

# IUBH Discussion Papers

## Human Resources

### Homeoffice im Zeichen der Pandemie

Neue Perspektiven für Wissenschaft und Praxis?

Mario Herrmann

Regina Frey Cordes

**IUBH Internationale Hochschule**

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: k.janson@iubh.de/

**Autorenkontakt/Contact to the author(s):**

IUBH Internationale Hochschule Fernstudium

Prof. Dr. Regina Frey Cordes

Prof. Dr. Mario Herrmann

Kaiserplatz 1

D-83435 Bad Reichenhall

Telefon: +49-(0)174-3125086

Email: m.herrmann@iubh-fernstudium.de

IUBH Discussion Papers, Reihe: Human Resources, Vol. 1, Issue 2 (Mai 2020)

ISSN-Nummer: **ISSN 2699-254X**

Website: <https://www.iubh-university.de/forschung/publikationen/>

# Homeoffice im Zeichen der Pandemie

## Neue Perspektiven für Wissenschaft und Praxis?

Regina Frey Cordes  
Mario Herrmann

### Abstract:

*The covid-19-virus has been causing a global pandemic in 2020. As a result of the rapid spread of the virus, the German government has decided to restrict social contacts as much as possible. This also has an impact on companies that increasingly allow their employees to work from home. Both for science and practice there is the chance to gain new insights into remote-work.*

*This article pursues three central questions: How widespread was remote-work in Germany before the Corona crisis? What special demands and resources are necessary for people to cope with the new situation (working at home)? And finally: What factors influence the performance, commitment and job-satisfaction of employees working at home?*

### Keywords:

Corona-crisis, remote-work, job-demands, job-ressources, commitment, job-satisfaction, performance.

## Arbeiten in den eigenen vier Wänden

„Homeoffice mit drei Kindern: Zu Hause im Versuchslabor“ titelte „Der Spiegel“ in seiner Ausgabe am 23.03.2020 (Der Spiegel 2020). Der Artikel beschreibt die Herausforderungen einer Mutter, die aufgrund der Corona-Pandemie gezwungen ist, von zu Hause zu arbeiten und parallel die Betreuung ihrer drei Kinder, die in Folge geschlossener Schulen und Kitas ebenfalls die eigenen vier Wände hüten, absichern muss. So oder zumindest so ähnlich ergeht es in Zeiten der Corona-Krise vermutlich vielen Beschäftigten. Dem Thema Homeoffice kommt hierbei zumindest vorübergehend eine große Bedeutung bei.

Im Rahmen der zunehmenden Möglichkeiten, welche die Digitalisierung und Vernetzung bietet, aber auch durch die stetig wachsende Notwendigkeit nach einer Individualisierung der Arbeit (oft auch verbunden mit der Frage nach der Umsetzung einer optimalen Work-Life-Balance) stellt Homeoffice seit einigen Jahren eine durchaus interessante Möglichkeit für Unternehmen dar, auf das wachsende Bedürfnis ihrer Mitarbeiter nach Flexibilität adäquat zu reagieren. Homeoffice meint die zumindest zeitweise Erledigung beruflicher Tätigkeiten von zu Hause aus. Synonym werden oft auch die Begriffe Telearbeit oder Heimarbeit (bzw. im englischen Sprachgebrauch der Begriff remote-work) verwendet.

Die Bereitschaft, seinen Beschäftigten die Möglichkeit zu offerieren, zumindest teilweise von zu Hause aus arbeiten zu können, erfordert unter anderem die Fähigkeit zur Führung von Mitarbeitern, die sich nicht in den Räumlichkeiten des Unternehmens aufhalten, aber auch das Aushalten eines zumindest subjektiv empfundenen Kontrollverlustes über die Mitarbeiter. Beschäftigte wiederum benötigen technische und strukturelle Voraussetzungen, aber auch persönliche Fähigkeiten, die mit der Arbeit im Homeoffice verbunden sind. Nicht jede Arbeit ist Homeoffice geeignet, aber eben auch nicht jeder Mitarbeiter. Aus diesem Grund ergibt sich die Frage, inwiefern Homeoffice in Deutschland bereits vor der Corona-Krise etabliert war.

Mit der rasant schnellen Ausbreitung der Lungenkrankheit Covid-19 rückt das Thema Homeoffice nun eher unfreiwillig in den Blickpunkt. Um die Ausbreitung des Corona-Virus zu verhindern, hat die Bundesregierung seit März eine Reihe von Maßnahmen erlassen, die allesamt das Ziel verfolgen, soziale Kontakte auf ein Mindestmaß einzuschränken und Menschen dazu zu bewegen, nach Möglichkeit zu Hause zu bleiben. Auf diese Forderung (aber möglicherweise auch aus Sorge vor wachsenden Krankenständen in Folge gegenseitiger Infizierungen) haben viele Unternehmen reagiert und ermöglichen ihren Beschäftigten – sofern ihre Tätigkeit dafür geeignet ist - die Arbeit von Zuhause zu erledigen. Damit hat Covid-19 viele Berufstätige zu Heimarbeitern gemacht und stellt zahlreiche Unternehmen und Mitarbeiter vor ganz neue Herausforderungen.

Vor allem Mitarbeiter aus der IT-Branche, dem Marketing, einigen Bereichen der Dienstleistungsbranche (z.B. Reisebüros), dem Sektorservice (z.B. Callcenter) und der öffentlichen Verwaltung gehen ihrer Arbeit in Zeiten der Corona-Krise von der eigenen Wohnung aus nach. Nicht zuletzt führt die Pandemie auch zu einer unumgänglichen Arbeitsplatzverlagerung des Personals im Bereich Lehre. Lehrkräfte versorgen ihre Schüler vermehrt aus den eigenen vier Wänden mit Aufgaben und halten von dort Kontakt zur Schulklasse. Professoren, die zum Teil jahrzehntelang ausschließlich in der Präsenzlehre tätig waren, sind von heute auf morgen dazu gezwungen, sich in das Thema Online-Lehre einzuarbeiten und sich möglichst schnell mit den hierfür notwendigen Voraussetzungen auseinanderzusetzen.

Einige derjenigen, die jetzt im Homeoffice tätig sind, verfügen bereits über einige Erfahrungen in der Telearbeit, haben zuvor also zumindest zeitweise von zu Hause aus gearbeitet. Andere wiederum hatten möglicherweise schon längere Zeit den Wunsch, ihrer beruflichen Tätigkeit in den eigenen vier Wänden nachzugehen, hatten hierfür bislang von ihrem Arbeitgeber jedoch nicht die Möglichkeit erhalten. Und eine dritte – vermutlich besonders große - Gruppe verfügt über keinerlei Erfahrungen im Homeoffice und hatte – zumindest bis zur Corona-Krise – auch keine Ambitionen hierzu. In Abhängigkeit der bisherigen Praxis im Umgang mit Telearbeit werden sowohl von den Unternehmen als auch von deren Beschäftigten, nicht zuletzt aber auch von deren Familien mehr oder weniger intensive Anforderungen hinsichtlich von Anpassungsprozessen an die neue berufliche Situation gestellt. Dabei geht es nicht nur um die Bereitstellung technischer Voraussetzungen (z.B. Bereitstellung von Arbeitsmaterialien wie PC, Internetverbindung, ergonomische Möbel), sondern auch um den Aufbau struktureller Voraussetzungen (Tagesstrukturen, familiäre Strukturen usw.).

Im wissenschaftlichen Diskurs spielt das Thema Homeoffice bisweilen noch eine eher untergeordnete Rolle. Nur wenige Studien geben einen Überblick über die Häufigkeit, mit der Beschäftigte (mehr oder weniger) regelmäßig von zu Hause arbeiten und welche Vor- und Nachteile hiermit verbunden sind. Ebenfalls mangelt es an empirischer Evidenz bezüglich der Effekte des Homeoffice. Nur wenige Studien haben den Zusammenhang zwischen Arbeit im Homeoffice und dessen Effekte (Leistung, Commitment, Zufriedenheit, Gesundheit) beleuchtet und dabei auf eine deutsche Stichprobe zurückgegriffen. Die Befunde hierzu sind zudem recht heterogen. Insofern kann in der derzeitigen Krise auch eine Chance liegen. Denn durch die zunehmende Digitalisierung aber auch Individualisierung der Arbeit gewinnen flexible Arbeitsmodelle zunehmend an Bedeutung und können unter Umständen ein wirkungsvolles Werkzeug zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit darstellen. Eine intensivere Beschäftigung mit dem Thema „New Work“ im Allgemeinen und „Homeoffice“ im Speziellen scheint also auch über die Zeit der Corona-Krise hinaus notwendig, und zwar sowohl in Forschung als auch Praxis.

Dieser theoretische Beitrag verfolgt im Wesentlichen drei Ziele: Zunächst soll der Frage nachgegangen werden, welchen Stellenwert die Arbeit im Homeoffice in Deutschland (vor Ausbruch der Corona-Krise) hatte? Da ein Großteil der Beschäftigten aufgrund der Corona-Pandemie unfreiwillig ihre berufliche Tätigkeit von zu Hause erledigen muss und damit Anpassungsprozesse notwendig sind, ergibt sich zudem die Frage nach Erwartungen und Befürchtungen, die mit der neuen beruflichen Situation verbunden sind. Gleichwohl bedeutet dies, die Vor- und Nachteile aus Sicht von Arbeitnehmern zu eruieren, die bereits über Erfahrungen mit Telearbeit gesammelt haben. Abschließend wird der Frage nachgegangen, unter welchen Voraussetzungen die Arbeit im Homeoffice positive Effekte auf Arbeitsleistung, Commitment und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten hat. Hierzu soll - ausgehend von ersten theoretischen Überlegungen - zunächst ein Arbeitsmodell vorgestellt werden, welches auch moderierende Effekte berücksichtigt und welches als Grundlage für weitere empirische Überprüfungen dienen kann.

## **Wie verbreitet ist Homeoffice in Deutschland?**

Die Arbeit im Home-Office stellt in Deutschland (zumindest bis zum Eintritt der Corona-Krise) eher die Ausnahme als die Regel dar. Wenngleich in den letzten Jahren zunehmend mehr Unternehmen ihren Mitarbeitern die Möglichkeit zur Arbeit von daheim offerieren (Bitkom 2019), herrscht in Deutschland nach wie vor eine recht hohe Anwesenheitskultur. Aussagekräftig hierzu sind vor allem die Daten des Linked Personnel Panel (LPP), einer repräsentativen Beschäftigten- und Betriebsbefragung, welche gemeinsam vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) getragen wird. Demnach lag im Jahr 2017 der Anteil derjenigen, die zumindest gelegentlich von zu Hause arbeiteten, bei lediglich 22 Prozent (Grunau et al. 2019). Eine Vollzeitbeschäftigung im Home-Office ist dabei vergleichsweise selten. Denn 63 Prozent derjenigen, die Homeoffice nutzen, arbeiten ausschließlich stundenweise von zu Hause (Grunau et al. 2019).

Dass die Telearbeit zumindest im Zeitraum vor der Corona-Pandemie noch kein Massenphänomen dargestellt hat, dürfte verschiedene Ursachen haben. Zum einen ist nicht jede berufliche Tätigkeit geeignet, um sie in den eigenen vier Wänden zu erledigen. Vor allem Beschäftigte im Handwerk und in der Produktion dürfte sich der Zugang zum Homeoffice per se verschließen. Demgegenüber ist Homeoffice vor allem in höher-qualifizierten Jobs, vor allem bei Führungskräften in Service, Verwaltung, Dienstleistungen sowie Vertrieb und Marketing, deutlich mehr verbreitet (Arnold et al. 2015).

Eine zweite Erklärung für den geringen Anteil des Homeoffice ist auf der Ebene der Führungskräfte zu suchen. Wenngleich zunehmend mehr Unternehmen flexible Arbeitsmodelle gezielt als Instrument zur Förderung der Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit einsetzen (vgl. Arnold 2015), dürfte bei einigen Führungskräften das Thema Homeoffice noch mit starker Skepsis verbunden sein. Getreu dem Spruch „Ist die Katze aus dem Haus, tanzen die Mäuse auf dem Tisch“ spielen Misstrauen und die vermutete Gefahr eines möglichen Kontrollverlustes über die Mitarbeiter bei einigen Entscheidungsträgern eine sicherlich nicht zu vernachlässigende Rolle. Aber auch Unsicherheiten und fehlende Erfahrungen im Umgang mit der Führung virtueller Teams können eine Rolle dabei spielen, dass auch wenn eine Tätigkeit prinzipiell für Telearbeit geeignet ist, nicht alle Unternehmen diese Möglichkeit ihren Angestellten anbieten.

Eine dritte Erklärung orientiert sich an den Befürchtungen der Beschäftigten: fehlende soziale Kontakte zu den Kollegen, unzureichendes eigenes technisches Equipment, eine Vermischung von Berufs- und Privatleben durch das Homeoffice aber auch geringere Aufstiegs- und Karrierechancen (unter dem Motto: wenn ich bei meinem Chef aus den Augen bin, bin ich auch aus dessen Sinn) führen auch bei den Angestellten zu einer gewissen Skepsis, was die Arbeit von zu Hause betrifft. Etwa zwei Drittel der Beschäftigten, die keine Homeoffice-Erfahrung haben, lehnen diese Möglichkeit grundsätzlich ab (Grunau et al. 2019).

Mit der rasanten Ausbreitung des Corona-Virus im Frühjahr 2020 hat das Thema Homeoffice in den Unternehmen unfreiwillig an Bedeutung gewonnen. Um die weitere Ausbreitung der ansteckenden Lungenkrankheit Covid-19 einzudämmen, sind viele Unternehmen aktuell dazu gezwungen, ihre Angestellten ins Homeoffice zu schicken.

Nur wenige Wochen nachdem die deutsche Bundesregierung am 12. März Leitlinien zur Beschränkung sozialer Kontakte erlassen hat, liegt der Anteil der Berufstätigen, die ganz oder zumindest teilweise im Homeoffice tätig sind, mittlerweile bei ca. 49 Prozent (Bitkom 2020). Für einen nicht unerheblichen Teil der Betroffenen stellt die Arbeit von zu Hause Neuland dar. Zudem scheint die Bereitschaft zur Arbeit in den eigenen vier Wänden laut einer Befragung des Bundesverbandes Digitale Wirtschaft (BVDW) gestiegen zu sein. Etwa 75 Prozent der Arbeitnehmer\*innen sind grundsätzlich bereit, während der Corona-Krise im Homeoffice zu arbeiten (BVDW 2020).

Auch wenn (oder vielleicht sogar gerade weil) sich die Bereitschaft zur Arbeit im Homeoffice durch die Corona-Krise gezwungenermaßen bei den Protagonisten geändert hat, lohnt eine tiefgreifende und wissenschaftliche Auseinandersetzung hinsichtlich folgender Fragen:

- Welche Hoffnungen, Erwartungen, Sorgen und Ängste sind kennzeichnend für Mitarbeiter, die freiwillig oder unfreiwillig im Homeoffice tätig sind? Diese Frage erscheint vor allem auch unter dem Hintergrund, dass eine Vielzahl der Beschäftigten über keinerlei Erfahrungen hinsichtlich der Telearbeit verfügen und damit auch innerhalb der Familie erst neue Strukturen geschaffen werden müssen, von großer Bedeutung.
- Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit die Arbeit im Homeoffice positive Effekte erzielt (z.B. hinsichtlich Arbeitsleistung, Zufriedenheit und Commitment)?

## **Zwischen Segen und Fluch: Job-Demands und Job-Ressources im Homeoffice**

Morgens länger schlafen, die Arbeit in bequemer Kleidung vom Sofa aus erledigen, kein fades Kantinenessen mehr zu sich nehmen müssen, mehr Zeit für die Kinderbetreuung haben. Auf den ersten Blick scheinen die Vorteile der Telearbeit im Vergleich zur klassischen Arbeit im Büro auf der Hand zu liegen. Erst auf den zweiten Blick werden auch die Schattenseiten deutlich. Wie erkläre ich meinem Kind, dass ich zwar vor Ort bin, aber keine Zeit zum Spielen habe, weil ich arbeiten muss? Wie mache ich bei meiner Führungskraft am besten auf mich aufmerksam? Wie bleibe ich in Kontakt mit meinen Kollegen und kann sicherstellen, dass ich regelmäßig mit wichtigen Unternehmensinformationen (manchmal auch Klatsch und Tratsch) versorgt werde? Neben der Gefahr von auftretenden Rollenkonflikten (Arbeits- vs. Privatleben) ist Homeoffice demnach auch mit einigen Nachteilen bezüglich Interaktion und Kommunikation mit Kollegen verbunden.

Scheinbar sind dies auch Gründe, warum etwa zwei Drittel der Beschäftigten, die keine Homeoffice-Erfahrung haben, diese Möglichkeit auch grundsätzlich ablehnen (Grunau et al. 2019). Nichts desto trotz haben viele Beschäftigte aufgrund der Ausbreitung des Corona-Virus aktuell keine Wahl und werden von ihren Unternehmen dazu verpflichtet, ihre Arbeit von zu Hause aus zu erledigen. Da ein Großteil der Betroffenen über keinerlei Erfahrung mit der Arbeit im Homeoffice verfügt, müssen diese sich zunächst an die neuen Bedingungen anpassen und gewöhnen.

Ein Modell, anhand dessen man die Tragweite der Veränderungen weg von der Büroarbeit hin zu einer Tätigkeit im Homeoffice gut veranschaulichen kann, ist das Job-Demands-Ressources-Modell (Bakker/Demerouti 2007). Dieses geht zunächst davon aus, dass stressfördernde Faktoren (Job-Demands) wie hoher Zeitdruck, komplexe Aufgaben oder hoher Abstimmungsbedarf einen negativen Einfluss auf Leistung, Commitment, Zufriedenheit,

Wohlbefinden und Gesundheit der Beschäftigten haben. Diese nachteiligen Effekte können jedoch durch das Vorhandensein von Ressourcen (Job-Ressourcen) kompensiert werden. Hierzu zählen beispielsweise soziale Ressourcen wie Unterstützung durch Kollegen aber auch Anerkennung vom Chef, individuelle Förderung, positives Feedback von Kunden und vieles mehr. Job-Demands und Job-Ressourcen sollten sich die Waage halten um positive Effekte hervorzubringen. Das Modell basiert auf einer breiten empirischen Basis und konnte bislang über verschiedene Berufsgruppen hinweg bestätigt werden (z.B. Bakker, Demerouti, De Boer und Schaufeli 2003; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti und Schaufeli 2007).

Stellt man nun die Anforderungen bzw. Ressourcen der klassischen Büroarbeit mit denen im Homeoffice gegenüber, wird deutlich, dass beide Arbeitsformen mit unterschiedlichen Belastungsfaktoren, aber auch mit unterschiedlichen Bewältigungsmöglichkeiten (Ressourcen) einhergehen. Aussagen zur prinzipiellen Überlegenheit einer der beiden Arbeitsformen lassen sich demzufolge pauschal nicht tätigen.

Abbildung 1: Beispiele für Job-Demands und Job-Ressources in der klassischen Büroarbeit sowie im Homeoffice (eigene Darstellung)

	Klassische Büroarbeit	Arbeit im Homeoffice
Job-Demands	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fahrtwege (Pendeln, Stau)</li> <li>• Zeitdruck</li> <li>• Unterbrechungen/Störungen durch Kollegen</li> <li>• familiäre Verpflichtungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unsicherheit</li> <li>• unklare Ansprechbarkeit</li> <li>• „Unsichtbarkeit“ der eigenen Tätigkeit</li> <li>• familiäre Strukturen müssen geschaffen werden</li> <li>• Work-Life-Balance</li> </ul>
Job-Ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>• direkte Anerkennung und Wertschätzung</li> <li>• kurze Wege</li> <li>• Austausch mit Kollegen</li> <li>• technische Ausstattung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• höhere Netto-Arbeitszeit</li> <li>• keine Unterbrechungen durch Kollegen</li> <li>• keine Fahrzeiten</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Vereinbarkeit mit Familie</li> </ul>

Befragungen von Beschäftigten, die bereits über Erfahrungen mit der Arbeit im Homeoffice verfügen (z.B. im Rahmen des Linked Personnel Panels; LPP) machen deutlich, dass die Telearbeit sowohl mit Job-Demands als auch mit Job-Ressources einhergeht und es auch hier, ähnlich wie bei der klassischen Vor-Ort-Arbeit darauf ankommt, dass sich Anforderungen und Bewältigungsmöglichkeiten möglichst die Waage halten.

Beschäftigte, die bereits Erfahrung mit dem Arbeiten von zu Hause haben, berichten vor allem folgende Vorteile (vgl. Grunau et al. 2019):

- bessere Ausübung der Tätigkeit (56% Zustimmung)
- Fahrzeiterparnis (55%)
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie (52%)

Die Mehrzahl der Beschäftigten, die bereits Erfahrung mit dem Arbeiten von zu Hause haben, vertreten die Meinung, dass sie ihre Aufgaben zu Hause besser erledigen können als im Büro. Eine mögliche Antwort darauf, weshalb sich Mitarbeiter im Homeoffice als deutlich effizienter erleben, könnte daran liegen, dass hier die Privatheit am größten ist. Zudem bleiben Ablenkungen und ungewollte Arbeitsunterbrechungen, die beispielsweise durch spontanen Smalltalk mit den Arbeitskollegen entstehen, aus.

Darüber hinaus ermöglicht der Wegfall der Wegstrecke zwischen Wohnung und Arbeitsstätte (Fahrzeiterparnis) prinzipiell eine höhere Arbeitszeit. Vor allem in Zeiten von zum Teil langen Arbeitswegen und erheblichen Staus im Berufsverkehr stellt das Homeoffice vor allem für Beschäftigte, die ganze Tage im Homeoffice verbringen, ein probates Arbeitsmodell dar.

Nicht zuletzt wird auch die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie als wesentlicher Vorteil der Arbeit von zu Hause bewertet. Hierzu zählen sicherlich die Möglichkeiten einer nahezu freien Arbeitszeitgestaltung, Hausarbeit

und Kinderbetreuung neben der Arbeit erledigen zu können oder das Fitnessstudio zu Tageszeiten besuchen zu können, an denen kein großer Andrang an den Geräten zu erwarten ist.

Neben diesen Vorteilen berichten Beschäftigte, die bereits Erfahrung mit dem Arbeiten von zu Hause haben, aber auch folgende Schattenseiten (Grunau et al. 2019):

- Vermischung von Arbeits- und Privatleben (50%)
- fehlender sozialer Kontakt zu Kollegen (28%)
- Vorgesetzter unterstellt Minderleistung (8%)

Jeder Zweite der befragten Erwerbstätigen, die zumindest gelegentlich im Homeoffice arbeiten, berichtet, dass die Vermischung aus Beruflichem und Privaten ein klarer negativer Aspekt sei. Offensichtlich fällt es einen nicht unerheblichen Teil der Beschäftigten schwer, Beruf und Familie sowohl räumlich (z.B. abgegrenzter Wohn- und Arbeitsbereich) als auch zeitlich (z.B. feste Arbeitszeiten, feste Zeiten für Familie und Freizeit) voneinander abzugrenzen.

Als wesentliches Argument gegen eine Arbeit im Homeoffice wird oftmals genannt, dass die persönlichen sozialen Kontakte mit Kollegen fehlen und die Zusammenarbeit somit eine andere Qualität aufweist. Diese Bedenken werden von Beschäftigten mit Erfahrung im Homeoffice jedoch größtenteils nicht bestätigt. Lediglich 28 Prozent teilen die Auffassung, dass die Arbeit von zu Hause die Kontakte zu den Kollegen erheblich einschränkt. Auch die Befürchtung, dass Vorgesetzte ein falsches Bild von der Quantität und Qualität der Arbeit im Homeoffice haben (Unterstellung von Minderleistung), scheint sich in der Praxis nicht zu bewahrheiten.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Frage, ob Homeoffice entweder gut oder schlecht ist, nicht eindeutig zu beantworten ist. Zum Teil scheinen einige Aspekte der Arbeit von zu Hause (z.B. Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit) gleichzeitig sowohl Segen als auch Fluch zu sein. Allerdings sind die Nachteile der Arbeit von zu Hause (wie die Vermischung von Berufs- und Privatleben) keineswegs unveränderbare Größen. Vielmehr sind die Effekte des Homeoffice (z.B. Leistung, Zufriedenheit, Gesundheit usw.) stets in Abhängigkeit mit Persönlichkeitsmerkmalen und Fähigkeiten der Angestellten, den strukturellen Bedingungen am Heimarbeitsplatz und auch diversen organisationalen Bedingungen zu betrachten. Die Frage, die sich hieraus ableiten lässt, ist: Unter welchen konkreten Bedingungen führt die Arbeit im Homeoffice zu Erfolg bzw. für wen ist sie besonders (un)geeignet?

## Effekte des Homeoffice

Arbeiten Beschäftigte im Homeoffice effektiver als im Büro oder lässt die Arbeitsleistung nach, sobald Mitarbeiter von zu Hause aus arbeiten? Führt die zeitliche und vor allem auch räumliche Flexibilität zu einer höheren Arbeitsmotivation und -zufriedenheit oder führen Rollenkonflikte, welche in der Heimarbeit entstehen können, sogar zu einer geringeren Zufriedenheit mit der Arbeit?

Die Debatte über Vor- und Nachteile der Telearbeit ist verbunden mit einem wissenschaftlichen Interesse an den Effekten der Arbeit im Homeoffice. Verschiedene Studien haben sich in den vergangenen Jahren vor allem mit dem Zusammenhang zwischen Telearbeit auf der einen und Arbeitsleistung, -zufriedenheit und Commitment auf der anderen Seite beschäftigt. Die Datenlage hierzu ist jedoch recht überschaubar und vor allem bezüglich der Effekte auf die Produktivität der Beschäftigten weitgehend inkonsistent.

Während Bloom und Kollegen in einem Feldexperiment einen deutlichen Produktivitätsanstieg der Beschäftigten in einem chinesischen Reisebüro nach Einführung von Telearbeit beobachten konnten (Bloom et al. 2015), kommen andere Studien zum Teil zu deutlich differenzierteren Ergebnissen (z.B. Dutcher 2012; Mas/Moretti 2009).

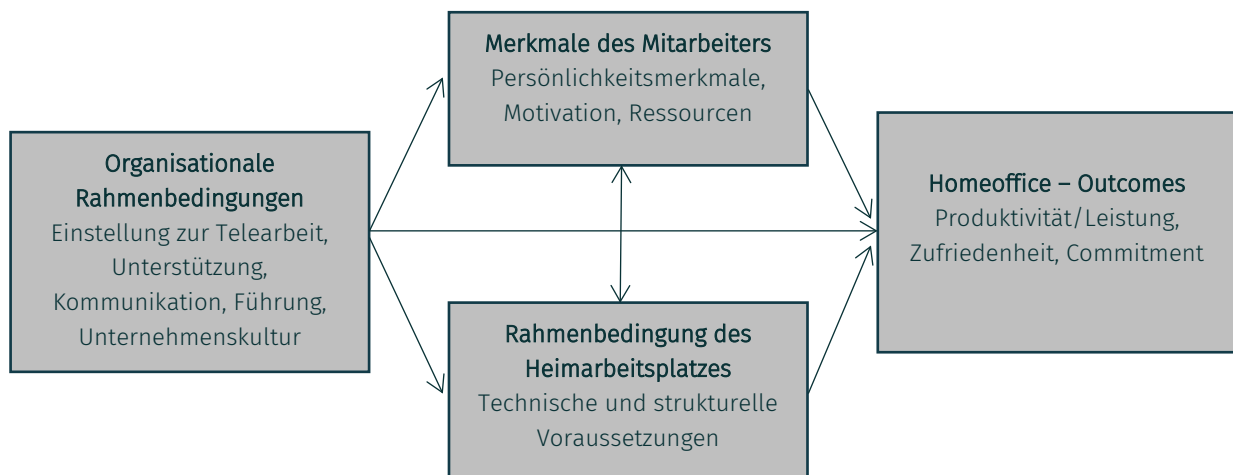
Konsistentere Befunde ergeben sich hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Homeoffice-Tätigkeiten und Arbeitszufriedenheit sowie Commitment. So scheinen Heimarbeiter im Vergleich zu ihren Kollegen, welche die Arbeit außerhalb der eigenen vier Wände bevorzugen, über eine höhere Arbeitszufriedenheit zu verfügen und seltener die Absicht zu haben, das Unternehmen zu verlassen (Kröll/Nüesch 2019; Bloom et al. 2015).



Die vorliegenden Studien haben dabei folgende Schwächen: zum einen wurden bislang lediglich direkte Zusammenhänge zwischen der Arbeit Homeoffice und diversen abhängigen Variablen (Leistung, Zufriedenheit, Commitment) berücksichtigt. Mögliche moderierende Effekte wurden hingegen nur unzureichend beleuchtet. Dies macht jedoch durchaus Sinn, da für eine erfolgreiche und zufriedenstellende Arbeit im Homeoffice gewisse Rahmenbedingungen erfüllt sein müssen. Zum anderen bleibt in den meisten Studien unberücksichtigt, ob die Beschäftigten freiwillig von zu Hause aus arbeiten oder ob sie – so wie im Rahmen der Corona-Krise notwendig – zur Heimarbeit gezwungen sind.

Ausgehend von Überlegungen, dass Telearbeit nur unter bestimmten Voraussetzungen positive Effekte für Unternehmen und Beschäftigte verursacht, schlagen wir folgendes Arbeitsmodell vor, welches als theoretische Grundlage für weiterführende empirische Untersuchungen dienen kann.

Abbildung 2: Arbeitsmodell zu den Einflüssen auf die Arbeit im Homeoffice (eigene Darstellung)



Demnach sind neben organisationalen Rahmenbedingungen auch Rahmenbedingungen (strukturell und technisch) die am Heimarbeitsplatz vorzufinden sind sowie individuelle Merkmale der im Homeoffice beschäftigten Personen entscheidend dafür, ob die Arbeit von zu Hause die Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit und Bindung an das Unternehmen stärkt oder sogar schwächt.

**Organisationale Rahmenbedingungen:** Inwiefern ein Beschäftigter im spezifischen Kontext der Heimarbeit in der Lage ist, produktiv zu arbeiten und sich mit der Arbeit im Homeoffice wohlfühlen dürfte unter anderem von einer Reihe organisationaler Bedingungen abhängen. Es ist zu vermuten, dass die Einstellung des Unternehmens zur Telearbeit (ablehnend, skeptisch oder wohlwollend unterstützend) einen entscheidenden Faktor hierfür darstellt. Aber auch Unterstützung, Gestaltung des Informationsflusses, Transparenz und die Fähigkeit zur (virtuellen) Führung dürften eine wesentliche Rolle für die Erklärung möglicher Effekte der Heimarbeit spielen.

**Eigenschaften des Mitarbeiters:** Es ist naheliegend, dass nicht jeder Beschäftigte von einer Arbeit im Homeoffice profitiert. Vielmehr existieren eine Reihe von Persönlichkeitsmerkmalen, aber auch Fähigkeiten und Fertigkeiten, die mehr oder weniger kompatibel mit einer Arbeit von zu Hause sind. Ausgehend vom 5-Faktoren-Modell der Persönlichkeit (Costa/McCrae 1992) ist davon auszugehen, dass introvertierte Menschen, die bei sozialen Interaktionen zurückhaltend sind und sich eher wohlfühlen, wenn sie die Gelegenheit haben, alleine zu arbeiten, eher von Telearbeit profitieren, als extrovertierte Personen, die sich eher in Gesellschaft wohlfühlen und gern an sozialen Interaktionen teilnehmen. Darüber hinaus ist anzunehmen, dass auch der Grad der Gewissenhaftigkeit eine Rolle spielt. Personen mit hohen Ausprägungen auf dieser Dimension arbeiten organisiert, sorgfältig, planend, überlegt und zuverlässig. All dies sind Fähigkeiten, die insbesondere bei der Arbeit im Homeoffice gefordert sind.

Daneben dürfte auch die Motivation eines Mitarbeiters zur Arbeit im Homeoffice eine nicht unwesentliche Rolle spielen. Entsprechend der Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1985) sollten Beschäftigte vor allem dann intrinsisch motiviert sein, wenn die spezifischen Anforderungen des Homeoffice drei grundlegende Bedürfnisse befriedigen: Autonomie (im Sinne einer Kontrolle über die räumliche und zeitliche Gestaltung der Arbeitsaufgaben), soziale Eingebundenheit (trotz räumlicher Distanz sich als Teil des Teams fühlen) und Kompetenzerleben (sich in Bezug auf die Bewältigung der spezifischen Anforderungen der Heimarbeit als fähig empfinden).

Nicht zuletzt stellt sich auch die Frage nach dem Einfluss diverser personaler Ressourcen auf die Bewältigung der spezifischen Anforderungen im Homeoffice. Basierend auf das PsyCap-Konzept von Luthans (2007) könnten Merkmale wie Selbstwirksamkeit, Hoffnung, Optimismus und Resilienz moderierende Effekte auf die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit der Beschäftigten im Homeoffice darstellen.

**Rahmenbedingungen des Heimarbeitsplatzes:** Gerade wenn – wie im Fall der aktuellen Corona-Krise – der Arbeitsplatz von heute auf morgen verlagert wird, müssen am Heimarbeitsplatz zunächst die hierfür notwendigen technischen aber auch strukturellen Voraussetzungen geschaffen werden. Es wird eine entsprechende Infrastruktur benötigt, die es dem Beschäftigten ermöglicht, seiner Arbeit im eigentlichen Sinne nachzukommen. Hierzu zählen unter anderem die Bereitstellung der notwendigen Hard- und Software, eine schnelle Internetverbindung, Zugriffe zu Systemen und IT-Tools, aber auch räumliche Kapazitäten (z.B. Arbeitszimmer) sowie zeitliche Strukturen (Festlegung und Einhaltung von Arbeitszeiten und -aufträgen).

Sowohl ein Großteil der Eigenschaften der Beschäftigten aber auch die strukturellen und technischen Rahmenbedingungen am Heimarbeitsplatz stellen keineswegs unveränderbare Größen dar und sollten unter anderem auch durch organisationale Faktoren beeinflussbar und damit veränderbar sein. Insofern ergibt sich aus diesen Gedanken die Notwendigkeit der Unterstützung und Begleitung von Beschäftigten im Homeoffice (auch im Sinne der Personalentwicklung).

## Literaturverzeichnis:

- Arnold, D.,/Steffes, S./ Wolter, S. (2015): *Mobiles und entgrenztes Arbeiten. In: Forschungsbericht des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Nürnberg (2015).*
- Bakker, A. B. / Demerouti, E. (2007): *The job demands-resources model: State of the art. In: Journal of Managerial Psychology, Vol. 22/3, S. 309–328.*
- Bakker, A. B. / Demerouti, E. / De Boer, E. / Schaufeli, W. B. (2003): *Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. In: Journal of Vocational Behavior, Vol. 62/2, S. 341–356.*
- Bloom, N. / Liang, J. / Roberts, J. / Ying, Z. J. (2015): *Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. In: Quarterly Journal of Economics, VOL. 130/1, S. 165-218.*
- BITKOM (2019): *Vier von zehn Unternehmen setzen auf Homeoffice.* Onlinepublikation auf bitkom.org. URL: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Vier-von-zehn-Unternehmen-setzen-auf-Homeoffice> abgerufen am 06.04.2020.
- BITKOM (2020): *Corona-Pandemie: Arbeit im Homeoffice nimmt deutlich zu.* Presseinformation. URL: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Corona-Pandemie-Arbeit-im-Homeoffice-nimmt-deutlich-zu> abgerufen am 06.04.2020.
- Bundesverband Digitale Wirtschaft (2020): *BVDW-Studie: Mehrheit der deutschen Angestellten wünscht sich wegen des Corona-Virus Home-Office.* Onlinepublikation auf bvdw.org. URL: <https://www.bvdw.org/der-bvdw/news/detail/artikel/bvdw-studie-mehrheit-der-deutschen-angestellten-wuenscht-sich-wegen-des-corona-virus-home-office-m/> abgerufen am: 06.04.2020.
- Costa, P. T./McCrae, R. (1992): *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Model (NEO-FFI).* Psychological Assessment Center, Odesa, Florida.
- Deci,E.L./Ryan,R.M. (1985): *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.* Plenum Press, New York.
- Dutcher, E. G. (2012): *The effects of telecommuting on productivity: an experimental examination. The role of dull and creative tasks. In: Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 84/1, S. 355-363.*
- Der Spiegel (2020): *Zu Hause im Versuchslabor.* Onlinepublikation auf Spiegel.de. URL: <https://www.spiegel.de/karriere/wegen-corona-homeoffice-mit-drei-kindern-so-klappt-es-a-9c137d74-0c31-4710-936c-8d4bc475daae>. Abgerufen am: 06.04.2020
- Grunau,P./Ruf,K./Steffes,S./Wolter,S. (2019): *Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten: Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken.* In: IAB-Kurzbericht, Vol. 11/2019, Nürnberg.
- Kröll, C. / Nüesch, S. (2019): *The effects of flexible work practices on employee attitudes: evidence from a large-scale panel study in Germany.* In: International Journal of Human Resource Management, Vol. 30/9, S. 1505-1525.
- Luthans, F. / Youssef, C. M. / Avolio, B. J. (2007): *Psychological Capital.* Oxford University Press, Oxford.
- Mas, A. / Moretti, E. (2009): *Peers at work.* In: American Economic Review, Vol. 99/1, S. 112-145.

Xanthopoulou, D. / Bakker, A. B. / Demerouti, E. / Schaufeli, W. B. (2007): *The role of personal resources in the job demands-resources model*. In: *International Journal of Stress Management*, Vol. 14/2, S. 121–141.