ein nachhaltig gelingendes Angebot von Homeoffice bzw. mobiler Arbeit setzt voraus, dass dabei alle Beteiligten ins Boot geholt werden. Nicht nur diejenigen, die selbst Homeoffice in Anspruch nehmen, sondern auch die anderen Teammitglieder, inklusive der über- und untergeordneten Kolleg:innen, müssen die entsprechenden Lösungen als machbar und fair empfinden – ob sie nun selbst im Homeoffice arbeiten oder nicht. Dazu sind einvernehmliche und transparente Regelungen notwendig. Der zentrale Ansatz des Projekts ist deshalb, mit Hilfe einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung zum einen von allen beteiligten Gruppen im Betrieb die jeweiligen Vorstellungen zu erfassen und auf Gemeinsamkeiten, aber auch mögliche Konflikte hin zu analysieren. Zum anderen vergleichen wir Betriebe miteinander, um herauszufinden, inwiefern unterschiedliche Bedingungen und Herangehensweisen auch zu unterschiedlich gelingenden Ergebnissen führen. Damit soll zu besseren und praktisch umsetzbaren Lösungen beigetragen werden.

1. Darstellung der Forschungsergebnisse

Betriebs- und Beschäftigtenbefragung

Die folgenden Ergebnisse beruhen auf den von Februar bis Juni 2021 durchgeführten Betriebs- und Beschäftigtenbefragungen, vornehmlich im Raum Ostwestfalen-Lippe. Einige teilnehmende Betriebe sind jedoch deutschlandweit verteilt oder haben verschiedene Standorte in Deutschland. Dazu wurden (auf Grund der anhaltenden Pandemielage ausschließlich per Videotelefonie) leitfadengestützte Interviews mit Vertretern der an der Studie teilnehmenden Betriebe durchgeführt. Bei den interviewten Personen handelt es sich um Geschäftsführungen, Personalleitungen sowie teilweise zusätzlich einem IT-Verantwortlichen des Unternehmens. Die Beschäftigtenbefragung wurde als standardisierter Web-Survey durchgeführt. Die Einladungen zu der Umfrage wurden über die jeweiligen Betriebe direkt verteilt, um mit Hilfe eines anonymisierten Schlüssels die Verknüpfung von Betriebs- und Beschäftigtendaten zu ermöglichen.

a. Betriebsbefragung: Wer hat teilgenommen?

Mit insgesamt **19 Betrieben** wurden zwischen Februar und Juni 2021 leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Dabei handelt es sich um Betriebe mit einer Betriebsgröße von 15 bis 6000 Mitarbeiter:innen. Jeweils ein Drittel der Betriebe hatte unter 100, über 100 bis maximal 300 und mehr als 300 Mitarbeiter:innen. Dadurch konnten mit der Befragung **klein- und mittelständische wie auch große Unternehmen** abgedeckt werden.

Angebot von Homeoffice vor der Corona-Krise: Lediglich in einem teilnehmenden Unternehmen wurde Homeoffice vor der Corona-Krise gar nicht angegeben, jedoch gab es in den meisten Fällen nur sehr beschränkte und restriktive Angebote (80%). Die Betriebe gaben im Durchschnitt an, dass 9% der Mitarbeiter:innen bereits vor der Krise zumindest gelegentlich im Homeoffice gearbeitet haben. Die Spannweite lag dabei zwischen 0 und 100 Prozent aller Mitarbeiter:innen, wobei es in den allermeisten Betrieben (80%) maximal 10% der Beschäftigten waren. Auch wenn es in 6 von 19 Betrieben bereits eine Betriebsvereinbarung zum Thema Homeoffices gab, handelte es sich in allen teilnehmenden Betrieben nicht um ein pauschales Angebote für alle Mitarbeiter:innen, sondern die Nutzung war gebunden an die berufliche Position und/oder die Tätigkeit und in nahezu allen Fällen nur auf konkrete Nachfrage durch die Beschäftigten möglich. Das Angebot wurde nur in zwei Betrieben aktiv beworben. Die Entscheidung für die Gewährung von Homeoffice hat in 60% der Betriebe der direkte Vorgesetzte getroffen. 47% der betrieblichen Vertreter schätzten die Grundstimmung gegenüber Homeoffice bei den Führungskräften im Betrieb als (eher) negativ ein, 32% schätzten sie als neutral ein. (Eher) positiv war die Haltung also nur in 21% der Betriebe.

Angebot von Homeoffice während der Corona-Krise: Zum Zeitpunkt der Befragung zwischen Februar und Juni 2021 haben im Durchschnitt 67% der Mitarbeiter:innen in den Betrieben zumindest teilweise im Homeoffice gearbeitet. Der Anteil der Personen im Homeoffice hat dabei nur minimal zu entspannteren Phasen der Pandemie (insb. im Sommer 2020) abgenommen und ist insgesamt

vom ersten Lockdown im April 2020 bis zum Befragungszeitpunkt sogar gestiegen. Der Anteil an Beschäftigten im Homeoffice an allen Mitarbeiter:innen des Unternehmens reichte dabei von 7 bis 100 Prozent. In 12 der 19 Betriebe wurde die Entscheidung für/gegen die Nutzung von Homeoffice von der Tätigkeit abhängig gemacht. Mitarbeiter:innen mit Tätigkeiten in Produktion, Verkauf, Reinigung und Service und/oder der Verwaltung sensibler Daten werden dabei besonders häufig als ungeeignet genannt. In 26% der Betriebe wurde Homeoffice (für die geeigneten Tätigkeiten) verpflichtend eingeführt, in 42% der Betriebe wurden Mitarbeiter:innen aufgefordert, aber nicht verpflichtet und in 32% der Unternehmen wurde die Entscheidung vollständig den Mitarbeitenden überlassen. Die meisten Arbeitgeber:innen haben in die technische Ausstattung der Mitarbeiter:innen im Homeoffice investiert oder die Mitnahme von Ausstattung aus dem Büro ermöglicht. Speziell geschult für die Arbeit im Homeoffice wurde in etwa der Hälfte aller teilnehmenden Unternehmen.

Erfahrungen mit Homeoffice während der Corona-Krise: 50% der Betriebe nannten eine gesteigerte Produktivität als wichtigste positive Erfahrung durch die zugenommene Arbeit im Homeoffice. 16% nannten außerdem eine deutlich wahrgenommene Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit als zentrale positive Erfahrung. Auf der Seite der negativen Erfahrungen wurden insbesondere kommunikative Aspekte gesehen: Der gesunkene Austausch unter Kolleg:innen, mangelnde Kollegialität, Probleme mit der Isolation von Mitarbeiter:innen und fehlender informeller Austausch. Gesunkene Arbeitsleistung wurde nur in ein Fünftel der Betriebe genannt und technische Probleme waren aus betrieblicher Sicht ebenso kaum vorhanden.

Homeoffice nach der Corona-Krise: In allen teilnehmenden Unternehmen soll Homeoffice auch nach der akuten Krisensituation angeboten werden. Dabei wollen es 16 von 19 Betrieben möglichst allen Mitarbeiter:innen zur Verfügung stellen. Die größten Hürden werden vor allem in rechtlichen Rahmenbedingungen und der Machbarkeit in Bezug auf bestimmte Tätigkeiten gesehen. Ein Fünftel der Unternehmen strebte zum Befragungszeitpunkt eine neue Betriebsvereinbarung für alle Beschäftigten an, in 4 von 5 Betrieben soll es flexible Hybrid-Modelle geben. Dabei wünschen sich die meisten Betriebe eine teilweise Homeoffice-Nutzung von 2 bis 3 Tagen pro Woche. Zwei Betriebe können sich aber auch gut vorstellen, dass die meisten Mitarbeiter:innen ausschließlich im Homeoffice arbeiten. Etwa die Hälfte der Betriebe plant außerdem, die Arbeitssituation vor Ort langfristig auf die gesteigerte Nutzung von Homeoffice anzupassen. Insbesondere wurden hier genannt: Verzicht auf weitere Bürogebäude, Workspace Sharing, flexible Docking-Stations in Großraumbüros.

Zusammenfassung/Einordnung: Zunächst findet sich eine grundsätzliche Vorannahme in allen Interviews wieder: Vor der Corona-Krise war Homeoffice kein bedeutendes Thema in den Betrieben. Dabei reicht die Spannbreite zwar von Betrieben, in denen Homeoffice überhaupt kein Thema war, bis hin zu Unternehmen, in denen das Thema zumindest angesprochen und diskutiert wurde - wirkliche Relevanz hatte Homeoffice als Thema jedoch kaum.

Erst durch die Maßnahmen zur Eindämmung der Corona-Pandemie erschien Homeoffice und andere Formen mobilen Arbeitens sehr plötzlich auf der Agenda und viele Betriebe berichten von einer anfänglichen Überforderung sowie der Schaffung von Notlösungen, um Arbeitsprozesse aufrecht erhalten zu können. Dabei waren gegenüber Homeoffice nicht nur von Arbeitgeberseite Bedenken vorhanden, zum Beispiel bzgl. Produktivität von Mitarbeiter:innen im Homeoffice und dem Umgang mit Erreichbarkeit und Kommunikationsmöglichkeiten, sondern Betriebe haben auch auf Arbeitnehmerseite nur selten Forderungen nach Homeoffice-Optionen wahrgenommen. Es wird häufig betont, dass Mitarbeiter:innen eher den Wunsch haben, vor Ort zu arbeiten. Ausnahmen sind vor allem bei bestimmten Berufen zu finden, die ohnehin keinen festen Arbeitsplatz haben, wie z.B. Außendienstmitarbeitende

Das Gesamtbild der Interviews veranschaulicht sehr deutlich die ausgeprägte Heterogenität von Homeoffice-Lösungen. Das heißt: Es gibt viele verschiedene Lösungen für vielfältige Dilemmata. Die Betriebe berichten, dass Leitlinien und Vorgaben fehlten und immer noch fehlen, um Homeoffice einzuführen und langfristig zu ermöglichen. Dabei geht es einerseits um rechtliche Fragen und Verantwortlichkeiten des Arbeitgebers (z.B. in Bezug auf die Ausstattung des Arbeitsplatzes im Homeoffice), andererseits um Fragen der sozialen Einbindung von Mitarbeiter:innen und die Rolle von Führungspersonen. Nicht zu vernachlässigen sind dabei sehr praktische Alltagsprobleme wie eine mangelnde Bandbreite bei der Internetverbindung. Auch wenn einzelne Betriebe sehr individuelle Herausforderungen schildern, lassen sich jedoch wesentliche Grundprobleme erkennen, die jeweils in unterschiedlichem Ausmaß ausgeprägt sind. Beispiele sind hier die positive wie negative Seite von Präsenzkulturen: Einerseits schränken diese die erfolgreiche Umsetzung von Homeoffice ein, andererseits kann es auch Vorteile für den Zusammenhalt im Team und für die Identifikation mit dem Unternehmen haben, räumlich nah beieinander zu arbeiten.

In diesem Zusammenhang zeigt sich auch in den meisten Betriebsinterviews, dass der Mangel an sozialem Kontakt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden sowie von Kolleg:innen untereinander als eine der wesentlichen negativen Erfahrungen wahrgenommen wird. Dies ist auch einer der wichtigsten Gründe, warum zwar alle Betriebe auch nach Ende der Pandemie weiterhin an ihren Homeoffice-Lösungen arbeiten wollen und es Mitarbeitenden als Option zur Verfügung stellen wollen, jedoch zumeist eher hybride Lösungen favorisiert werden und eine Tätigkeit zu 100% im Homeoffice von Arbeitgeberseite in den meisten Fällen abgelehnt wird.

b. Beschäftigtenbefragung: Wer hat teilgenommen?

Insgesamt haben 3.081 Mitarbeiter:innen aus den 19 Betrieben an der Online-Befragung zwischen Februar und Juni 2021 teilgenommen, 2.413 davon haben den Fragebogen bis zum Ende ausgefüllt. Mit einem Frauenanteil von etwa 43% haben weniger Frauen als Männer teilgenommen. 5% der Beschäftigten sind unter 25 Jahre alt, jeweils etwa 23% zwischen 25 und 34 bzw. zwischen 35

und 44 Jahre alt, 27% zwischen 45 und 54 und 22% älter als 55 Jahre alt. Ein Viertel der Befragten üben im Betrieb eine Leitungsfunktion aus.

Bei rund 46% der Befragten wohnt mindestens ein Kind zumindest teilweise im Haushalt und von diesen Personen geben etwa 68% an, dass sie seit der Corona-Krise mehr Zeit als üblich in die Kinderbetreuung investiert haben. Insgesamt betreuen zudem etwa 17% der Beschäftigten pflegebedürftige Angehörige.

c. Homeoffice Nutzung

Die Zahl der Arbeitsstunden ist etwa ein Jahr nach Beginn der Corona-Krise wieder so hoch wie vor der Pandemie: Arbeiteten die befragten Beschäftigten vor März 2020 noch durchschnittlich 37 Stunden in der Woche, waren es während des ersten Lockdowns 34 und zum Zeitpunkt der Befragung wieder etwa 37 Stunden.

Von den Befragten arbeiteten 15% vor der Corona-Krise zumindest ab und zu im Homeoffice. Während des Lockdowns im März 2020 waren es etwa 82% und zum Zeitpunkt der Befragung arbeiteten fast 90% der Beschäftigten zumindest teilweise im Homeoffice. Bei den Befragten, die im Homeoffice arbeiten, ist der Anteil der Stunden, der im Homeoffice gearbeitet wird, von 5% vor der Corona-Krise auf fast 70% während des ersten Lockdowns im März 2021 gestiegen und bis zum Zeitpunkt der Befragung auf diesem Niveau geblieben.

Die meisten Befragten würden auch in Zukunft gerne weiterhin im Homeoffice arbeiten. Durchschnittlich beträgt der gewünschte Anteil der Arbeitszeit im Homeoffice 57%. Von allen Beschäftigten würden 2% am liebsten gar nicht und 9% am liebsten vollständig im Homeoffice arbeiten.

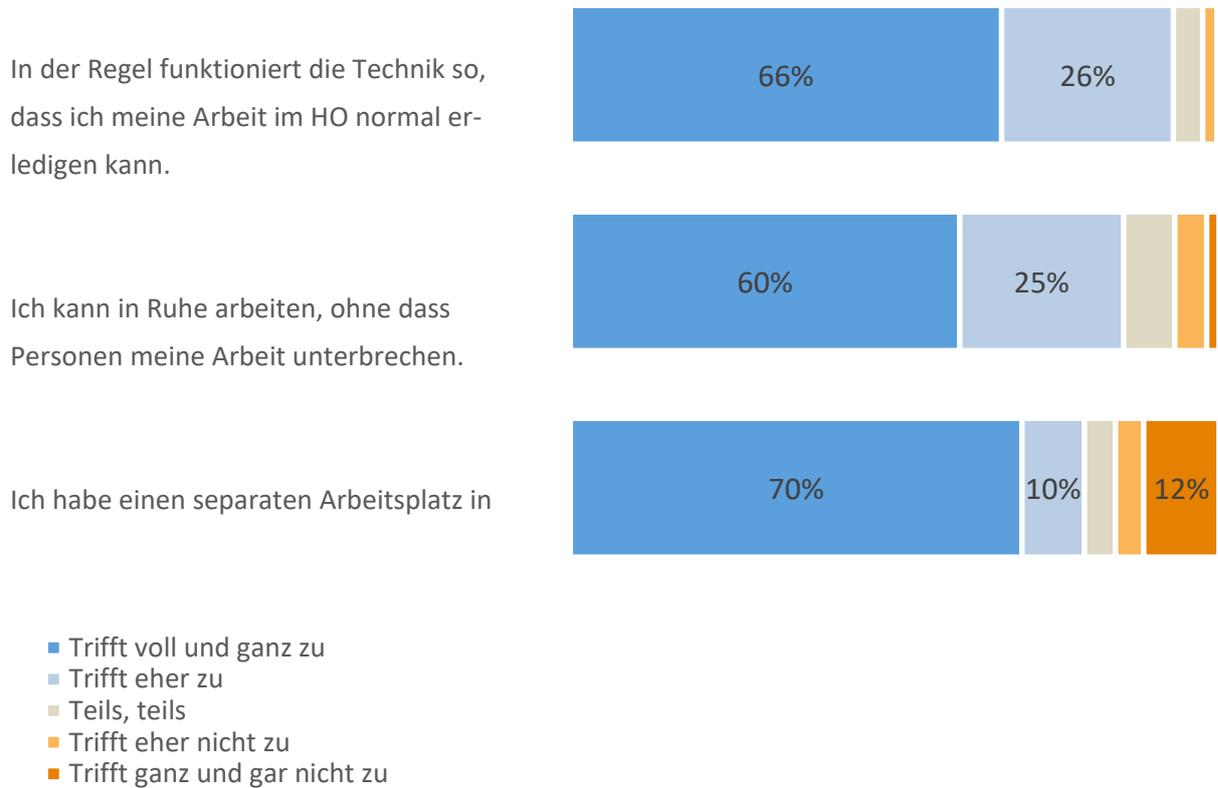
Es gibt einige Gründe, die für und gegen die Arbeit im Homeoffice sprechen können. Die meisten Beschäftigten gaben als Grund für die Arbeit im Homeoffice an, in Ruhe arbeiten zu können (63%), die Work-Life Balance zu verbessern (43%) und um Fahrtkosten bzw. -zeit zu sparen (54%).

Diejenigen, die nicht im Homeoffice gearbeitet haben, nannten als häufigsten Grund hierfür, dass es das Angebot nicht gab oder es ungern gewährt wurde (70%), dass ihre direkten Vorgesetzten dagegen waren (20%) oder, dass sie ihr Arbeits- und Privatleben lieber räumlich trennen (15%).

d. Arbeitsbedingungen im Homeoffice

Weitere wichtige Themen sind die technische Ausstattung im Homeoffice sowie die räumlichen Arbeitsbedingungen, die Mitarbeiter:innen im Homeoffice zur Verfügung stehen. Dazu haben die meisten Befragten eher positive Angaben gemacht. Wie innerhalb der 5-teiligen Skala auf einzelne Aussagen geantwortet wurde, ist der folgenden Abbildung zu entnehmen.

Abbildung 1: Zustimmung zu Aussagen bzgl. Ausstattung, Weiterbildung, und Technik



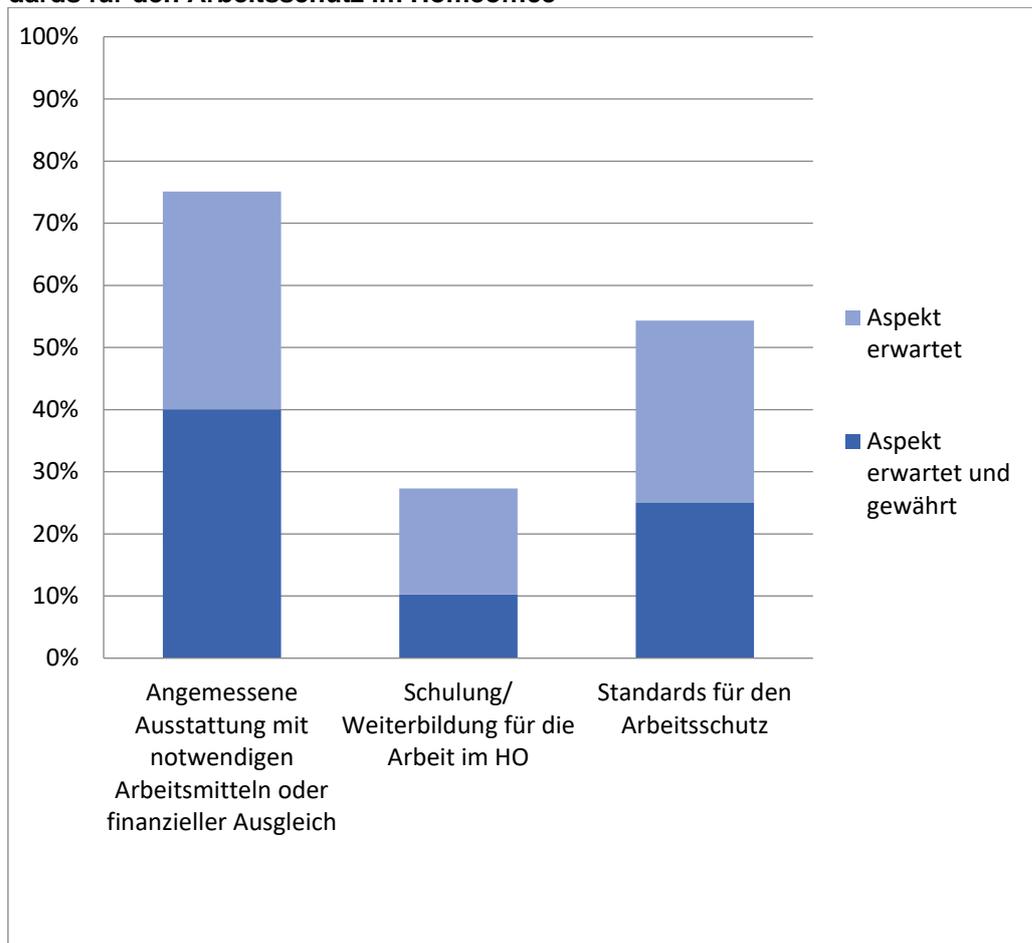
Anmerkung: Werte, die kleiner als 10% sind, werden ohne genaue Prozentangabe abgebildet.

Quelle: Studie „Wie kann Homeoffice gelingen – Faire Lösungen aus Sicht von Arbeitgebern und Arbeitnehmern“, eigene Berechnungen.

Die technischen Voraussetzungen sind für die Beschäftigten im Homeoffice zum größten Teil gegeben (Abbildung 1). Die meisten Befragten haben einen separaten Arbeitsplatz zu Hause, jedoch trifft dies für 12% der Befragten überhaupt nicht zu. Etwa 60% der Befragten geben an, dass Unterbrechungen durch andere Personen im Homeoffice gar nicht vorkommen.

In der folgenden Abbildung 2 werden Erwartungen von Arbeitsbedingungen bezüglich der angemessenen Ausstattung, Schulungen, und Arbeitsschutz in Zeiten von Homeoffice dem Grad der Erfüllung dieser Arbeitsbedingungen vom Betrieb gegenübergestellt. Die Abbildung ist wie folgt zu lesen: Die gesamte Höhe der blauen Balken entspricht dem Anteil der Mitarbeiter:innen, die den entsprechenden Aspekt von ihrem Unternehmen erwarten, also auf der Skala von 1 "Erwarte ich uneingeschränkt" bis 5 "Erwarte ich überhaupt nicht" eine 1 oder 2 angegeben haben. In dunkelblau ist zusätzlich der Anteil der Mitarbeiter:innen angegeben, die diese Erwartung haben und auch erfüllt sehen, also bei der Frage nach der Erfüllung auf der Skala von 1 "Trifft voll und ganz zu" bis 5 "Trifft ganz und gar nicht zu" eine 1 oder 2 angegeben haben.

Abbildung 2: Erwartung und Gewährung von Ausstattung, Schulungen, und Standards für den Arbeitsschutz im Homeoffice



Quelle: Studie „Wie kann Homeoffice gelingen – Faire Lösungen aus Sicht von Arbeitgebern und Arbeitnehmern“, eigene Berechnungen.

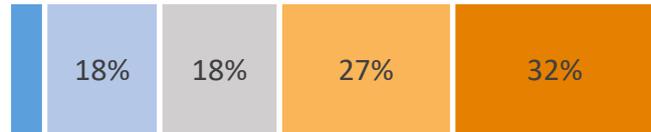
Die Mehrheit der Befragten erwartet eine angemessene Ausstattung mit für das Homeoffice notwendigen Arbeitsmitteln, jedoch sehen hiervon nur etwas mehr als die Hälfte der Personen ihre Erwartung erfüllt (Abbildung 2). Der geringe Anteil der Personen, der eine Schulung oder Weiterbildung für die Arbeit im Homeoffice erwartet, sieht dies zu circa einem Drittel als erfüllt an. Standards für den Arbeitsschutz erwarten etwas mehr als die Hälfte der Befragten und davon empfindet wiederum die Hälfte, dass diese Standards eingehalten werden.

e. Soziale Kontakte & Zusammenarbeit im Homeoffice

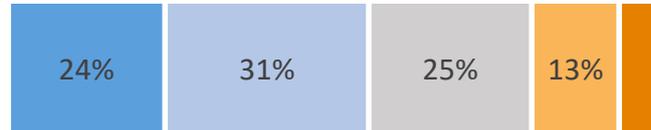
Sowohl die Zusammenarbeit unter Kolleg:innen als auch die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden wird durch die Arbeit im Homeoffice vor neue Herausforderungen gestellt. Wie die Beschäftigten verschiedene Aussagen diesbezüglich bewerten, ist in den folgenden Abbildungen zu sehen. Die Zustimmung oder Ablehnung zu einzelnen Aussagen konnte auf einer Skala von 1 "Trifft voll und ganz zu" bis 5 "Trifft ganz und gar nicht zu" eingestuft werden.

Abbildung 3: Zusammenarbeit mit Vorgesetzten

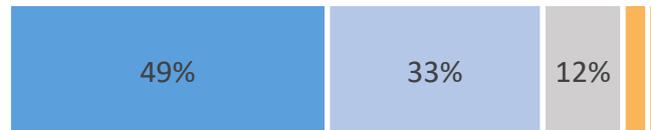
Der Kontakt leidet darunter, wenn wir uns durch die Arbeit im Homeoffice weniger persönlich sehen.



Meine Vorgesetzten sind immer für mich erreichbar, auch außerhalb regulärer Arbeitszeiten.



Meine Vorgesetzten haben Verständnis dafür, dass ich auch private Verpflichtungen habe.



- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Teils, teils
- Trifft eher nicht zu
- Trifft ganz und gar nicht zu

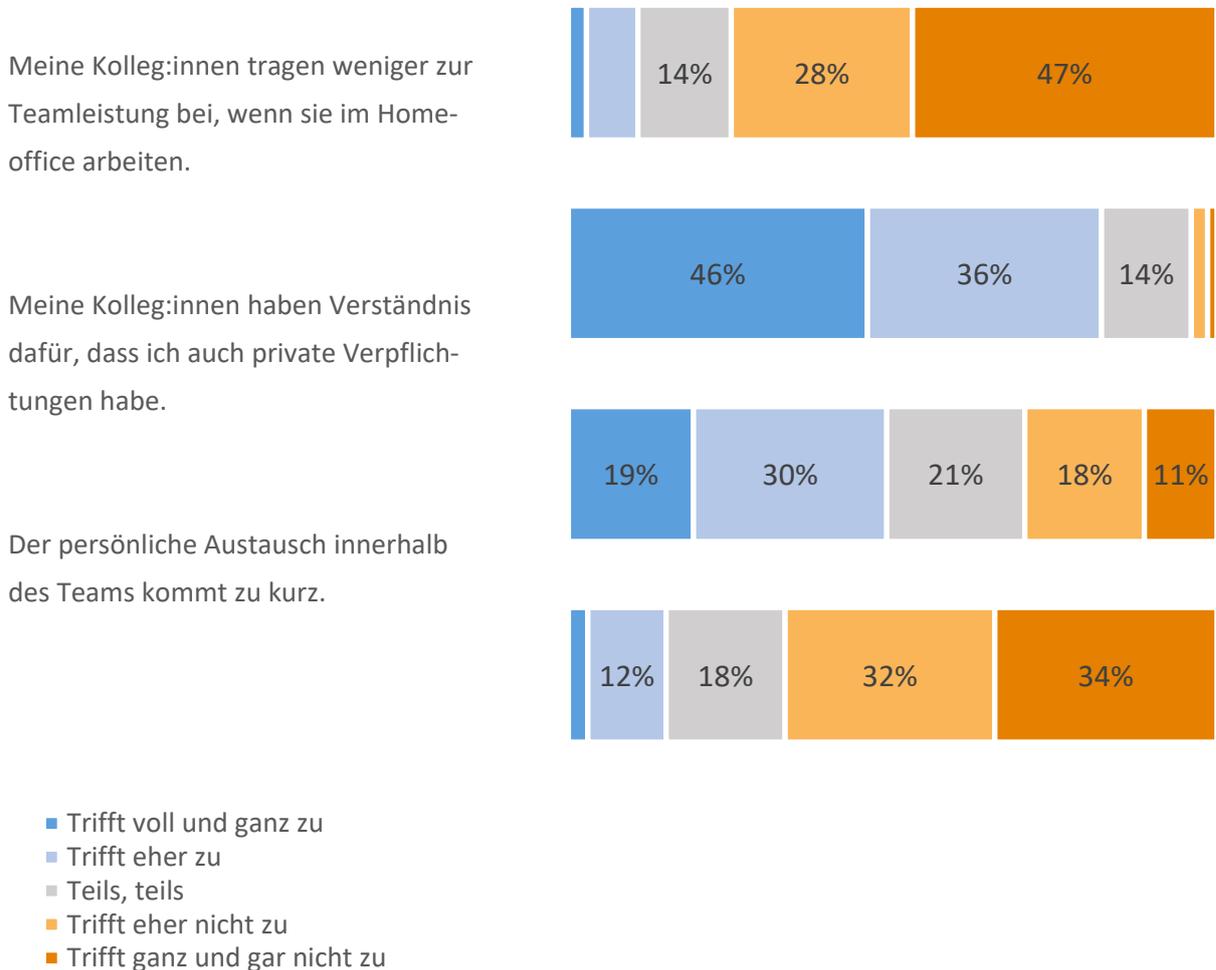
Anmerkung: Werte, die kleiner als 10% sind, werden ohne genaue Prozentangabe abgebildet.

Quelle: Studie „Wie kann Homeoffice gelingen – Faire Lösungen aus Sicht von Arbeitgebern und Arbeitnehmern“, eigene Berechnungen.

Die Zusammenarbeit im Homeoffice mit Vorgesetzten wird von den Beschäftigten überwiegend als eher positiv bewertet (Abbildung 3). Nur 24% der Befragten würden der Aussage zustimmen, dass der Kontakt unter der Arbeit im Homeoffice leidet. Mehr als die Hälfte der Befragten können ihre Vorgesetzten sogar außerhalb regulärer Arbeitszeiten gut erreichen. Etwa 80% der Befragten finden, dass ihre Vorgesetzten Verständnis für private Verpflichtungen zeigen und sie bei der Arbeit im Homeoffice unterstützen.

Gegenseitige Unterstützung im Arbeitsteam ist nicht nur ein wichtiger Faktor für das erfolgreiche Zusammenarbeiten, sondern auch mitentscheidend für das Wohlbefinden der Beschäftigten. Dazu gehört nicht nur die reine Arbeitskommunikation, sondern auch der informelle Austausch in der Kaffeepause, auf dem Flur oder der Cafeteria. Bei der Zusammenarbeit von Mitarbeiter:innen können allerdings zusätzliche Schwierigkeiten auftauchen, wenn alle Mitglieder eines Teams oder ein Teil der Kolleg:innen im Homeoffice arbeitet und kein persönlicher Kontakt möglich ist.

Abbildung 4: Zusammenarbeit mit Kolleg:innen

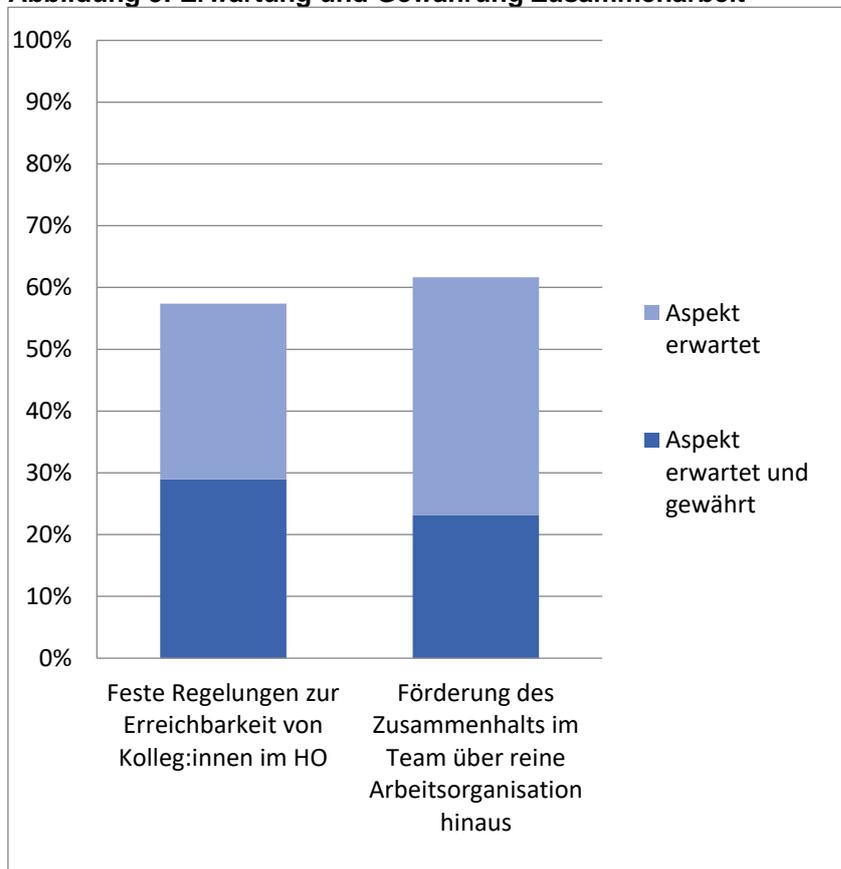


Anmerkung: Werte, die kleiner als 10% sind, werden ohne genaue Prozentangabe abgebildet.
Quelle: Studie „Wie kann Homeoffice gelingen – Faire Lösungen aus Sicht von Arbeitgebern und Arbeitnehmern“, eigene Berechnungen.

Dass der persönliche Austausch innerhalb des Teams zu kurz kommt, finden 70% der Befragten mindestens teilweise, jedoch würden 67% sagen, dass es dadurch nicht häufiger zu Missverständnissen kommt (Abbildung 4). Sehr positiv ist auch, dass der überwiegende Teil der Befragten der Aussage nicht zustimmen würde, dass Kolleg:innen im Homeoffice weniger zur Teamleistung beitragen. Auch geben über 80% an, dass ihre Kolleg:innen Verständnis für private Verpflichtungen haben.

Im regulären Betrieb und insbesondere bei Teams, die schon lange zusammenarbeiten, ist allen Mitarbeiter:innen in der Regel klar, wer wann und wie zu erreichen ist, welche Kommunikationsregeln herrschen oder wann es zum Beispiel üblich ist, auch mal über private Dinge zu sprechen. Im Homeoffice können jedoch ganz andere Regeln gelten: Arbeitet mein Kollege vielleicht erst später, weil er sich um seine Kinder kümmert, und ich störe ihn, wenn ich anrufe? Ist meine Kollegin vielleicht gerade in eine Arbeitsaufgabe vertieft und hat deshalb keine Zeit, sich meine Sorgen zu einem geplanten Meeting anzuhören? Deshalb wurde im Rahmen der Befragung einerseits gefragt, inwieweit Mitarbeiter:innen erwarten, dass es feste Regelungen zur Erreichbarkeit im Homeoffice gibt und inwieweit der Teamzusammenhalt auch über die reine Arbeitsorganisation hinaus gefördert werden soll. Im Anschluss wurde dann gefragt, inwieweit dies von den Arbeitgeber:innen bisher umgesetzt wird.

Abbildung 5: Erwartung und Gewährung Zusammenarbeit



Quelle: Studie „Wie kann Homeoffice gelingen – Faire Lösungen aus Sicht von Arbeitgebern und Arbeitnehmern“, eigene Berechnungen.

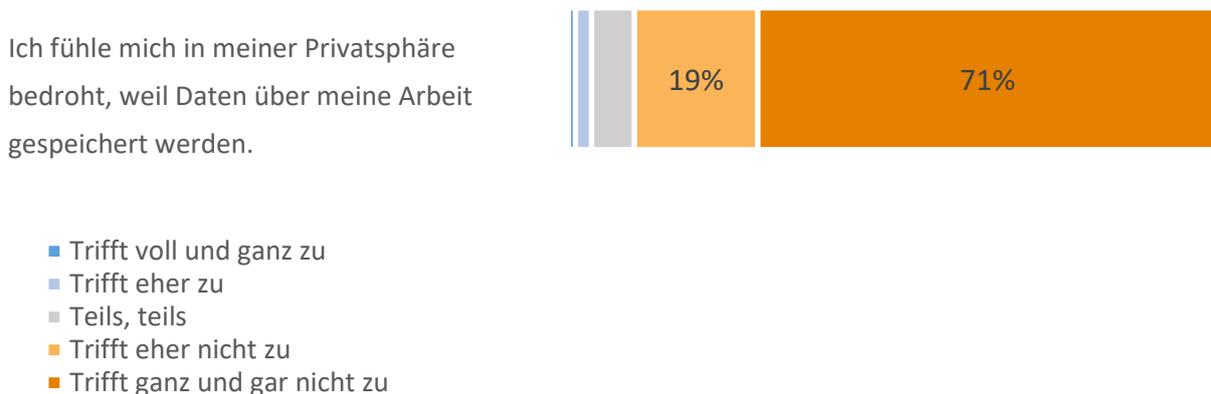
Wie an der Abbildung 5 erkennbar ist, erwarten mehr als die Hälfte der Befragten feste Regelungen zur Erreichbarkeit von Kolleg:innen oder die Förderung des Teamzusammenhalts im Homeoffice. Davon geben jeweils weniger als die Hälfte an, dass diese Erwartungen erfüllt werden.

f. Entgrenzung von Beruflichem und Privatem durch Homeoffice

Festgelegte Arbeitszeiten und Anwesenheitskontrollen sind bei der Arbeit im Büro oft selbstverständlich. Durch vermehrten Einsatz von Homeoffice entstehen Chancen auf mehr Flexibilität und somit eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. So haben Beschäftigte beispielsweise mehr Zeit zu ihrer freien Verfügung, da der Arbeitsweg entfällt. Außerdem bietet das Homeoffice insbesondere für Personen mit Betreuungs- oder Pflegeaufgaben die Möglichkeit, diese besser mit ihrer Arbeit zu verbinden. So kann Homeoffice zu einer verbesserten Work-Life-Balance beitragen, die für Beschäftigte immer mehr an Bedeutung gewinnt. Homeoffice kann allerdings auch negative Auswirkungen auf die Arbeits- und Lebensqualität haben. Die Grenzen zwischen Arbeit und Privatem verschwimmen, sodass Beschäftigte unter anderem schwieriger nach der Arbeit abschalten können. Weiterhin greift die Arbeit von zu Hause in das Privatleben der Beschäftigten ein wodurch ihre Privatsphäre gestört werden kann.

So entstehen im Gegenzug zu mehr Flexibilität auch Risiken bezüglich der Kontrolle der Arbeitsleistung und der Privatsphäre der Mitarbeiter:innen.

Abbildung 6: Zustimmung zu Aussage bzgl. bedrohter Privatsphäre



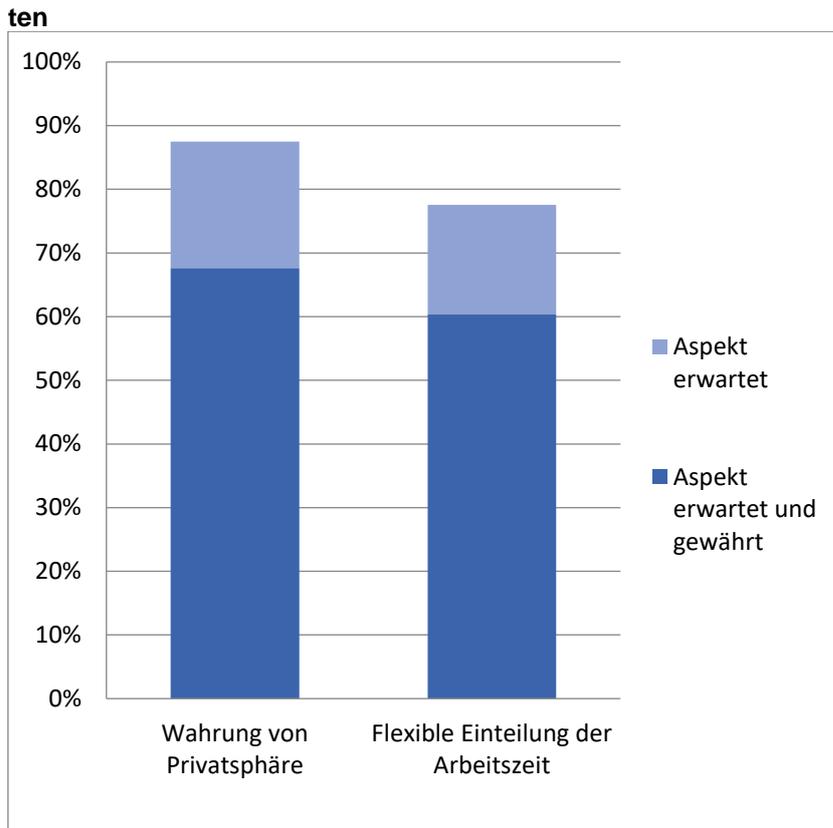
Anmerkung: Werte, die kleiner als 10% sind, werden ohne genaue Prozentangabe abgebildet.

Quelle: Studie „Wie kann Homeoffice gelingen – Faire Lösungen aus Sicht von Arbeitgebern und Arbeitnehmern“, eigene Berechnungen

Wie in der Abbildung 6 zu erkennen, sieht eine Mehrheit von 71% der Beschäftigten der Unternehmen aktuell jedoch gar keine Bedrohung ihrer Privatsphäre durch gespeicherte Daten.

In der folgenden Abbildung werden Erwartungen von Arbeitsbedingungen bezüglich flexibler Arbeitszeit und der Wahrung der Privatsphäre in Zeiten von Homeoffice dem Grad der Erfüllung dieser Arbeitsbedingungen durch den Betrieb gegenübergestellt.

Abbildung 7: Erwartung und Gewährung Privatsphäre und flexible Arbeitszeiten



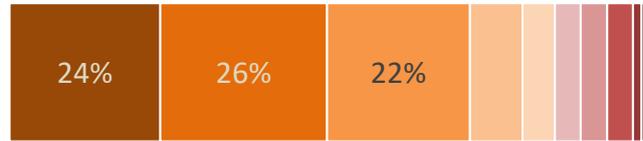
Quelle: Studie „Wie kann Homeoffice gelingen – Faire Lösungen aus Sicht von Arbeitgebern und Arbeitnehmern“, eigene Berechnungen.

Die Befragten sind sich einig: Die überwiegende Mehrheit findet es wichtig, dass die Privatsphäre von den Arbeitgeber:innen gewahrt wird (Abbildung 7). Weniger als ein Drittel dieser Personen findet, dass diese Erwartung nicht ausreichend erfüllt wird oder weiß nicht, ob in der Arbeit im Homeoffice die Privatsphäre gewahrt wird. Die flexible Einteilung der Arbeitszeit wird von etwa drei Vierteln der Mitarbeiter:innen erwartet und größtenteils als gegeben angesehen.

Die allgemeine Zufriedenheit der Work-Life-Balance der Beschäftigten wird in der nächsten Abbildung 8 veranschaulicht. Eingestuft werden konnte die Zufriedenheit in zehn Schritten. Eine Mehrheit von 86% der Befragten ist insgesamt eher zufrieden, hat also eine Antwort auf den ersten fünf Stufen angegeben.

Abbildung 8: Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von
Berufs- und Privatleben



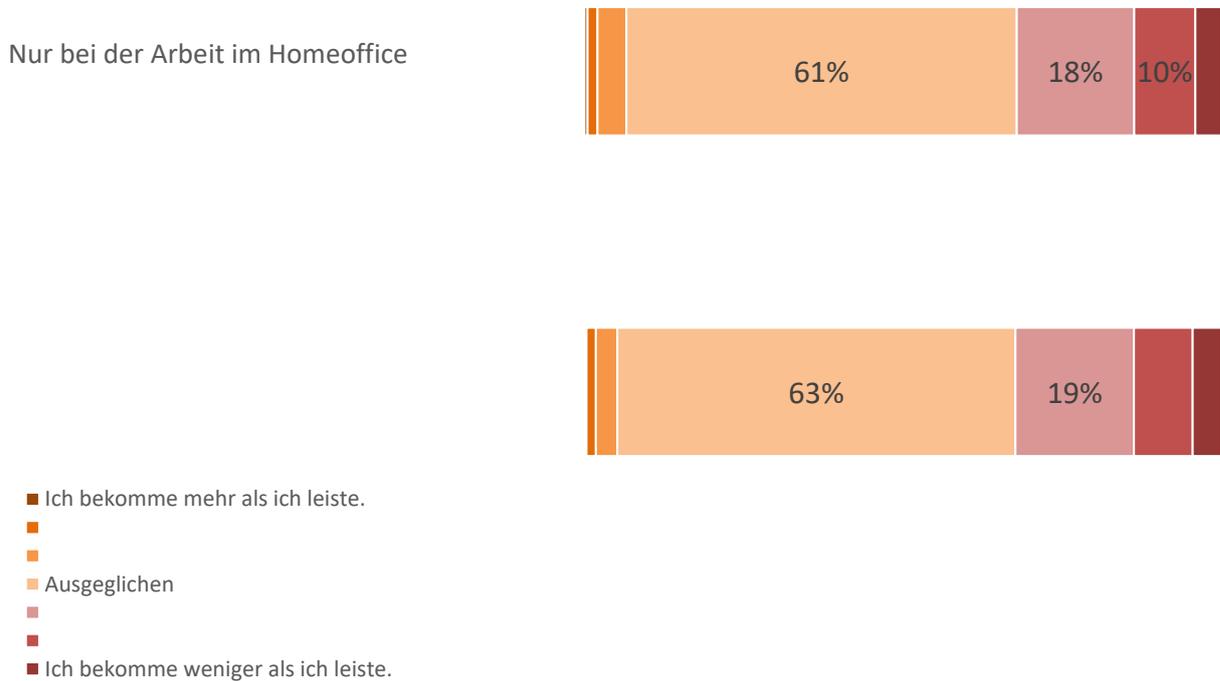
- Voll und ganz zufrieden
- Zufrieden
- Wenig zufrieden
- Unzufrieden
- Sehr unzufrieden
- Ganz und gar nicht zufrieden

Anmerkung: Werte, die kleiner als 7%, sind werden ohne genaue Prozentangabe abgebildet.

Quelle: Studie „Wie kann Homeoffice gelingen – Faire Lösungen aus Sicht von Arbeitgebern und Arbeitnehmern“, eigene Berechnungen.

Neben der Work-Life-Balance spielt für die berufliche Zufriedenheit auch die empfundene Fairness eine Rolle. Wir haben den Beschäftigten die Frage gestellt: „Sind das, was Sie an Ihrem Arbeitsplatz leisten und das, was Sie dafür bekommen, insgesamt ausgeglichen?“ Wie die Beschäftigten auf der 7-stufigen Skala von 1 „Ich bekomme mehr als ich leiste“ über 4 „Ausgeglichen“ zu 7 „Ich bekomme weniger als ich leiste“ geantwortet haben, ist der folgenden Abbildung (9) zu entnehmen.

Abbildung 9: Empfundene Fairness



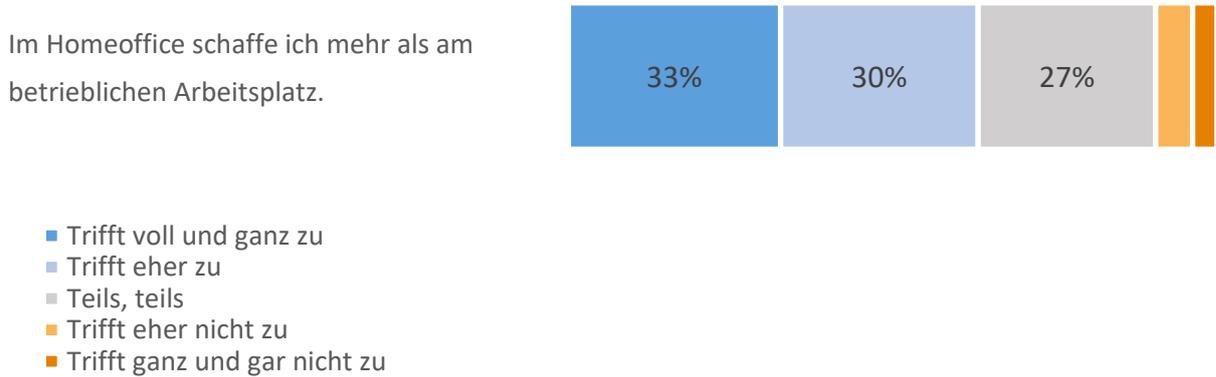
Anmerkung: Werte, die kleiner als 6%, sind werden ohne genaue Prozentangabe abgebildet.
Quelle: Studie „Wie kann Homeoffice gelingen – Faire Lösungen aus Sicht von Arbeitgebern und Arbeitnehmern“, eigene Berechnungen.

In grün eingefärbt ist der Anteil der Personen, die das Verhältnis zwischen dem, was sie leisten und dem, was sie bekommen, als ausgeglichen oder besser empfinden. Die Mehrheit der Beschäftigten wählte diese Antwortkategorie sowohl bei der Gesamtbewertung ihrer Arbeit als auch bei der einzelnen Betrachtung der Arbeit im Homeoffice (Abbildung 9).

g. Produktivität im Homeoffice

Die Arbeit im Homeoffice ist auch mit Sorgen verbunden. Vorgesetzte sorgen sich womöglich über die Produktivität der Mitarbeitenden und die Mitarbeitenden wiederum sorgen sich um mögliche negative Auswirkungen der Arbeit im Homeoffice auf ihre Karriere oder Entlohnung.

Abbildung 1.10: Zustimmung zu Aussage bzgl. erbrachter Leistung im Homeoffice



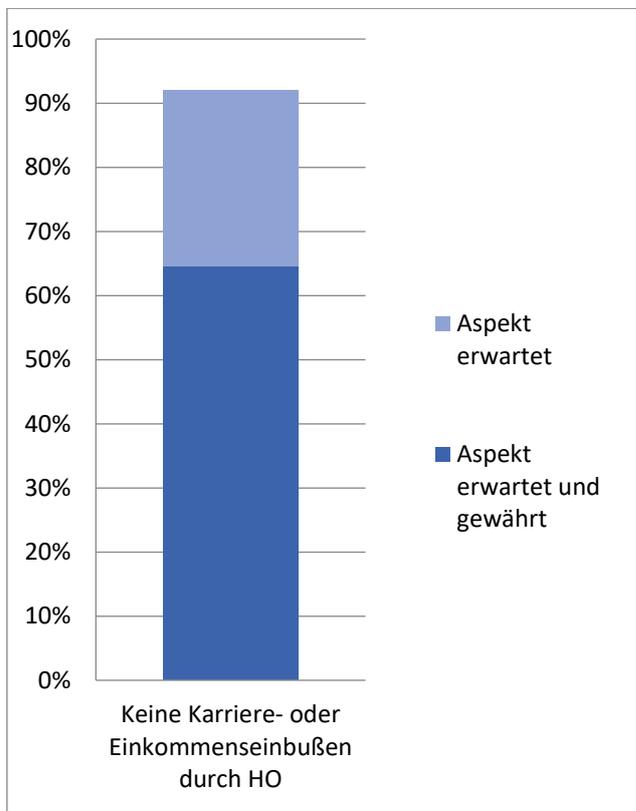
Anmerkung: Werte, die kleiner als 10%, sind werden ohne genaue Prozentangabe abgebildet.

Quelle: Studie „Wie kann Homeoffice gelingen – Faire Lösungen aus Sicht von Arbeitgebern und Arbeitnehmern“, eigene Berechnungen.

Wie dieser Abbildung 10 zu entnehmen ist, ist die Sorge um die Produktivität unbegründet: 27% der Befragten schätzen ihre Produktivität im Homeoffice genauso hoch ein, wie im Betrieb. Fast zwei Drittel der Befragten finden sogar, dass sie im Homeoffice mehr schaffen als am betrieblichen Arbeitsplatz.

In der folgenden Abbildung werden Erwartungen von Arbeitsbedingungen bezüglich Einbußen durch die Arbeit im Homeoffice dem Grad der Erfüllung dieser Arbeitsbedingungen durch den Betrieb gegenübergestellt.

Abbildung 11: Erwartung und Gewährung bzgl. Einbußen durch Arbeit im Homeoffice



Quelle: Studie „Wie kann Homeoffice gelingen – Faire Lösungen aus Sicht von Arbeitgebern und Arbeitnehmern“, eigene Berechnungen.

So gut wie alle Beschäftigten haben die Erwartung, dass durch die Arbeit im Homeoffice keine Karriere- oder Einkommenseinbußen entstehen (Abbildung 11). Mehr als zwei Drittel dieser Beschäftigten sehen diese Erwartung auch als erfüllt an. Neben diesen Antwortmöglichkeiten konnten die Befragten auch kenntlich machen, dass sie nicht wissen, inwieweit ein Aspekt gewährt wird. Fast 20% der Befragten haben angegeben, vom Betrieb zwar keine Karriere- oder Einkommenseinbußen durch Homeoffice zu erwarten, aber dass sie nicht wissen, ob diese Erwartung erfüllt wird. Somit besteht eine gewisse Unsicherheit unter den Beschäftigten, die an der Befragung teilgenommen haben.

h. Welche Rahmenbedingungen tragen zum Gelingen von Homeoffice bei?

Ob Homeoffice gelingt, lässt sich nicht in einem Satz oder mit einem Maß festhalten. Die bereits dargestellten Arbeitsbedingungen können als Indikator dienen, ebenso wie die Einschätzung der Beschäftigten hinsichtlich ihrer Produktivität im Homeoffice. Letztendlich ist – sowohl aus Arbeitgeber:innen- wie auch aus Arbeitnehmer:innensicht – jedoch auch wichtig, wie bestimmte Arbeitsbedingungen im Homeoffice mit dem Wohlbefinden und der Zufriedenheit von Beschäftigten zusammenhängen, da nur so langfristig funktionierende Lösungen für die Arbeit im Homeoffice sichtbar werden können.

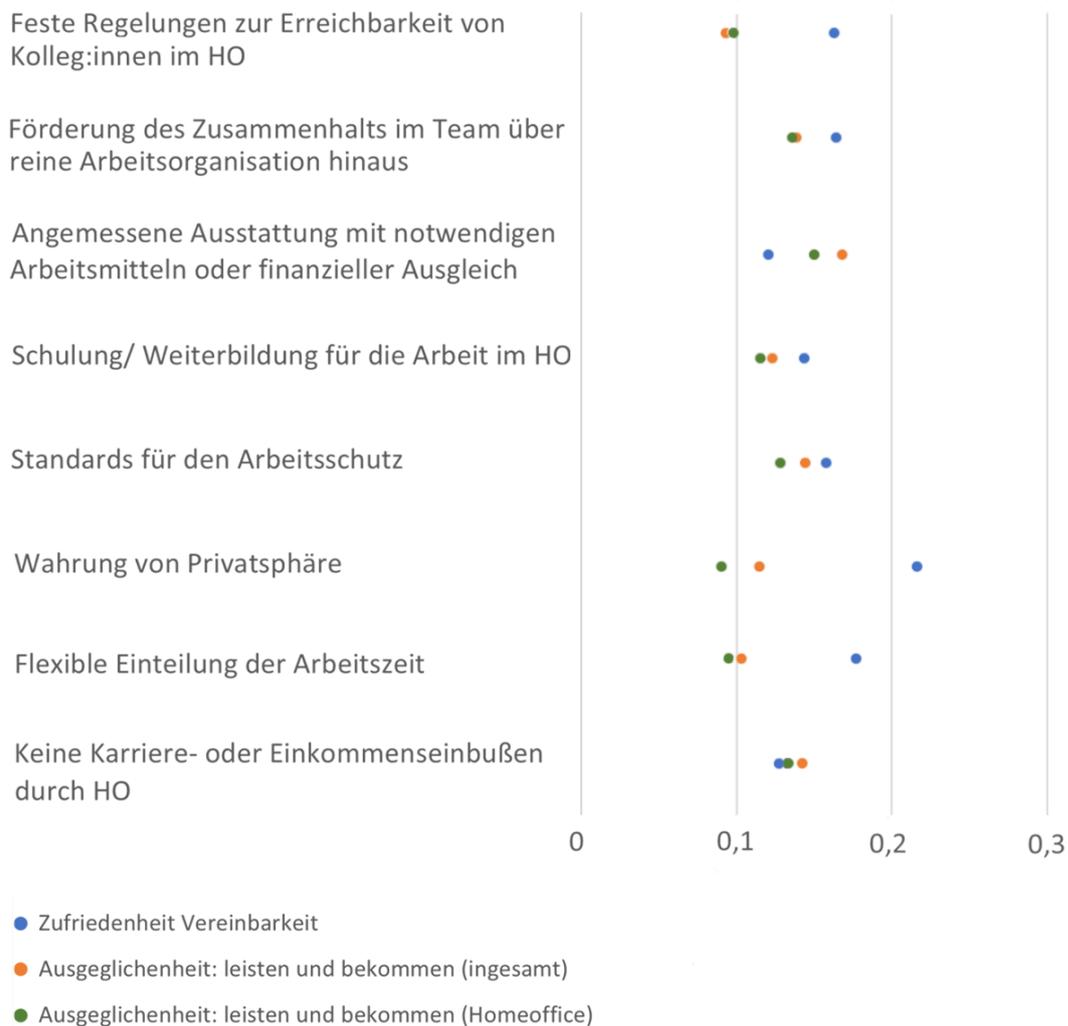
Erste Hinweise auf Zusammenhänge mit den Arbeitsbedingungen im Homeoffice werden in Abbildung 12 dargestellt. Die Daten aus der Beschäftigten-Befragung legen nahe, dass kein relevanter statistischer Zusammenhang zwischen den Arbeitsbedingungen im Homeoffice und der Produktivität der Beschäftigten bestehen. Die Arbeitsbedingungen scheinen allerdings eine Rolle für die Work-Life-Balance und das Fairness-Empfinden der Beschäftigten zu spielen.

Im Folgenden werden die Work-Life-Balance und die empfundene Fairness jeweils insgesamt und spezifisch für die Arbeit im Homeoffice mit den im Laufe dieses Berichts erwähnten Arbeitsbedingungen im Homeoffice in Zusammenhang gebracht. In der Abbildung 12 zeigen Punkte an, ob ein Zusammenhang besteht und wie hoch dieser ist. Ist der Punkt in blasser Farbe dargestellt, ist der Zusammenhang zwischen den beiden Aspekten so schwach und über die Befragten hinweg uneinheitlich ausgeprägt, dass statistisch nicht von einem signifikanten Zusammenhang gesprochen werden kann. Satt eingefärbte Punkte hingegen bedeuten, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen den gewährten Arbeitsbedingungen und beispielsweise der Work-Life-Balance besteht. Je höher der Wert, desto stärker ist der positive Zusammenhang.

Beispiel: Je flexibler Mitarbeiter:innen ihre Arbeitszeit im Homeoffice einteilen können, desto höher ist auch die Zufriedenheit mit der Work-Life Balance.

Aus der Abbildung 12 ist zu entnehmen, dass vor allem die folgenden Bedingungen die empfundene Fairness der Beschäftigten positiv beeinflussen: die Ausstattung mit notwendigen Arbeitsmitteln, die Förderung des Zusammenhalts im Team und die Sicherheit, dass es nicht zu Karriere- oder Einkommenseinbußen durch Homeoffice. Kurz darauf folgen die Erwartung, dass es Schulungen bzw. Weiterbildungen und Regelungen zur Erreichbarkeit von Kolleg:innen für die Arbeit im Homeoffice geben soll. Für die Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben spielt – wenig überraschend – die flexible Einteilung der Arbeitszeit eine wichtige Rolle. Auch die Wahrung der Privatsphäre, das Angebot von Schulungen und Standards für den Arbeitsschutz im Homeoffice stehen in einem erkennbaren positiven Zusammenhang mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen mit ihrer Work-Life-Balance. Für eine gelungene Vereinbarkeit sind aber auch feste Regelungen zu Erreichbarkeit von Kolleg:innen im Homeoffice wichtig.

Abbildung 12: Korrelationen von Arbeitsbedingungen und der Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance und der empfundenen Fairness



Hinweis: Korrelationskoeffizienten (Pearson, signifikant zu $\alpha < 0,01$) abgebildet; Korrelationskoeffizienten sind ein statistisches Zusammenhangsmaß und geben keinen eindeutigen Beweis für die kausale Richtung eines

Zusammenhangs („A beeinflusst B oder B beeinflusst A“)

Quelle: Studie „Wie kann Homeoffice gelingen – Faire Lösungen aus Sicht von Arbeitgebern und Arbeitnehmern“, eigene Berechnungen.

2. Relevanz der Forschungsergebnisse für sozialpolitische Praxis und Gesellschaft

Das Projekt ist explizit darauf ausgerichtet, Erkenntnisse und darauf aufbauend auch Handreichungen zu liefern, wie Homeoffice so umgesetzt werden kann, dass nicht nur kurzfristig, sondern nachhaltig die Akzeptanz bei möglichst allen davon Betroffenen (eben nicht nur bei denjenigen, die selbst in Homeoffice arbeiten) zu fördern. Sowohl die innerbetriebliche als auch die zwischenbetriebliche Perspektive zeigen, dass es anpassungsfähiger Lösungen bedarf, die sowohl auf sich im Lebenslauf ändernde Bedürfnislagen als auch unterschiedliche Arbeitsprozesse Rücksicht nehmen können. Da damit nicht nur Flexibilitätsgewinne, sondern auch Flexibilitätsanforderungen für alle Beteiligten verbunden sind, kommt es umso mehr auf möglichst einvernehmliche Implementierungen an. Es gibt eben nicht einfach das Homeoffice, sondern es gibt verschiedene Grade des Umfangs und Formen der Umsetzung. Insbesondere für KMU sind solche Hilfestellungen wichtig, da sie häufig selbst nicht über eigene Planungsabteilungen verfügen.

Der Austausch mit den an der Studie beteiligten Unternehmen sowie die Betriebsinterviews zeigen deutlich, dass Betriebe – und zwar nicht nur, aber insbesondere KMU – auf der Suche nach Leitlinien und Vorschlägen für in der Praxis funktionierende Homeoffice-Lösungen sind. Dabei werden bisher vorhandene Gesetze zum Arbeitsschutz im Homeoffice, z.B. in Bezug auf das Arbeitsstättengesetz, von Betrieben häufig als wenig praxisnah und verständlich eingeschätzt. Hier besteht also konkreter Handlungsbedarf nicht nur für die betriebliche Beschäftigungspolitik, sondern auch für den Gesetzgeber, wo es nicht zuletzt um mehr Erwartungssicherheit und Arbeitsschutz geht. Konkrete Handlungsempfehlungen und Handreichungen zum Umgang mit gesetzlichen Vorgaben sowie mit ganz alltäglichen Problemen bei der Koordinierung von Mitarbeitenden mit oder ohne Homeoffice sind also nicht nur für die Unternehmen selbst von Bedeutung, sondern auch aus sozialpolitischer Perspektive, um eine Akzeptanz und Umsetzung von bestehenden Regelungen zu fördern.

3. Herausforderungen im Forschungsprozess

a. Betriebs- und Beschäftigtenbefragung unter Pandemie-Bedingungen

Durch die Corona-Pandemie sind die Gelegenheiten für Präsentationen unseres Forschungsprojekts und der Ansprache etwa auf Zusammenkünften von Verbänden auf ein Minimum reduziert, was deutliche Verzögerungen mit sich brachte. Zwar hat sich durchaus bewährt, dass bereits vor Projektbeginn über verschiedene Wege Kontakte aufgebaut wurden, jedoch führten Lockdowns und Maßnahmen-Verschärfungen über die gesamte Erhebungsplanung und -durchführung zu Verzögerungen. Dies betraf insbesondere die Abstimmungsprozesse mit Betriebsräten und die Terminvereinbarung für die leitfadengestützten Interviews sowie die Terminierung der Beschäftigtenbefragung. Dadurch wurde der Erhebungszeitraum zum einen im Projektverlauf weiter nach hinten geschoben, um möglichst allen Betrieben die Teilnahme zu ermöglichen. Zum anderen wurde der Erhebungszeitraum verlängert, sodass trotz Ferienzeiten und akuten Lockdown-Phasen der Wunsch nach individuellen Befragungsstartzeiten (vor allem zur Vermeidung einer Überlastung von Mitarbeiter:innen durch die Befragung) gewährleistet werden konnte. Dadurch verschob sich der gesamte Verlauf der Erhebung jedoch deutlich nach hinten, sodass mit einer intensiven Aufbereitung und Auswertung der umfangreichen Daten erst nach Ende der Projektlaufzeit begonnen werden konnte.

b. Mögliche Selektivität der Teilnahme von Betrieben und Beschäftigten

Die an der Befragung teilnehmenden Betriebe berichten durchgängig, bisher gut durch die Corona-Pandemie gekommen zu sein. Während zwar arbeitsorganisatorische Probleme durch die Homeoffice-Situation sowie Einschränkungen im Kontakt zu Kunden und Engpässe in den Lieferketten typisch sind, macht sich keines der teilnehmenden Unternehmen Sorgen um die Existenz. Deshalb muss darüber nachgedacht werden, ob die Stichprobe möglicherweise dahingehend selektiv ist, dass wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen sich möglicherweise systematisch in ihren Homeoffice-Lösungen und ihren Herausforderungen von denjenigen Unternehmen unterscheiden, die wirtschaftlich stark von der Corona-Pandemie bedroht sind und deshalb keine Kapazitäten für die Teilnahme an der Studie haben. Auch innerhalb der teilnehmenden Betriebe besteht eine mögliche Selektivität in der Teilnahme durch die Mitarbeiter:innen. Es ist denkbar, dass Mitarbeiter:innen, die besonders durch die Pandemie belastet waren und/oder große Probleme im Homeoffice hatten, gar nicht an der Befragung teilgenommen haben. Das hätte zur Konsequenz, dass wir mögliche Folgen der Arbeit im Homeoffice eher unterschätzen. Zusätzlich lässt sich an den Daten ablesen, dass die Teilnehmer:innen zwar sehr heterogen in Bezug auf familiäre und berufliche Merkmale sind, wir jedoch deutlich mehr Beschäftigte erfasst haben, die im Homeoffice arbeiten, als diejenigen, die ausschließlich im Betriebe gearbeitet haben. Dies lässt sich relativ einfach dadurch erklären, dass die Befragung in Form einer Online-Erhebung durchgeführt wurde, welche eher Personen erreicht, die auch einen PC-Arbeitsplatz haben oder zumindest einen Teil ihrer Tätigkeit an einem Computer ausführen.

c. Heterogenität der Homeoffice-Lösungen

Eine Herausforderung für die Auswertung der Mehrebenenendaten der Betriebe und Beschäftigten ist die starke Heterogenität der Betriebe. Die teilnehmenden Unternehmen unterscheiden sich teilweise stark in ihren Homeoffice-Lösungen sowie in bereits vor der Corona-Pandemie erworbenen Erfahrungen mit Homeoffice. Dies ist einerseits eine Herausforderung, weil sich die Betriebe schlecht zu „Typen“ zusammenfassen lassen. Bei komplexen Analysen besteht dann das Problem mangelnder Fälle insbesondere für die Lösungen in den kleineren Betrieben. Andererseits ist die Vielfältigkeit auch eine Bestätigung unserer Vorannahmen, da es zeigt, dass flexible Lösungen gefragt sind und pauschale Homeoffice-Vorgaben nur in den wenigsten Betrieben dem praktischen Arbeitsalltag standhalten könnten.

4. Ausblick für zukünftige Forschung

1. Direkter Projektbezug.

Die im Rahmen des Projektes erhobenen Betriebs- und Beschäftigendaten sind bei Weitem nicht fertig analysiert. Wir planen insbesondere weitere komplexe Analysen zu spezifischen Fragestellungen, die sich als besonders relevant erwiesen haben (z.B. Kommunikation und Zusammenarbeit und Kolleg:innen oder zwischen Vorgesetzten und Kolleg:innen als zentrale Herausforderungen für Führungskräfte; Zusammenhänge von verschiedenen Homeoffice-Konstellationen mit der psychischen und physischen Gesundheit von Mitarbeiter:innengesundheit).

2. Weitere Forschung.

Die Verbindung aus ausführlichen, leitfadengestützten Betriebsinterviews und standardisierten Beschäftigtenbefragungen hat sich bewährt, um einen Einblick in die deutliche Heterogenität betrieblicher Homeofficelösungen und ihrer Auswirkungen auf Beschäftigte zu gewinnen. Im Verlauf der Betriebsinterviews haben sich jedoch weitere Problemlagen und Dilemmata herauskristallisiert, die wir im Rahmen der Entwicklung der Beschäftigtenbefragung noch nicht so stark im Blick hatten (z.B. notwendige Differenzierung von mobilem Arbeiten und Homeoffice) und welche für weitere Forschung interessant wären. Ein weiterer wichtiger Aspekt wäre, die tatsächliche Entwicklung in den Betrieben im Rahmen einer längsschnittlichen Erhebung weiter zu verfolgen, um zum einen den langfristigen Erfolg bestimmter Homeoffice-Lösungen zu vergleichen. Zum anderen lassen sich so akute Pandemie-Effekte (z.B. Einsamkeit von Mitarbeitenden nicht durch die Arbeit im Homeoffice, sondern durch die Kontaktbeschränkungen im Rahmen der Pandemie-Maßnahmen) von tatsächlichen Chancen und Risiken durch die Arbeit im Homeoffice differenzieren.