



Martin Zeschke  
Hannes Zacher

# Homeoffice

Praxis der  
Personalpsychologie

 hogrefe

# Homeoffice

**Praxis der Personalpsychologie**  
**Human Resource Management kompakt**  
**Band 41**

Homeoffice

M.Sc., M.A. Martin Zeschke, Prof. Dr. Hannes Zacher

Die Reihe wird herausgegeben von:

Prof. Dr. Jörg Felfe, Prof. Dr. Benedikt Hell, Dr. Rüdiger Hossiep,  
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Bettina Kubicek

Die Reihe wurde begründet von:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,  
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

Martin Zeschke  
Hannes Zacher

# Homeoffice



**M.Sc., M.A. Martin Zeschke**, geb. 1989. 2008–2013 Studium der Kommunikations- und Medienwissenschaft in Leipzig. 2013–2018 Studium der Psychologie in Chemnitz. Seit 2017 Honorar Dozent, u. a. für die SRH Gera und IB Leipzig. 2018–2020 Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Klinische Psychologie und Psychotherapie der Technischen Universität Chemnitz. Seit 2020 Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie und Promovend an der Universität Leipzig. Trainer und Speaker. Website: <https://martinzeschke.net>

**Prof. Dr. Hannes Zacher**, geb. 1979. 2000–2006 Studium der Psychologie in Braunschweig und Minneapolis (USA). 2006–2009 Promotionsstipendiat an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der Justus-Liebig-Universität Gießen. 2009 Promotion. 2009–2010 Postdoktorand an der Jacobs University Bremen. 2010–2013 Lecturer an der University of Queensland (Australien). 2014–2015 Associate Professor an der Rijksuniversiteit Groningen (Niederlande). 2016 Professor an der Queensland University of Technology (Australien). Seit 2016 Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Leipzig.

**Wichtiger Hinweis:** Der Verlag hat gemeinsam mit den Autor:innen bzw. den Herausgeber:innen große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen, Internetlinks etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskripterstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autor:innen bzw. Herausgeber:innen und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

#### **Copyright-Hinweis:**

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Merkelstraße 3  
37085 Göttingen  
Deutschland  
Tel. +49 551 999 50 0  
Fax +49 551 999 50 111  
[info@hogrefe.de](mailto:info@hogrefe.de)  
[www.hogrefe.de](http://www.hogrefe.de)

Umschlagabbildung: © iStock.com by Getty Images/filadendron

Satz: Matthias Lenke, Weimar

Format: EPUB

1. Auflage 2022

© 2022 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen

(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-3130-7; E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-8444-3130-8)

ISBN 978-3-8017-3130-4

<https://doi.org/10.1026/03130-000>

### **Nutzungsbedingungen:**

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden. Davon ausgenommen sind Materialien, die eindeutig als Vervielfältigungsvorlage vorgesehen sind (z.B. Fragebögen, Arbeitsmaterialien).

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Download-Materialien.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung: Homeoffice – was ist das eigentlich?</b> .....	<b>1</b>
1.1	Einordnung .....	1
1.2	Definition .....	4
1.3	Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen .....	4
1.4	Bedeutung für das Personalmanagement .....	5
1.5	Homeoffice im deutschsprachigen Raum (Situationsanalyse) .....	6
1.6	Eine Vorbemerkung: Homeoffice in Zeiten der Covid-19-Pandemie ....	7
<b>2</b>	<b>Modelle: Vor- und Nachteile von Homeoffice</b> .....	<b>13</b>
2.1	Vorteile von Homeoffice .....	13
2.1.1	Vorteile auf Ebene der Beschäftigten .....	14
2.1.2	Vorteile auf Ebene der Führungskräfte .....	20
2.1.3	Vorteile auf Ebene der Teams .....	23
2.1.4	Vorteile auf Unternehmensebene .....	25
2.1.5	Vorteile auf gesellschaftlicher Ebene .....	26
2.2	Nachteile von Homeoffice .....	28
2.2.1	Nachteile auf Ebene der Beschäftigten .....	28
2.2.2	Nachteile auf Ebene der Führungskräfte .....	33
2.2.3	Nachteile auf Ebene der Teams .....	34
2.2.4	Nachteile auf Unternehmensebene .....	35
2.2.5	Nachteile auf gesellschaftlicher Ebene .....	35
<b>3</b>	<b>Analyse und Handlungsempfehlungen: Wie Homeoffice gelingen kann</b> .....	<b>37</b>
3.1	Erfolgsfaktoren .....	37
3.2	Handlungsempfehlungen .....	40
3.2.1	Handlungsempfehlungen auf Ebene der Beschäftigten .....	41
3.2.1.1	Voraussetzungen für Beschäftigte im Homeoffice schaffen .....	42
3.2.1.2	Soziale Interaktion .....	44
3.2.1.3	Kooperation .....	45
3.2.1.4	Selbstmanagement .....	47
3.2.1.5	Belastungen reduzieren .....	50
3.2.1.6	Innovation .....	51
3.2.1.7	Persönlichkeit im Homeoffice .....	52
3.2.1.8	Zentrale Selbstbewertungen und Homeoffice .....	55
3.2.1.9	Soziodemografische Merkmale und Homeoffice .....	56
3.2.2	Handlungsempfehlungen auf Ebene der Führungskräfte .....	57
3.2.2.1	Technik .....	59

3.2.2.2	Organisation .....	59
3.2.2.3	Personal .....	68
3.2.3	Handlungsempfehlungen auf Teamebene .....	70
3.2.4	Handlungsempfehlungen auf Unternehmensebene .....	75
3.2.4.1	Technik .....	75
3.2.4.2	Organisation .....	78
3.2.4.3	Personal .....	80
3.2.5	„Handlungsempfehlungen“ auf gesellschaftlicher Ebene .....	82
3.3	Zusammenfassung .....	84
<b>4</b>	<b>Vorgehen: Konkrete Maßnahmen für die erfolgreiche Umsetzung von Homeoffice .....</b>	<b>86</b>
4.1	Interventionen auf Ebene der Beschäftigten .....	86
4.1.1	Ergonomische und organisatorische Voraussetzungen schaffen .....	86
4.1.2	Bedürfnisse und Erwartungen klären .....	86
4.1.3	Zeitmanagement im Homeoffice .....	87
4.1.4	To-Do-Listen schreiben nach dem Eisenhower-Prinzip .....	89
4.1.5	Die Pomodoro-Technik .....	89
4.1.6	Kommunikation im Homeoffice .....	91
4.2	Interventionen auf Ebene der Führungskräfte .....	93
4.2.1	Eignung von Beschäftigten fürs Homeoffice überprüfen .....	93
4.2.2	Die eigene Haltung als Führungskraft hinterfragen .....	96
4.2.3	Verschiedene Szenarien kennen und mit ihnen umgehen .....	98
4.2.4	Homeoffice-Vereinbarungen festlegen .....	99
4.2.5	Vertrauen aufbauen .....	101
4.2.6	Ergebnisorientierte Führung statt Micromanagement .....	103
4.2.7	Online-Kommunikationsregeln .....	106
4.2.8	Online-Meetings gestalten .....	108
4.3	Interventionen auf Teamebene .....	110
4.4	Interventionen auf Unternehmensebene .....	111
4.5	Probleme bei der Durchführung und Hindernisse für Homeoffice .....	113
<b>5</b>	<b>Homeoffice in der Praxis .....</b>	<b>119</b>
5.1	Fallbeispiele .....	119
5.1.1	Maximale Freiheit .....	119
5.1.2	Aus kleinem Startup wird „Einhorn“ – und die flexible Arbeitskultur hilft beim Wachsen .....	122
5.1.3	Homeoffice in der RatzFatzVersichert GmbH (RFV) .....	129
5.1.4	Manche tun sich schwer mit dem Homeoffice .....	130
5.2	Homeoffice im Unternehmen einführen .....	131
5.2.1	Homeoffice-Kick-off-Tag im Unternehmen .....	131
5.2.2	Homeoffice-Workshop für Führungskräfte und Beschäftigte .....	132

<b>6</b>	<b>Literaturempfehlungen</b> .....	<b>138</b>
<b>7</b>	<b>Literatur</b> .....	<b>139</b>
<b>8</b>	<b>Sachregister</b> .....	<b>150</b>

### **Karten**

Homeoffice-Modell: Was es zu beachten gilt, wer die Verantwortung trägt, wen die Konsequenzen treffen

Sich im Homeoffice einrichten

Ablaufplan für einen Homeoffice-Kick-off-Tag



# 1 Einführung: Homeoffice – was ist das eigentlich?

## 1.1 Einordnung

Wie können sich Unternehmen als attraktive Arbeitgeber präsentieren? Tarifgebundene oder übertarifliche Vergütungen, Fortbildungsmöglichkeiten und Mitspracherechte für Beschäftigte sind eine Möglichkeit, aber auch flexible Arbeitsmodelle. Neben Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, Vertrauensarbeitszeiten oder Sabbaticals gehören das mobile Arbeiten, Telearbeit oder die Arbeit im Homeoffice (engl. *remote work*, *telecommuting*, *teleworking*, *working from home*) zu den flexiblen Arbeitsarrangements.

Bei mobiler und Telearbeit handelt es sich um Tätigkeiten, die außerhalb der Betriebsstätten eines Unternehmens erledigt werden. Eine Unterform ist das *Homeoffice*, welches dadurch definiert ist, dass Beschäftigte diese Tätigkeiten in ihrer privaten Wohnung ausführen.

Die Arbeitswelt im deutschsprachigen Raum und der gesamten westlichen Welt wandelt sich, klassische 9-to-5-Jobs gehören immer mehr der Vergangenheit an und die Flexibilisierung der Arbeit nimmt stetig zu. Unternehmen, die am nationalen und internationalen Arbeitsmarkt konkurrieren wollen, sollten Homeoffice als das ansehen, was es ist: Realität. Die Frage lautet mittlerweile nicht mehr nur Homeoffice – ja oder nein, sondern stellt sich viel differenzierter: Für wen? Wann? Wie? Wie oft? Gleichzeitig herrscht noch immer eine starke Anwesenheitskultur und es fällt vielen Unternehmen und auch Führungskräften schwer, sich auf die neuen Gegebenheiten einzustellen. Es braucht den Willen, diese Änderungen anzugehen und das Vertrauen, dass die Maßnahmen sinnvoll sind. Während Homeoffice etwa in jeder dritten Firma möglich ist, ist es sogar in jedem zweiten größeren Unternehmen (mit mehr als 500 Beschäftigten) möglich (Arnold et al., 2015). Durch die Covid-19-Pandemie hat sich die Möglichkeit von Homeoffice in Unternehmen schlagartig erhöht (siehe dazu auch Abschnitt 1.6).

Homeoffice sollte als systematisches Instrument der Führung und flexiblen Arbeitsgestaltung angesehen werden. Dafür braucht es eine durchdachte Umsetzung von Homeoffice im Gesamtunternehmen: klare Regelungen für Beschäftigte, die im Homeoffice arbeiten und für die, die es nicht wollen oder können. Nicht alle Berufe und nicht alle Arbeitsaufgaben sind prinzipiell auch zu Hause durchführbar.

In der Medienberichterstattung wird das Thema Homeoffice oftmals in Bezug auf das Gelingen aus Sicht der Beschäftigten behandelt, die von zu Hause arbeiten.

Wie Homeoffice für Unternehmen, Führungskräfte und Teams gelingen kann, wird oftmals nur am Rande beleuchtet. Vielen Unternehmen und Führungskräften ist nicht klar, welche potenziellen Vor- und Nachteile das Homeoffice mit sich bringt. Oftmals kursieren falsche Vorstellungen davon, wie sich Beschäftigte im Homeoffice verhalten – Stereotype, die sich durch wissenschaftliche Studien nicht bestätigen lassen.

Dieses Buch verfolgt das Ziel, praktische Handlungsempfehlungen für das Gelingen von Homeoffice zu geben. Dabei sollen stets Beschäftigte, Führungskräfte, Teams und Unternehmen im Fokus stehen. Im Laufe des Buches beantworten wir eine Vielzahl an Fragen: Wie sieht es derzeit mit Homeoffice im deutschsprachigen Raum aus? Welche Vor- und Nachteile bringt Homeoffice für Beschäftigte, Führungskräfte, Teams und Organisationen mit sich? Was muss getan werden, damit Homeoffice gelingt? Was müssen alle Beteiligten beachten, wenn Beschäftigte zu Hause arbeiten? Wie müssen Führungskräfte Teams managen, die teils im Büro, teils zu Hause arbeiten? Wie können mögliche negative Effekte verhindert, abgemildert oder ausgeglichen werden? Welche Voraussetzungen müssen Beschäftigte, Führungskräfte, Teams und Unternehmen erfüllen, um Homeoffice erfolgreich einzusetzen? Wie sollten Teams und Führungskräfte mit Beschäftigten umgehen, die nicht im Homeoffice arbeiten können – oder wollen?

Wir beschreiben die derzeitige Situation bezüglich Homeoffice im deutschsprachigen Raum, stellen aktuelle Ergebnisse internationaler Studien und Metaanalysen vor und gehen auf die unterschiedlichen Facetten der Arbeit zu Hause ein. Aus diesen Erkenntnissen leiten wir ein Modell ab, das auf unterschiedlichen Ebenen (Beschäftigte, Führungskräfte, Teams und Organisationen) ansetzt und mögliche Vor- und Nachteile von Homeoffice sowie Faktoren für das Gelingen darstellt. Es werden Handlungsempfehlungen für alle Beteiligten abgeleitet und einige im Detail dargestellt. Abschließend stellen wir Fallbeispiele aus der Praxis vor, die beschreiben, wie Beschäftigte, Führungskräfte und Unternehmen mit Homeoffice umgehen und zeigen anhand unseres *Homeoffice-Workshops*, wie Homeoffice in Unternehmen erfolgreich eingeführt und umgesetzt werden kann.

Bitte beachten Sie bei der Lektüre des Buches, dass alle hier vorgestellten Maßnahmen Vorschläge sind, die sich aus der wissenschaftlichen Befundlage ableiten. Wir stellen verschiedene Möglichkeiten vor, Homeoffice in Unternehmen sinnvoll ein- und umzusetzen. Welche der Maßnahmen Sie jedoch anwenden und wie, das bleibt Ihnen überlassen.

„Telearbeit ist gekommen, um zu bleiben“, schreibt Timothy Golden, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie (zitiert nach Abrams, 2019, o.S.). Homeoffice wird in den kommenden Jahren in den meisten Unternehmen nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel sein. Das heißt nicht zwingend, dass Büroflächen verkleinert werden und die Mehrheit der Beschäftigten permanent

zu Hause arbeiten wird. Vielmehr heißt es, dass sich Unternehmen zur Frage flexibler Arbeit und zum Homeoffice positionieren müssen. Das Thema wird nicht mehr wegzudenken sein.

„Es ist an der Zeit, dass Organisationen darüber hinwegkommen, Telearbeit als familienfreundliches Arbeitsarrangement zu betrachten. Wenn sie gut gemacht wird, hat die Fernarbeit das Potenzial, die Leistung zu verbessern, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu erhöhen und einem Unternehmen zu nützen.“ (Ravi Gajendran, Inhaber des Lehrstuhls für Global Leadership and Management an der Florida International University; zitiert nach Abrams, 2019, o.S.)

Es kommt also darauf an, Homeoffice richtig umzusetzen. Es ist ein zweischneidiges Schwert, das einerseits großes Potenzial für Beschäftigte, Führungskräfte, Teams und Unternehmen bezüglich Leistung und Wohlbefinden hat, andererseits aber auch nicht von der Hand zu weisende Nachteile mit sich bringen kann. Homeoffice muss von allen Seiten gut gestaltet werden, damit es funktioniert. Dieses Buch hilft Beschäftigten, Führungskräften, Teams und Unternehmen dabei, genau dies zu erreichen. Wir richten uns mit diesem Buch in erster Linie an Führungskräfte, die ihre Beschäftigten dabei unterstützen können, Homeoffice realistisch einzuschätzen und vor allem gut umzusetzen. Gleichzeitig geben wir den Leserinnen und Lesern, egal ob Beschäftigten oder Führungskräften, Fakten an die Hand, die sie befähigen sollen, Argumente für und gegen das Homeoffice zu kennen und gegebenenfalls in Diskussionen oder bei der Überzeugungsarbeit ihrer Unternehmen anzuwenden. Beschäftigte profitieren von der Lektüre dieses Buchs, indem sie praktische Empfehlungen für die Arbeit im Homeoffice erhalten. Unternehmen profitieren von diesem Buch, wenn sie ihre Beschäftigten, Führungskräfte und Teams „fit fürs Homeoffice“ machen wollen und Rahmenbedingungen schaffen, in denen sich gut arbeiten lässt.

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre<sup>1</sup> und viel Erfolg beim Argumentieren und bei der Umsetzung des einen oder anderen Tipps.

---

1 Danksagung: Wir danken den Herausgebern Jörg Felfe und Martin Kleinmann für ihre hilfreichen Kommentare und konstruktiven Vorschläge, welche uns sehr geholfen haben, das Manuskript zu überarbeiten und zu verbessern. Tanja Ulbricht danken wir für das ausgezeichnete Lektorat. Für die inhaltliche Unterstützung bei der Recherche zum Buch bzw. bei der Erstellung von Grafiken und Fallbeispielen danken wir Leroy Brünner, Nadine Freitag, Kais Harrabi, Richard Janzen und Luise Roth. Martin Zeschke möchte weiterhin seiner Familie und Anne-Katrin Hutschenreuter für die emotionale Unterstützung danken. Hannes Zacher dankt Martin Zeschke für sein hohes Engagement und die hervorragende Zusammenarbeit sowie der VolkswagenStiftung für die Förderung seines Momentum-Vorhabens.

## 1.2 Definition

Im deutschsprachigen Raum werden Homeoffice, Telearbeit und mobiles Arbeiten oft synonym verwendet. Der Begriff ist nicht klar definier- und abgrenzbar, da Homeoffice eine Mischform aus mobiler und Telearbeit darstellt. Grundsätzlich bezeichnet das Homeoffice die Bildschirmarbeit in den privaten Räumen einer Person, die in der Regel gelegentlich stattfindet und nicht 100 % der Arbeitszeit ausmacht. Geregelt wird die Arbeit im Homeoffice üblicherweise über eine unternehmensinterne Vereinbarung; diese ist jedoch nicht zwingend. Eine rechtliche Grundlage für das Homeoffice existiert in deutschsprachigen Ländern derzeit nicht. Damit geht einher, dass die Frage nach der Ausstattung des Homeoffice nicht eindeutig geregelt ist. Die Einrichtung des Arbeitsplatzes in den eigenen vier Wänden liegt in der Verantwortung der Beschäftigten, kann jedoch durch das Unternehmen übernommen, unterstützt oder kontrolliert werden. Homeoffice wird im Englischen *working from home* oder *telecommuting* genannt. (Fun Fact: Das „Home Office“ bezeichnet in Großbritannien das Innenministerium.) In diesem Buch geht es um die Arbeit, die in den eigenen Wohnräumen von Beschäftigten durchgeführt wird.

## 1.3 Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen

Im wissenschaftlichen und juristischen Sinne wird von Homeoffice oft als Telearbeit, mobile Arbeit oder Telework gesprochen. *Telearbeitsplätze* sind ebenfalls Arbeitsplätze in den privaten Räumen einer Person, unterscheiden sich von Homeoffice jedoch insofern, dass sie Büroarbeitsplätze ersetzen und „vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze [sind] ..., für die der Arbeitgeber eine mit den Beschäftigten vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung festgelegt hat“ (Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages, 2017, S. 4). Für diese Form der Arbeit benötigt es zwingend eine arbeitsvertragliche Vereinbarung zwischen Angestellten und Unternehmen und eine Ausstattung des Arbeitsplatzes mit den benötigten Arbeitsmitteln, einschließlich Möbeln und Kommunikationstechnik, durch das Unternehmen. Da diese Voraussetzungen bei vielen Arbeitsarrangements oftmals nicht erfüllt sind, handelt es sich häufiger um mobile Arbeit als um Telearbeit.

*Bei mobiler Arbeit* müssen Beschäftigte nicht zwingend zu Hause arbeiten – können es prinzipiell aber tun. Mobile Arbeit findet außerhalb der eigentlichen Betriebsstätte statt, kann also in Cafés, Coworking Spaces, im Zug, im Hotel usw., aber auch zu Hause erledigt werden. Die Umsetzung und Kontrolle der Arbeitsschutzstandards ist bei der mobilen Arbeit nicht oder nur eingeschränkt möglich. Auch die Kosten, die die Firma für die Mitarbeitenden bei Telearbeit tragen muss (z.B. für Mobiliar oder technische Endgeräte), fallen in der Regel geringer aus

(Knuth, 2020). Auch Gefährdungsbeurteilungen können bei mobiler Arbeit nur eingeschränkt durchgeführt werden.

Reguläre *Dienstreisen* oder die Arbeit bei Kundinnen und Kunden fallen ebenfalls nicht in die Kategorie Homeoffice. Auch von Unternehmen zur Verfügung gestellte Satellitenbüros zählen nicht dazu, da es sich hier um eine offizielle Betriebsstätte handelt, an der in der Regel Technik durch den Betrieb zur Verfügung gestellt wird.

*Virtuelle Teams*, also Arbeitsgruppen, die sich in den seltensten Fällen physisch sehen, da sie in der Regel über den Globus verteilt von zu Hause oder in Coworking Spaces arbeiten, stehen in diesem Buch ebenfalls nicht im Fokus (siehe dazu Boos, Hardwig & Riethmüller, 2017).

## 1.4 Bedeutung für das Personalmanagement

Schaut man sich die Zahlen an, klafft eine große Lücke zwischen den Bedürfnissen der Beschäftigten und der Realität in vielen Unternehmen: Die Internetjobbörse Adzuna hat im Jahr 2019 veröffentlichte Stellenausschreibungen analysiert und in lediglich 1,5 % der ausgeschriebenen Stellen eine explizite Erwähnung von Homeoffice gefunden (Adzuna, 2019). Gleichzeitig wünscht sich die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten ein Recht auf Homeoffice (Möhring et al., 2020). Mittlerweile steigt die Bereitschaft, Homeoffice anzubieten, auch in den Betrieben (ifo Institut, 2020). Unternehmen können sich mit dieser (explizit auch beworbenen) Option somit als attraktiver Arbeitgeber am Markt positionieren.

Für 75 % der Beschäftigten und der Arbeitssuchenden ist *Flexibilität* am Arbeitsplatz, zum Beispiel in Form von Homeoffice, Gleitzeit oder Sabbaticals, die wichtigste betriebliche Zusatzleistung (CareerArc, 2015).

Neben dem Imagegewinn erhöht Homeoffice auch die *Produktivität* von Beschäftigten um circa 20 bis 30 % durch höhere Effizienz und mehr Arbeitszeit sowie durch einen möglichen sinkenden Kapitalaufwand seitens der Firma (Bloom et al., 2015). Die erhöhte Arbeitszeit sollte jedoch auch zu denken geben (siehe dazu Kapitel 2).

Homeoffice zu ermöglichen, bedeutet für das Personalmanagement, auf die Bedürfnisse der Beschäftigten einzugehen. Dabei bedeutet der „richtige Einsatz“ von Homeoffice nicht, es um jeden Preis zu ermöglichen oder es zu verbieten. Es bedarf einer Analyse der Gesamtsituation im Unternehmen, bei der die möglichen Vor- und Nachteile abgewogen und entsprechende Maßnahmen ergriffen werden, um die eigene Organisation fit zu machen oder zu halten. Die Wahrscheinlichkeit, dass Betriebe ihren Beschäftigten Homeoffice ermöglichen, steigt, wenn diese über Zielvereinbarungen und variable Vergütung führen, flexible

Arbeitszeiten ermöglichen und Personalentwicklungsmaßnahmen einsetzen (Arnold et al., 2015).

Selbst wenn sich ein Unternehmen gegen das Homeoffice entscheidet, existiert es nicht im luftleeren Raum und Führungskräfte und Unternehmen müssen sich zu etwaigen Fragen und Bedürfnissen der Beschäftigten positionieren. Andererseits kann es auch sein, dass sich Unternehmen und Führungskräfte für das Homeoffice aussprechen und Beschäftigte Einwände gegen die Arbeit im Homeoffice haben, die nicht zu Hause arbeiten wollen (siehe dazu Abschnitt 4.2.3).

## 1.5 Homeoffice im deutschsprachigen Raum (Situationsanalyse)

Im Folgenden wird zunächst die Verbreitung von Homeoffice vor der Covid-19-Pandemie präsentiert, anschließend folgen Angaben zur Entwicklung während der Pandemie. Wie sich die Zahlen nach Ende der Pandemie entwickeln werden, ist derzeit noch nicht absehbar. Vermutlich werden viele Unternehmen die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice nicht vollständig zurücknehmen, die Intensität der Arbeit im Homeoffice wird jedoch vermutlich wieder sinken. Aus diesem Grund stellen wir im Folgenden die Situation vor und während der Pandemie dar.

In deutschsprachigen Unternehmen herrschte, zumindest vor Corona, eine starke *Anwesenheitskultur*. Arbeit zu Hause war oftmals nicht, nur schwer oder nur in zwingenden Ausnahmefällen möglich (Arnold et al., 2015). In Deutschland arbeiteten 2019 rund 12% der Beschäftigten an mehr als der Hälfte der Tage (5,5%) oder seltener (7,3%) zu Hause, in Österreich insgesamt rund 22%. Der europäische Durchschnitt lag bei 14% (European Commission, 2020). Viele Tätigkeiten könnten prinzipiell von zu Hause erledigt werden (etwa 40%), allerdings dürfen oder wollen viele Beschäftigte nicht zu Hause arbeiten (Brenke, 2016).

Mehr als die Hälfte der Beschäftigten, denen Arbeit im Homeoffice möglich ist, nutzte diese Möglichkeit unregelmäßig. Ein gutes Drittel arbeitete monatlich im Homeoffice und circa 13% taten dies wöchentlich. Homeoffice war somit in Bezug auf die Beschäftigten und auf die Arbeitszeit die Ausnahme. Eine Umfrage der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin aus dem Jahr 2017 ergab, dass gerade einmal 12% der 8.767 Befragten (abhängig Beschäftigte im Alter von 15 bis 65 Jahren) Homeoffice offiziell mit ihrer Firma vereinbart hatten (Backhaus et al., 2019). Die Mehrheit der Beschäftigten (88%) hatte entsprechend kein Homeoffice vereinbart: bei 8% der Befragten habe die Art der Tätigkeit Homeoffice nicht zugelassen, in 19% der Fälle habe es der Arbeitgeber nicht erlaubt und 60% der Beschäftigten wollten nicht im Homeoffice arbeiten. Dennoch arbeiteten insgesamt 31% der Befragten ohne Homeoffice-Vereinbarung zumindest unregelmäßig zu Hause. Es ist zum Zeitpunkt der Drucklegung offen gewesen, wie

sich die Situation nach Corona entwickeln wird. Viele rechnen zwar erstmal mit einem Rückgang nach der Pandemie, insgesamt wird aber erwartet, dass Homeoffice nach Corona stärker genutzt werden wird als vorher.

Die Verbreitung von Homeoffice unterscheidet sich stark nach *Branchen* und *Regionen*. Die Bereiche Versicherung, Informationstechnologie, Beratung, Banking, Marktforschung und Marketing haben ein entsprechend hohes Potenzial für Homeoffice und Unternehmen nutzen dieses unterschiedlich stark. Generell gibt es in allen Branchen ungenutztes Homeoffice-Potenzial (Kununu, 2020). Ob Unternehmen dieses Potenzial nutzen wollen, sollten diese jedoch selbst entscheiden.

Das unterschiedliche Potenzial für das Arbeiten im Homeoffice in verschiedenen Branchen spiegelt sich entsprechend in der unterschiedlichen Umsetzbarkeit in *Regionen* wider. In dichter besiedelten Gebieten finden sich eher Berufe, die eine hohe Qualifikation erfordern und eher zu Hause erledigt werden können. Neben Unterschieden auf Länderebene zeigen sich auch regionale Unterschiede. Während in Luxemburg im Schnitt fast jeder zweite Beruf von zu Hause aus möglich wäre (48,6%), sind es in der Türkei nur 20,5%. Auch innerhalb der Länder finden sich starke regionale Unterschiede. Das geringste Homeoffice-Potenzial gibt es im deutschsprachigen Raum in Chemnitz, dem Burgenland oder der Ostschweiz mit etwa 28 bis 34%, während in Hamburg, Wien oder Zürich zwischen rund 40 und 45% der Arbeiten zu Hause erledigt werden könnten (Statistisches Bundesamt, 2021).

Auch zwischen *Männern und Frauen* finden sich Unterschiede bezüglich der Arbeit im Homeoffice: Da vor allem Beschäftigte in höheren Positionen im Homeoffice tätig sind und in jenen Positionen weiterhin häufiger Männer als Frauen vertreten sind, nutzen Männer (14%) häufiger als Frauen (10%) das Homeoffice (Backhaus et al., 2019). Vollzeitbeschäftigte nutzen ebenfalls häufiger die Arbeit im Homeoffice als Teilzeitbeschäftigte, unter denen sich wiederum mehr Frauen als Männer befinden. Zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf scheinen Männer das Homeoffice zu nutzen, Frauen eher die Arbeit in Teilzeit. Dies zeigt sich auch darin, dass mehr Frauen mit Kindern in Teilzeit arbeiten als Frauen ohne Kinder (Backhaus et al., 2019). In der Regel geht die Arbeit im Homeoffice nicht mit einem geringeren Gehalt einher, während Beschäftigte in Teilzeit durchschnittlich weniger verdienen.

## 1.6 Eine Vorbemerkung: Homeoffice in Zeiten der Covid-19-Pandemie

Dieses Buch ist kein Buch über Homeoffice und Corona – es wäre ohne die Pandemie jedoch sehr wahrscheinlich nicht entstanden. Die Corona-Pandemie zwang viele Menschen dazu, relativ unvorbereitet erstmalig in ihrem Leben in den eige-

nen vier Wänden für ihre Firma zu arbeiten, teils fünf Tage die Woche (Rigotti et al., 2020; Weigelt et al., 2021). In diesem Buch steht jedoch die freiwillige und vor allem zeitweilige Arbeit im Homeoffice im Fokus. Wir wollen die Möglichkeiten aufzeigen, die Homeoffice allen Beteiligten unter „normalen Bedingungen“ bieten kann. Dennoch wollen wir kurz auf das Zusammenspiel von Pandemie und Homeoffice eingehen.

Homeoffice in Zeiten von Corona war eine Ausnahmesituation – und für viele die erste Berührung mit der Büroarbeit zu Hause. Im Januar 2021 forderte der deutsche Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier Unternehmen auf, Homeoffice für möglichst alle Beschäftigten zu ermöglichen; eine Forderung, die bis 2020 unvorstellbar war. „Corona macht es möglich“, kommentieren einige unter dem Video der Tagesschau. Zeitgleich überforderte die Corona-Pandemie und die Forderung nach Arbeit im Homeoffice viele Unternehmen, die sich mit der Einführung flexibler Arbeitsmodelle bis dato nicht wirklich auseinandersetzen mussten. Mit dem Aufkommen der ersten Welle der Corona-Pandemie im Frühjahr 2020 arbeiteten viele Beschäftigte und Führungskräfte das erste Mal in ihrem Leben teils mehr schlecht als recht vorbereitet zu Hause. Vielleicht haben Sie als Leserin oder Leser genau aus dieser Erfahrung heraus dieses Buch zur Hand genommen.

Egal, ob Menschen während der Corona-Pandemie zu Hause oder am „eigentlichen“ Arbeitsplatz tätig waren: Die Arbeit war nicht dieselbe. Während der Pandemie und vor allem während der Lockdowns nahm die Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit und mit dem Familienleben drastisch ab (Kodzo, 2022). Vor allem für Mütter und Kinderlose sank die Arbeitszufriedenheit eklatant, während sie für Väter minimal anstieg (Möhring et al., 2021). Beschäftigten und Führungskräften, die weiterhin an ihrem regulären Arbeitsplatz tätig waren, war bewusst, dass es sich um eine Ausnahmesituation handelt. Anders sah dies bei vielen Beschäftigten aus, die das erste Mal im Homeoffice arbeiteten (Dettmers & Plückhahn, 2021). Vielen fehlte der Vergleich, wie es war, im Homeoffice zu arbeiten, wenn keine Pandemie herrscht. Das Homeoffice wurde oftmals als Grund für Frustrationen und Einschränkungen angesehen, welche eigentlich durch die Pandemie verursacht wurden. So gehören *Homeschooling* und *Social Distancing* nicht zum regulären Repertoire von Beschäftigten, die zu Hause arbeiten. Zusätzlich war die Homeoffice-Intensität wesentlich höher als unter normalen Umständen und deutlich höher als von der wissenschaftlichen Literatur mit maximal 2,5 Tagen pro Woche als angemessen betrachtet wird (siehe Kapitel 2). Viele Beschäftigte arbeiteten fünf Tage die Woche in den eigenen vier Wänden, was sich, je nach Persönlichkeit, auch auf deren Leistung niederschlug (Zacher et al., 2021). Die Arbeit im Homeoffice war nun nicht mehr Ausnahme und Abwechslung und das Büro die Regel, sondern für viele genau andersherum. Ein Arbeitstag im Büro stellte eine Abwechslung zum Alltag dar. Aus diesem Grund soll das Thema in diesem Buch vor allem unter dem Aspekt „normaler“ Arbeitsbedingungen betrachtet werden. Im Folgenden werden die Einflüsse der Corona-Pandemie auf das Homeoffice kurz gesondert vorgestellt.

### Was wir von Microsoft über die Arbeit während einer Pandemie lernen können

Für die Firma Microsoft stellte die Covid-19-Pandemie eine Herausforderung dar. Obwohl ihre Beschäftigten auch schon vor der Pandemie im Homeoffice arbeiten durften, wurde diese Möglichkeit nur von wenigen genutzt (Yang et al., 2022). Mit Beginn der Pandemie arbeitete ein Großteil der Beschäftigten zu meist fünf Tage die Woche im Homeoffice. Das führte zu Veränderungen für alle Beteiligten. Die Studie von Yang et al. (2022) zeigt, dass Beschäftigte aktiv den Kontakt zu ihren Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen aus dem eigenen Team suchten. Der Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen aus anderen Teams im Unternehmen nahm jedoch ab. Ebenso nahm die synchrone Kommunikation, z. B. durch (Video-)Telefonate, ab, während die asynchrone Kommunikation, z. B. durch E-Mails, zunahm. Generell sank die Anzahl der selbstinitiierten Kontaktaufnahmen bei denjenigen, die durch die Pandemie ins Homeoffice wechselten, drastisch. Beschäftigte hingegen, die bereits mehr Erfahrung mit dem Homeoffice hatten und dieses Arrangement freiwillig nutzten, kommunizierten so intensiv wie zuvor. Um den Zusammenhalt der Beschäftigten im Unternehmen zu gewährleisten, soll im Laufe der Zeit ein hybrides Arbeitsmodell entstehen, bei dem Tage festgelegt werden, an denen alle Beschäftigten im Büro arbeiten und sich auch mit Mitarbeitenden aus anderen Teams austauschen zu können.

### Gut im Homeoffice arbeiten – trotz Pandemie

Im deutschsprachigen Raum wurde das Homeoffice gut akzeptiert. Während der Start oftmals holprig war, lernten viele im Laufe der Zeit die Vorteile des Arbeitsarrangements kennen. In der Schweiz gaben 90 % der Befragten an, die während der Covid-19-Pandemie im Homeoffice arbeiteten, Homeoffice auch nach Ende der Pandemie dauerhaft oder teilweise weiterführen zu wollen (Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft & Sotomo, 2021). In Österreich gaben 81 % der Befragten an, auch in Zukunft mindestens einen Tag pro Woche im Homeoffice arbeiten zu wollen (Bundesministerium für Arbeit, 2021). Die Krankenkasse DAK führte vor und während der Corona-Pandemie zwei repräsentative Umfragen unter 7.000 bzw. 6.000 Erwerbstätigen durch (Bodanowitz, 2020). Es zeigte sich, dass sich die Einstellung der Unternehmen zum Homeoffice stark veränderte und auch die Beschäftigten die Vor- und Nachteile der Arbeit zu Hause kennenlernten. Die Zahl derjenigen, die nach Eigenangabe annähernd täglich ihre Arbeit im Homeoffice verrichteten, verdreifachte sich fast von 10 % auf 28 %. Jede zweite Person bewertete die Arbeit mit Laptop und Smartphone sowie Meetings in Videokonferenzen als positiv. Die Arbeitszufriedenheit und Work-Life-Balance stiegen bei der Mehrheit der befragten Beschäftigten, besonders zeigte sich der Effekt bei denje-

nigen, die erstmalig regelmäßig im Homeoffice arbeiteten. 59 % der Befragten berichteten von einer (subjektiv) höheren Produktivität im Vergleich zum normalen Arbeitsplatz. 68 % schätzten den Zeitgewinn, der durch den ausbleibenden Weg zur Arbeit entstand. Eine bessere Arbeitsverteilung wurde von 65 % der Befragten berichtet, 54 % empfanden die Arbeit angenehmer als im Unternehmen. Für 77 % der Beschäftigten mit Kindern unter 12 Jahren war die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch das Homeoffice besonders wichtig. Gleichzeitig ging das Erleben von Stress im Homeoffice zurück. Waren im Dezember 2019 noch mehr als 20 % der Beschäftigten meistens oder dauerhaft gestresst, waren es im April 2020 nur noch 15 % (Bodanowitz, 2020). Dies könnte jedoch auch der besonderen Situation geschuldet sein, in der teilweise weniger Aufträge zu erledigen waren (Kurzarbeit) oder der Lockdown zu genereller Entschleunigung führte.

Ein Nachteil der (täglichen) Arbeit im Homeoffice und der damit einhergehenden Kontaktbeschränkungen war die soziale Isolation. Drei Viertel der Befragten kritisierten, dass der direkte Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen im Homeoffice geringer ausfiel. Sich kurzfristig mit anderen aus dem Team und Führungskräften auszutauschen, vermissten 48 % der Personen. Gleichzeitig fiel es besonders jüngeren Beschäftigten häufiger schwer, eine Grenze zwischen Arbeit und Privatleben zu ziehen. Nur etwa der Hälfte der Beschäftigten unter 30 Jahren gelang diese Trennung nach Eigenaussage.

#### Die Barmer-Studie: Homeoffice und Corona (Böhm, 2022)

2021 konnten 60 % der Tätigkeiten im Homeoffice ausgeführt werden und knapp die Hälfte der Befragten nutzte diese Möglichkeit. Das Potenzial für Homeoffice wurde in der Pandemie vermehrt genutzt. Wenn Beschäftigte selbst entscheiden könnten, an wie vielen Tagen pro Woche sie im Homeoffice arbeiten wollen, würden sie dies an rund drei Tagen pro Woche tun, sofern ihre Tätigkeit ihnen dies erlaubt.

Zugleich zeigte die Studie, dass Beschäftigte im Homeoffice mehr Zeit für die Kommunikation mit anderen aufbrachten als jene, die nicht zu Hause arbeiten. Diese Intensität nahm für Beschäftigte im Homeoffice mit der Zeit sogar zu, während dies bei den anderen nicht der Fall war. Auch hier zeigt sich ein Gewöhnungseffekt und das Bedürfnis nach Austausch mit anderen Unternehmensmitgliedern. Eine Zunahme asynchroner Kommunikation (z. B. via E-Mail) im Vergleich zu synchroner Kommunikation (z. B. Telefon) zeigte sich in dieser Studie nicht. Stattdessen nahm die Kommunikation mithilfe von Videokonferenzen stetig zu.

Für *Führungskräfte* bedeutete die Arbeit ihrer Beschäftigten im Homeoffice während der Corona-Pandemie eine enorme Herausforderung. Weitestgehend unvorbereitet mussten sie ganze Teams fünf Tage die Woche aus der Ferne führen – für