

# Die Transformation zu einer hybriden Arbeitswelt - Ergebnisbericht zur Konstanzer Homeoffice Studie 2020- 2022

**Prof. Dr. Florian Kunze & Sophia Zimmermann**

Universität Konstanz, Oktober 2022

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
1. Motivation	6
2. Die Konstanzer Homeoffice Studie als Datengrundlage	6
3. Implikationen für einzelne Mitarbeitende	7
3.1. Homeoffice Euphorie oder Müdigkeit?	7
3.2. Entwicklung der Arbeitsleistung im Zeitverlauf	8
3.3. Arbeitszufriedenheit	9
3.4. Gesundheit	10
3.4.1. Wie sorgen Unternehmen für die Gesundheit ihrer mobil arbeitenden Mitarbeitenden?	10
3.4.2. Wie achten Mitarbeitende selbst auf ihre Gesundheit bei der mobilen Arbeit?	11
3.4.3. Steigender Präsentismus durch mobiles Arbeiten?	12
3.4.4. Fazit: Gesundheit von mobil Arbeitenden stärker in den Blick nehmen	13
3.5. Konflikte zwischen Arbeit und Familie durch mobiles Arbeiten	13
3.6. Einsamkeit	14
3.7. Vertrauen im mobilen Arbeiten	15
3.7.1. Vertrauen unter Kollegen:innen – besonders schwierig in der mobilen Arbeit	16
3.7.2. Vertrauensverhältnis mit den Vorgesetzten – Herausforderungen durch das hybride Arbeiten	16
3.7.3. Fazit und Implikationen – Vertrauen erhalten und aufbauen in einer mobilen und hybriden Arbeitswelt	17
4. Implikationen für Human Resources und Führung	18
4.1. Meetingkultur	18
4.1.1. Aktuelle Status bei den Meetingformen: digitaler Austausch dominiert weiter	18
4.1.2. Effizienz & Belastung: digitale Meetings vor Präsenzmeetings	19
4.1.3. Technische Voraussetzungen: geeignet für hybride Arbeit	20
4.1.4. Fazit: digitale Meetingformen überwiegen und der Übergang zum hybriden Arbeiten muss jetzt gestaltet werden	20
4.2. Führung im mobilen Arbeiten	21
4.2.1. Lücke zwischen Führungspräferenzen und Wirklichkeit	21
4.2.2. Erlebte Führung über die Zeit	22
4.2.3. Führungskräfte sind kritischer in Bezug Effektivität im mobilen Arbeiten	22
4.2.4. Haben es Führungskräfte schwerer im mobilen Arbeiten als Mitarbeitende?	23
4.3. Büro als Begegnungsstätte für Kreativität und soziale Verbundenheit	24
4.4. Arbeitgeberattraktivität	26
5. Gesellschaftliche Implikationen von mobilen Arbeiten	29
5.1. Mobile Arbeit und die COVID-19 Pandemie	29

5.1.1. Zusammenhang zwischen Präsenzarbeit und Covid-10 Infektionsgeschehen	29
5.1.2. Impfungen am Arbeitsplatz	30
5.1.3. Fazit: Arbeitsgestaltung relevant im Kampf gegen Corona	31
5.2. Work from Anywhere	31
5.2.1. Landflucht durch eine mobile Arbeitswelt?	31
5.2.2. Nutzung von Coworking Spaces und öffentlichen Arbeitsplätzen	31
5.2.3. „Working from Anywhere“ - wer darf aus dem Ausland arbeiten	32
5.2.4. Fazit und Implikationen – Mobiles Arbeiten ist vielschichtig	32
5.3. Gewünschte Unterstützung durch Politik	33
6. Key Take Aways	35
7. Referenzen	36

## Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1. Durchschnittliche Wunschanzahl an Homeoffice-Tagen pro Woche. Befragungszeitpunkte: Mai 2020 – April 2022. 7
- Abbildung 2. Wunscharbeitssituation. Befragungszeitpunkt: April 2022. Angaben in %. 8
- Abbildung 3. Selbsteingeschätzte Performanz und emotionale Erschöpfung „hoch“ und „sehr hoch“. Befragungszeitpunkt: März 2020 – Januar 2021. Angaben in % 9
- Abbildung 4. Durchschnittliche Arbeitszufriedenheit auf einer Skala von 1 (sehr unzufrieden) – 5 (sehr zufrieden). Befragungszeitpunkte: Mail 2020 – April 2022. 10
- Abbildung 5. Wahrgenommene Vorteile von mobiler Arbeit – Top 3 Auswahl. Befragungszeitpunkt: April 2022. Angaben in %. 10
- Abbildung 6. Welche Mittel stehen Ihnen für Ihre Homeoffice-Tätigkeit / für Ihre mobile Arbeit zur Verfügung (Mehrfachnennung möglich). Befragungszeitpunkt: April 2020. Angaben in %. 11
- Abbildung 7. Maßnahmen zum gesunden Arbeiten im Homeoffice. Befragungszeitpunkt: April 2022. Angaben in %. 12
- Abbildung 8. Ist es in den letzten 12 Monaten vorgekommen, dass Sie gearbeitet haben, obwohl Sie das Gefühl hatten, dass Sie sich aufgrund Ihres Gesundheitszustands eigentlich hätten krankschreiben lassen müssen? Befragungszeitpunkt: April 2022. Angaben in %. 13
- Abbildung 9. Durchschnittliche Wahrnehmung von Konflikten zwischen Arbeit und Familie auf einer Skala von 1 (stimme nicht zu) - 5 (stimme zu). Befragungszeitpunkte: April 2020 – Januar 2021. 14
- Abbildung 10. Durchschnittlich wahrgenommene Einsamkeit am Arbeitsplatz auf einer Skala von 1 (stimme nicht zu) - 5 (stimme zu). Befragungszeitpunkte: Mai 2020 – April 2022. 15
- Abbildung 11. Entwicklung von Vertrauen mit Kolleg:innen und gegenüber der Führungskraft während der Pandemie. Befragungszeitpunkt: Juni 2021. Angaben in %. 17
- Abbildung 12. Wie finden die Mehrzahl Ihrer Meetings statt? Befragungszeitpunkt: April 2022. Angaben in %. 19
- Abbildung 13. Wahrnehmung von digitalen Meetings und Präsenzmeetings. Befragungszeitpunkt: April 2022. Angaben in %. 19

Abbildung 14. Bewertung der technischen Voraussetzungen für hybride Arbeitsformen. Befragungszeitpunkt: April 2022. Angaben in %.	20
Abbildung 15. Präferenz zur Führung im mobilen Arbeiten. Befragungszeitpunkt: März 2020. Angaben in %.	21
Abbildung 16. Wirklichkeit zur Führung im mobilen Arbeiten. Befragungszeitpunkt: März 2020. Angaben in %.	22
Abbildung 17. Durchschnittliche individualisierte und zielorientierte Führung auf einer Skala von 1 (stimme nicht zu) - 5 (stimme zu) über die Zeit. Befragungszeitpunkte: Mai 2020 – April 2022.	22
Abbildung 18. Dadurch, dass so viele Mitarbeitende im Homeoffice / mobil arbeiten, habe ich den Eindruck, dass bei meinem Arbeitgeber generell die Produktivität leidet. Befragungszeitpunkt: November 2021. Angaben in %.	23
Abbildung 19. Durchschnittliche Produktivitätsunterschiede zwischen Führungskräften (FK) und Mitarbeitenden (MA) über die Zeit. Befragungszeitpunkte: Mai 2020 – April 2022.	24
Abbildung 20. Unterschiede in der durchschnittlichen emotionalen Erschöpfung zwischen Führungskräften (FK) und Mitarbeitenden (MA) auf einer Skala von 1 (stimme nicht zu) - 5 (stimme zu) über die Zeit. Befragungszeitpunkte: Mai 2020 - November 2021.	24
Abbildung 21. Wahrnehmung zu Interaktion und Kreativität in Präsenz. Befragungszeitpunkt: Oktober 2020. Angaben in %.	25
Abbildung 22. Wahrnehmung zu koordinierten Präsenzzeiten im Büro. Befragungszeitpunkt: November 2021. Angaben in %.	26
Abbildung 23. Mobile Arbeit als Kriterium für Jobauswahl. Befragungszeitpunkt: Oktober 2021. Angaben in %.	27
Abbildung 24. Wahrnehmung bezüglich der Gestaltung einer hybriden Arbeitswelt. Befragungszeitpunkt: Juni 2021. Angaben in %.	28
Abbildung 25. Zusammenhang zwischen Präsenzarbeit und COVID-19 Infektionsgeschehen. Befragungszeitpunkt: Januar 2021. Angaben in %.	30
Abbildung 26. Impfungen am Arbeitsplatz. Befragungszeitpunkt: November 2021. Angaben in %.	31
Abbildung 27. Working from Anywhere. Befragungszeitpunkt: November 2021. Angaben in %.	33

Abbildung 28. Zustimmung zur Frage „Ich wünsche mir ein gesetzliches Recht auf Homeoffice / mobiles Arbeiten“ über die Zeit. Befragungszeitpunkte Mai 2020 – November 2021. Angaben in %. 34

Abbildung 29. Wahrnehmung zur gesetzlichen Regulierung von mobiler Arbeit. Befragungszeitpunkt: Juni 2021. Angaben in %. 34

## 1. Motivation

Die Corona-Pandemie führt zu einer tiefgreifenden Transformation der Arbeitswelt in Deutschland. Von jetzt auf gleich wurde für Millionen von Beschäftigten das mobile Arbeiten im Homeoffice zur Realität. Nach Zahlen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) arbeiteten im Mai 2020 etwa 35 Prozent der Beschäftigten von zu Hause aus (DIW, 2020). Das ist ein deutlicher Anstieg im Vergleich zu einer Studie von 2016, nach der nur 12,5 Prozent der deutschen Beschäftigten regelmäßig im Homeoffice gearbeitet haben und Deutschland damit im OECD Vergleich im unteren Drittel rangierte (DIW, 2016).

In unserem Future of Work Lab an der Universität Konstanz begleiten wir diese Entwicklung seit Beginn des ersten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lockdowns im März 2020. Unsere Befragung wurde fortlaufend durch das DFG Exzellenzcluster „The Politics of Inequality“ (EXC 2035) unterstützt. Inhaltlich haben wir uns mit den [Implikationen von mobiler Arbeit für einzelne Mitarbeitende](#), [Human Resource \(HR\) Management und Führung](#) sowie mit [gesellschaftlichen Implikationen](#) beschäftigt. In diesem Beitrag möchten wir diese vielfältigen Erkenntnisse aus der Konstanzer Homeoffice Studie nach zwei Jahren Forschung zusammenfassen und einordnen.

## 2. Die Konstanzer Homeoffice Studie als Datengrundlage

Die Konstanzer Homeoffice Studie ist ein Forschungsprojekt unter Leitung von Professor Dr. Florian Kunze an der Universität Konstanz mit dem Ziel, die Veränderung der Arbeitswelt seit Beginn der Pandemie im März 2020 durch eine fortlaufende Befragung zu untersuchen. Hierbei wird eine Stichprobe der Erwerbsbevölkerung regelmäßig zu ihrer Arbeitssituation während der Pandemie und besonders zur Transformation hin zu einer hybriden Arbeitswelt befragt. Insgesamt haben wir 15 Befragungswellen in Zusammenarbeit mit dem Online Dienstleister Respondi durchgeführt. Es wurden folgende Selektionskriterien gewählt: Teilnehmen konnte nur, wer generell die Möglichkeit hat, mobil zu arbeiten. Zusätzlich wurde eine Gewichtung nach Geschlechts- und Altersstrukturen der Erwerbsbevölkerung auf Basis von Daten des deutschen statistischen Bundesamtes durchgeführt. Für die verschiedenen Befragungswellen ergaben sich folgende Stichprobengrößen:

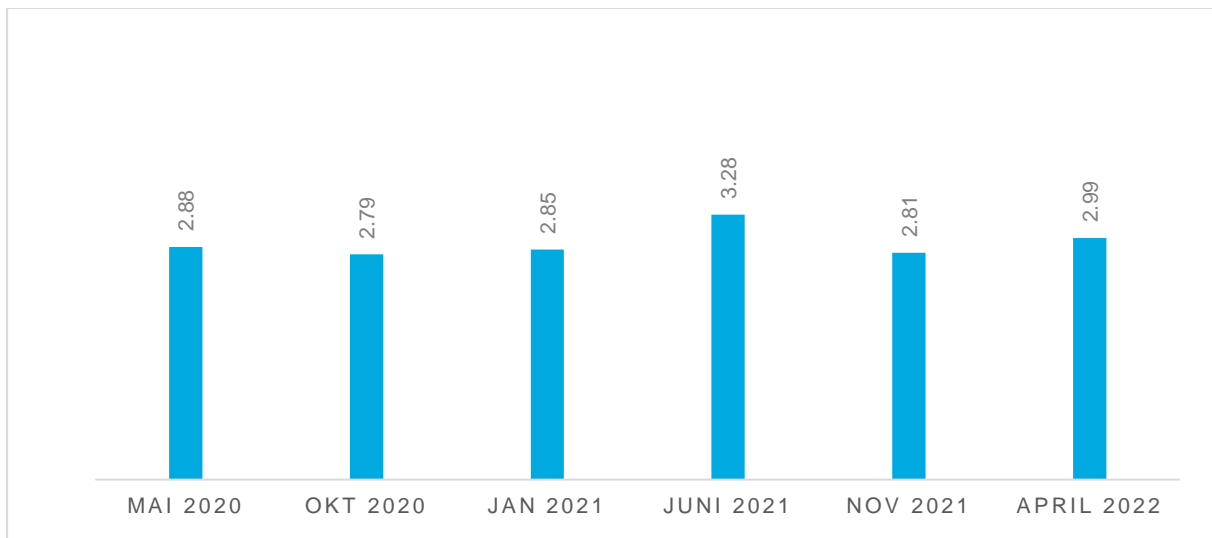
- März 2020, Presurvey: 699 Befragte
- April 2020, tägliche Survey über 8 Tage: im Durchschnitt 430 Befragte
- Mai 2020: 554 Befragte
- Oktober 2020: 377 Befragte
- Januar 2021: 437 Befragte
- Juni 2021: 347 Befragte
- November 2021: 688 Befragt (Nachrekrutierung)
- April 2022: 443 Befragte

### 3. Implikationen für einzelne Mitarbeitende

Dieser Abschnitt umfasst die Ergebnisse der Konstanzer Homeoffice Studie bezüglich der Homeoffice-Präferenz der Mitarbeitenden, ihrer Leistung, Arbeitszufriedenheit, Gesundheit sowie den erlebten Konflikten zwischen Arbeit und Privatleben, verspürte Einsamkeit und Vertrauen zu Kolleg:innen und der Führungskraft.

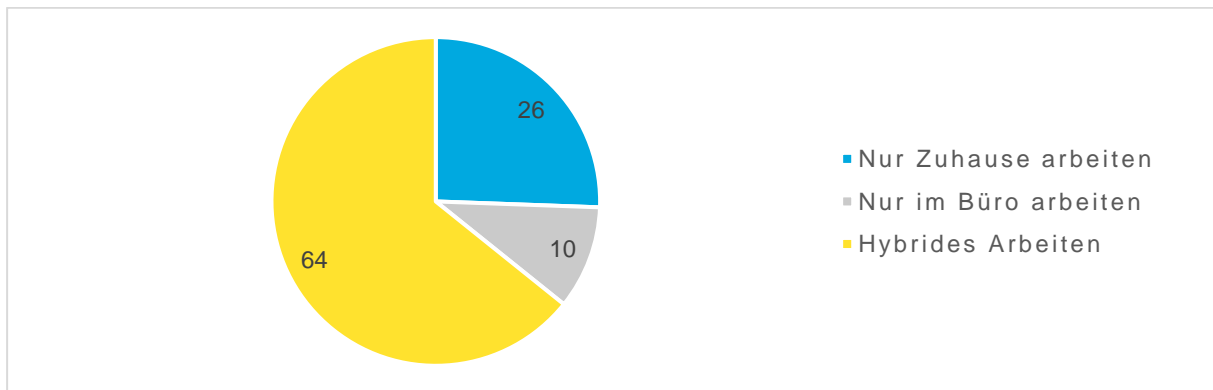
#### 3.1. Homeoffice Euphorie oder Müdigkeit?

Grundsätzlich stellen wir fest, dass der Wunsch nach Homeoffice und mobilen Arbeiten über den gesamten Studienverlauf konstant bei durchschnittlich 2,9 Tagen pro Woche liegt, wie man Abbildung 1 entnehmen kann. Außerdem besteht ein starkes Bedürfnis nach hybrider Arbeit – 64 Prozent der Befragten haben im April 2022 angegeben, sich eine Arbeitssituation zu wünschen, in der sie flexibel sowohl von ihrem Zuhause als auch vom Büro aus arbeiten können. Nur 10 Prozent bevorzugen, ausschließlich im Büro zu arbeiten und 26 Prozent wünschen sich, Vollzeit im Homeoffice zu sein (siehe Abbildung 2). Diese Ergebnisse deuten vielmehr auf eine Homeoffice Euphorie als auf eine Müdigkeit hin. Mitarbeitende wünschen sich sehr deutlich individuelle Flexibilität bei der Wahl ihres Arbeitsortes.



**Abbildung 1.** Durchschnittliche Wunschanzahl an Homeoffice-Tagen pro Woche. Befragungszeitpunkte: Mai 2020 – April 2022.



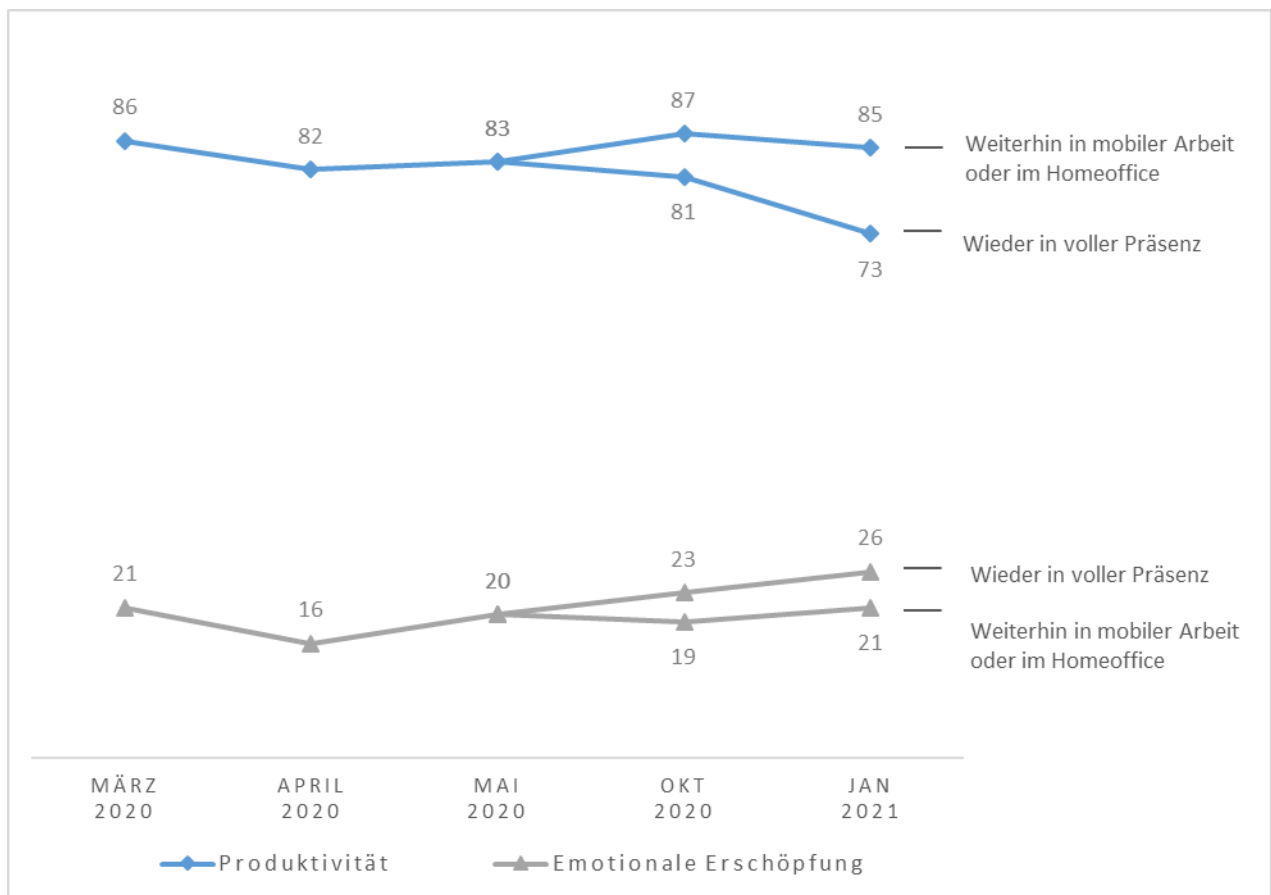


**Abbildung 2.** Wunscharbeitsituation. Befragungszeitpunkt: April 2022. Angaben in %.

### **3.2. Entwicklung der Arbeitsleistung im Zeitverlauf**

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Eigenwahrnehmung zur Produktivität der Befragten konstant auf einem hohen Niveau lag. Über 80 Prozent der Befragten gab durchschnittlich an, die eigene Produktivität als hoch oder sehr hoch einzuschätzen. Unterscheidet man hier jedoch zwischen den Mitarbeitenden, die im Herbst 2020 wieder voll in Präsenz arbeiten und denjenigen, die zumindest einen Teil der Zeit im Homeoffice sind, ist eine deutliche Differenz sichtbar: Während 85 Prozent der Befragten mit dem flexiblen Arbeitsmodell ihre Produktivität mit „hoch“ oder „sehr hoch“ einschätzen, liegt dieser Wert bei den Beschäftigten in voller Präsenzarbeit nur bei 73 Prozent (siehe Abbildung 3).

Auch die Werte der emotionalen Erschöpfung der Mitarbeitenden verdeutlichen diesen Kontrast: 26 Prozent –also mehr als jede:r Vierte der Befragten, die voll in Präsenz arbeiten –gab an, sich emotional erschöpft und ausgebrannt zu fühlen. Bei den Beschäftigten in flexibler Homeoffice-Tätigkeit war mit 21 Prozent etwas mehr als jede:r Fünfte emotional erschöpft (siehe Abbildung 3).

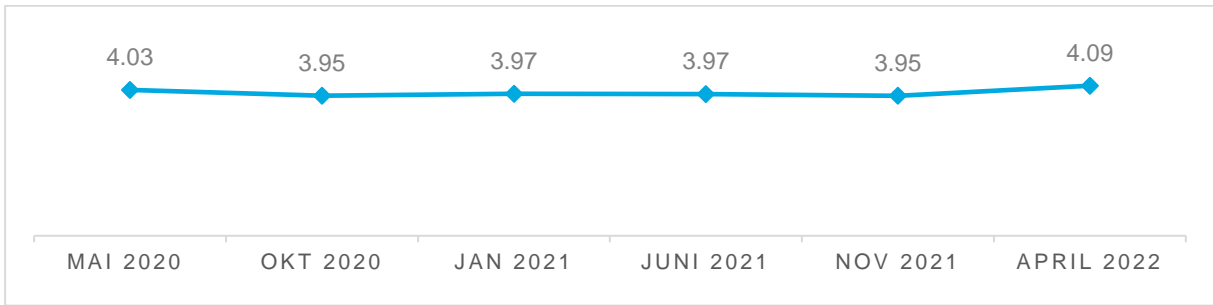


**Abbildung 3.** Selbsteingeschätzte Performanz und emotionale Erschöpfung „hoch“ und „sehr hoch“. Befragungszeitpunkt: März 2020 – Januar 2021. Angaben in %.

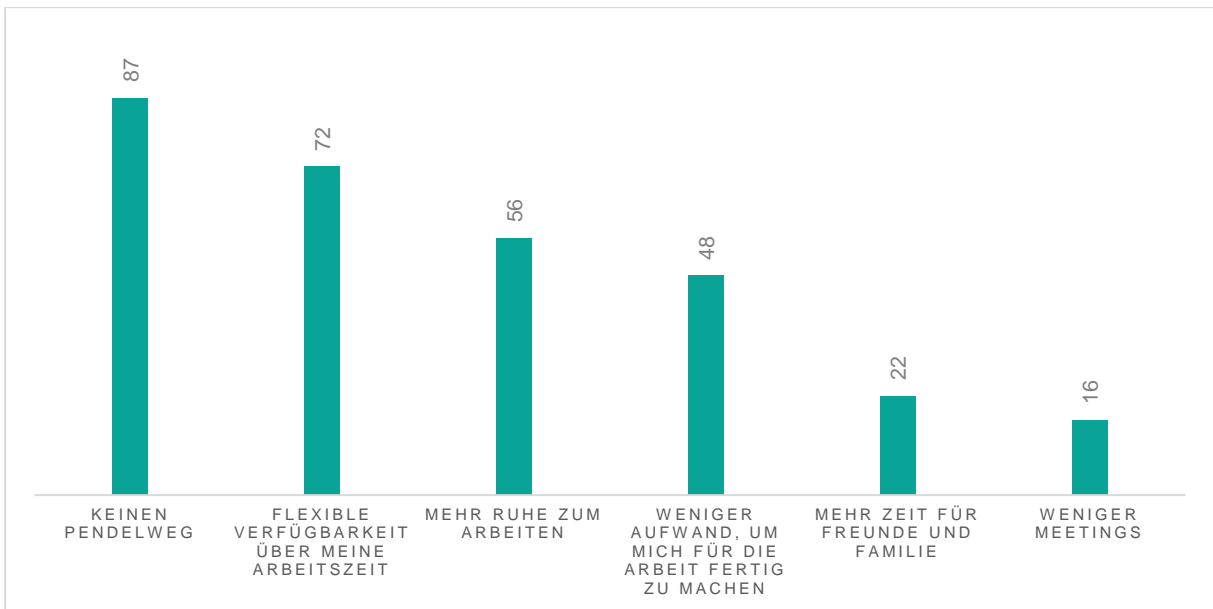
### 3.3. Arbeitszufriedenheit

Auch bei der Arbeitszufriedenheit zeigt sich ein ähnlich positives Bild. Die Studienteilnehmer:innen schätzten ihre Arbeitszufriedenheit über die Zeit konstant als hoch ein. Abbildung 4 zeigt die durchschnittliche Arbeitszufriedenheit über die Zeit, die auf einer Skala von 1-5 gemessen wurde.

Die konstant hohe Arbeitszufriedenheit kann in vielfältigen Vorteilen der mobilen Arbeit begründet sein. Wie in Abbildung 5 zu sehen ist, schätzten 87 Prozent der Befragten besonders den Wegfall des Pendelwegs, gefolgt von der flexiblen Verfügbarkeit über die Arbeitszeit (72 Prozent) und mehr Ruhe zum Arbeiten (56 Prozent).



**Abbildung 4.** Durchschnittliche Arbeitszufriedenheit auf einer Skala von 1 (sehr unzufrieden) – 5 (sehr zufrieden). Befragungszeitpunkte: Mail 2020 – April 2022.



**Abbildung 5.** Wahrgenommene Vorteile von mobiler Arbeit – Top 3 Auswahl. Befragungszeitpunkt: April 2022. Angaben in %.

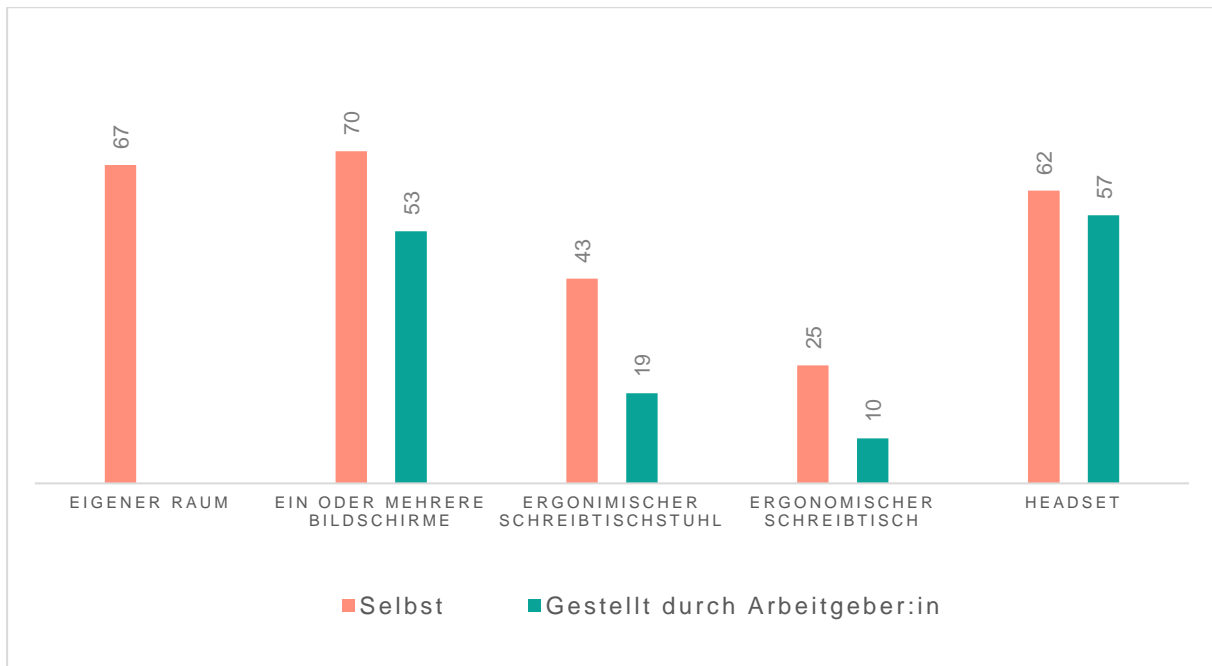
### 3.4. Gesundheit

#### 3.4.1. Wie sorgen Unternehmen für die Gesundheit ihrer mobil arbeitenden Mitarbeitenden?

Unsere Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden bei der mobilen Arbeit noch besser unterstützen könnten. Nur 21 Prozent der Befragten gab an, Schulungen zum gesunden Arbeiten im Homeoffice vom Arbeitgeber erhalten zu haben. Wie in Abbildung 6 zu sehen ist, berichteten im April 2022 außerdem weniger als ein Drittel der Befragten, dass sie vom Arbeitgeber einen ergonomischen Schreibtisch (10 Prozent) oder einen

ergonomischen Schreibtischstuhl (19 Prozent) erhalten haben. Was allerdings besser zu funktionieren scheint, ist die Bereitstellung von Bildschirmen und Headsets, wie über die Hälfte der Befragten angaben.

Diese Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen und Führungskräfte die ergonomische Ausstattung für ein gesundes mobiles Arbeiten noch deutlich verbessern können und besonders Mitarbeitende durch Schulungen besser befähigen können, auf ihre Gesundheit bei der mobilen Arbeit zu achten.



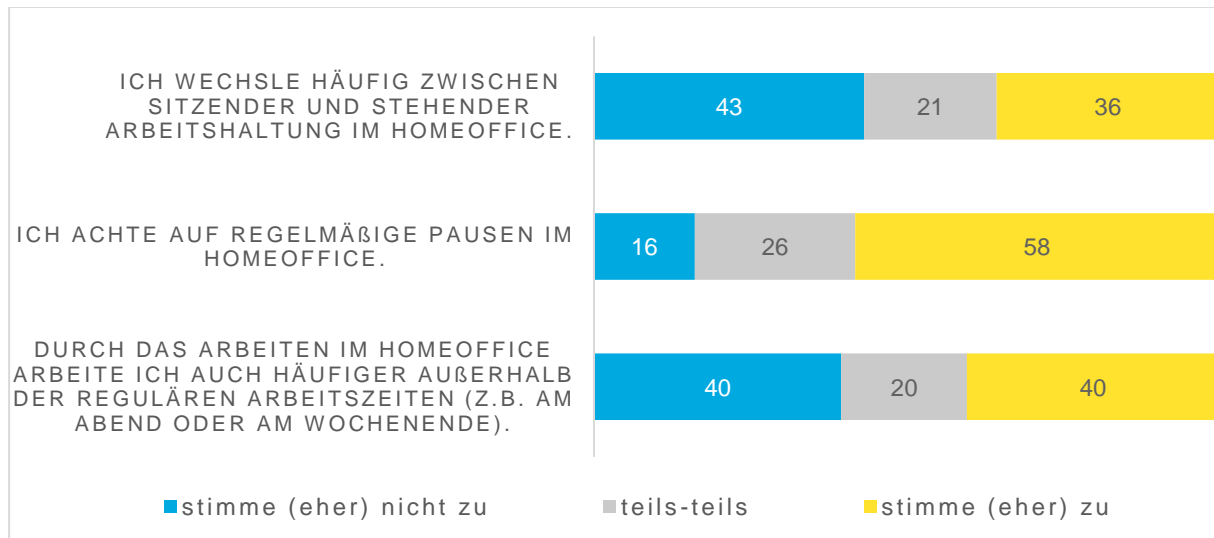
**Abbildung 6.** Welche Mittel stehen Ihnen für Ihre Homeoffice-Tätigkeit / für Ihre mobile Arbeit zur Verfügung (Mehrfachnennung möglich). Befragungszeitpunkt: April 2020. Angaben in %.

### 3.4.2. Wie achten Mitarbeitende selbst auf ihre Gesundheit bei der mobilen Arbeit?

Wie in Abbildung 7 zu sehen ist, scheinen regelmäßige Pausen auch bei der mobilen Arbeit eingehalten zu werden, wie 58 Prozent der Befragten im April 2022 berichteten. Allerdings wechselt nur knapp über ein Drittel (36 Prozent) häufig zwischen stehender und sitzender Haltung – was mit dem Ergebnis zur Bereitstellung von ergonomischen Schreibtischen übereinstimmt (siehe Abbildung 6). Nur wenige Mitarbeitende scheinen die Möglichkeit im Homeoffice zu haben, den Schreibtisch in der Höhe zu verstellen. Der Wechsel zu einer stehenden Haltung trägt jedoch zur Gesundheit am Arbeitsplatz bei, da stehendes Arbeiten die Wirbelsäule entlastet und gleichzeitig das Herz-Kreislauf-System sowie die Bein- und Rückenmuskulatur trainiert.

Interessant ist außerdem das Ergebnis zur Frage, ob man durch das Arbeiten im Homeoffice auch häufiger außerhalb der regulären Arbeitszeiten (z.B. am Abend oder am Wochenende) arbeitet (siehe Abbildung 7). Hier ist das Ergebnis gespalten, 40 Prozent der Befragten berichten zunehmende Arbeit am Abend und am Wochenende und bei 40 Prozent ist dies nicht der Fall. Die Möglichkeit, außerhalb der regulären Arbeitszeiten arbeiten, kann für viele eine große

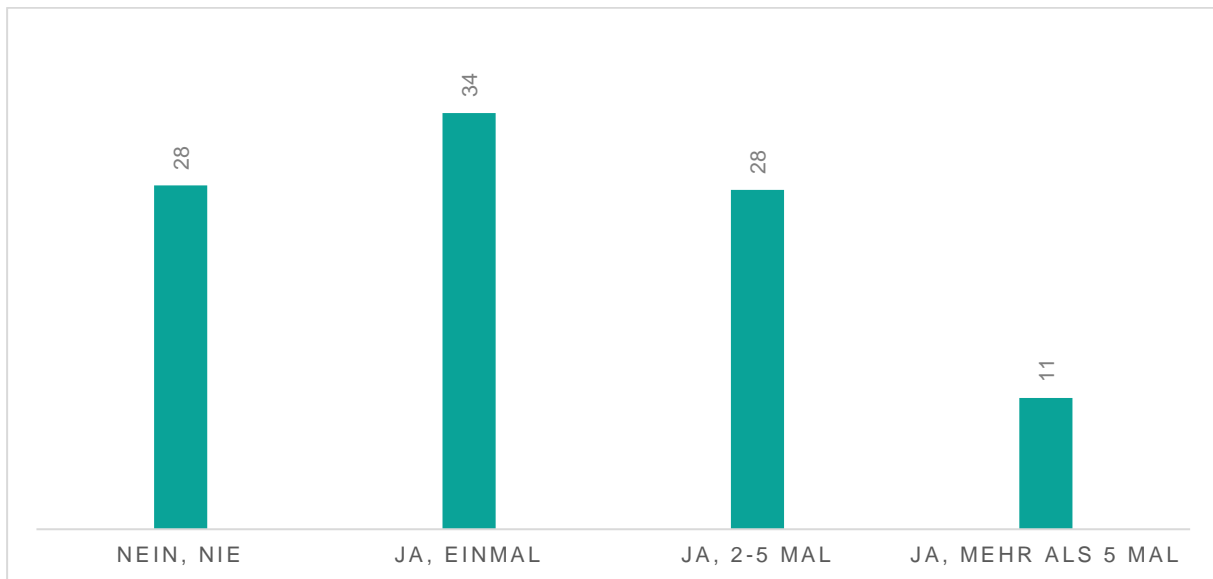
Flexibilität bedeuten, die Arbeit besser mit persönlichen und familiären Bedürfnissen zu vereinbaren, was zu weniger Stress und Erschöpfung führen kann. Bedeutet Arbeiten außerhalb der regulären Arbeitszeiten allerdings in der Summe mehr Arbeitsstunden, kann das auf Dauer gesundheitsschädigend sein. Eine große Herausforderung von mobil Arbeitenden besteht daher darin, Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben bewusst zu gestalten und einen Abschluss der Arbeit zu finden. Hier helfen das Schaffen von zeitlichen Routinen und Ritualen, die den Wechsel zwischen Arbeit und Privat erleichtern.



**Abbildung 7.** Maßnahmen zum gesunden Arbeiten im Homeoffice. Befragungszeitpunkt: April 2022. Angaben in %.

### 3.4.3. Steigender Präsentismus durch mobiles Arbeiten?

Schließlich haben wir untersucht, ob Homeoffice zu mehr Präsentismus, das heißt zum Arbeiten trotz Krankheit, führt. Die Ergebnisse sind in Abbildung 8 zu sehen. Tatsächlich gaben mehr als 70 Prozent der Befragten im April 2022 an, dass dies in den letzten 12 Monaten mindestens einmal der Fall war, was ein deutliches Warnsignal sein sollte, besser auf die Gesundheit bei der mobilen Arbeit zu achten. In einer repräsentativen Studie in Deutschland vor der Corona Pandemie in 2012 berichteten nur 55 Prozent der Befragten, dass sie mindestens einmal Präsentismus in den vergangenen 12 Monaten gezeigt haben (Hirsch, Lechmann, & Schnabel, 2017). Die Auswirkungen von Präsentismus auf die Gesundheit zeigen sich im Kern darin, dass Präsentismus mit hoher Wahrscheinlichkeit zu späteren Beschwerden und Krankschreibungen führt und darüber hinaus die Arbeitsfähigkeit einschränkt.



**Abbildung 8.** Ist es in den letzten 12 Monaten vorgekommen, dass Sie gearbeitet haben, obwohl Sie das Gefühl hatten, dass Sie sich aufgrund Ihres Gesundheitszustands eigentlich hätten krankschreiben lassen müssen? Befragungszeitpunkt: April 2022. Angaben in %.

#### **3.4.4. Fazit: Gesundheit von mobil Arbeitenden stärker in den Blick nehmen**

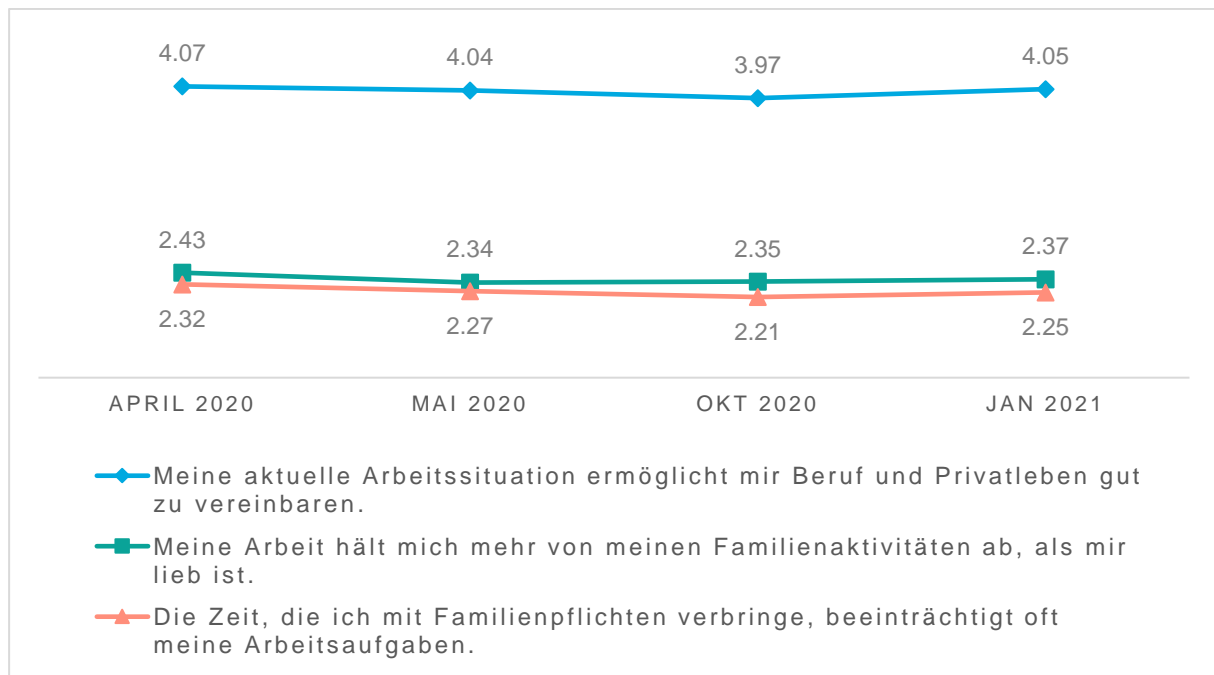
Sowohl Unternehmen als auch Mitarbeitende selbst achten auf gesundes, mobiles Arbeiten – zumindest bei leicht umsetzbaren Maßnahmen. Mitarbeitende bekommen größtenteils Headsets und Bildschirme vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt und machen regelmäßige Pausen beim mobilen Arbeiten. Für Unternehmen und Führungskräfte kommt es jetzt darauf an, gesundheitsfördernde Maßnahmen in die Wege zu leiten, die etwas mehr Anstrengung benötigen, wie beispielsweise mobil Arbeitende mit ergonomisch geeigneten Schreibtischmöbeln auszustatten und eine Schulung zum gesunden mobilen Arbeiten anzubieten. Die Schulung sollte dazu dienen, mobil Arbeitende stärker für ihre Gesundheit zu sensibilisieren und eine Kultur für eine gesunde mobile Arbeitswelt zu etablieren. Mitarbeitende sollten lernen, bewusst ihre Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu gestalten und Präsentismusverhalten konsequent zu vermeiden.

### **3.5. Konflikte zwischen Arbeit und Familie durch mobiles Arbeiten**

Durch die lokale Flexibilisierung der Arbeit können Lebensbereiche, wie beispielsweise Arbeit versus Privat- und Familienleben, überlappen und ihre Grenzen verschwimmen. Daher stellen mobile Arbeitsarrangements Mitarbeitende vor die Herausforderung, die Grenzen zwischen ihren Lebensbereichen neu zu definieren. Insbesondere für mobil Arbeitende im Homeoffice ist eine bewusste Gestaltung von Grenzen zwischen Arbeit und Familie wichtig, da sie zuhause sowohl ihre Arbeits- als auch ihre Familienrollen ausüben. Außerdem können durch die überlappenden Lebensbereiche Konflikte entstehen – zum einen kann die Arbeit in das Privatleben eingreifen, zum anderen kann aber auch das Privatleben die Arbeitsaufgaben beeinträchtigen.

Die Ergebnisse unserer Studie deuten darauf hin, dass es den Studienteilnehmer:innen durch die mobile und hybride Arbeitsweise konstant gut gelingt, Arbeit und Privatleben in Einklang

zu bringen. Auch ist die durchschnittliche Wahrnehmung von Konflikten im Spannungsfeld zwischen Arbeit und Privat konstant gering ausgeprägt (siehe Abbildung 9).



**Abbildung 9.** Durchschnittliche Wahrnehmung von Konflikten zwischen Arbeit und Familie auf einer Skala von 1 (stimme nicht zu) - 5 (stimme zu). Befragungszeitpunkte: April 2020 – Januar 2021.

### 3.6. Einsamkeit

Mobil Arbeitende sind per Definition von ihrem Arbeitsplatz und den damit verbundenen sozialen und beruflichen Interaktionen entkoppelt. Einsamkeit und Isolation gelten daher als zentrale Herausforderungen von mobiler Arbeit. Daher haben wir unsere Studienteilnehmer:innen über die Zeit befragt, wie einsam sie sich am Arbeitsplatz und durch die derzeitige Arbeitssituation fühlen.

Wie man Abbildung 10 entnehmen kann, liegt die durchschnittlich wahrgenommene Einsamkeit über die Zeit auf einem moderaten Niveau. Auffällig ist, dass „Lockdowns“ wie im Frühjahr 2020 und im Winter 2021 Einsamkeits- und Isolationsgefühle im Vergleich zur normalen Arbeitssituation zu verstärken scheinen – was bei den drastischen Maßnahmen zur Reduzierung der sozialen Kontakte in diesem Zeitraum nicht verwunderlich ist.

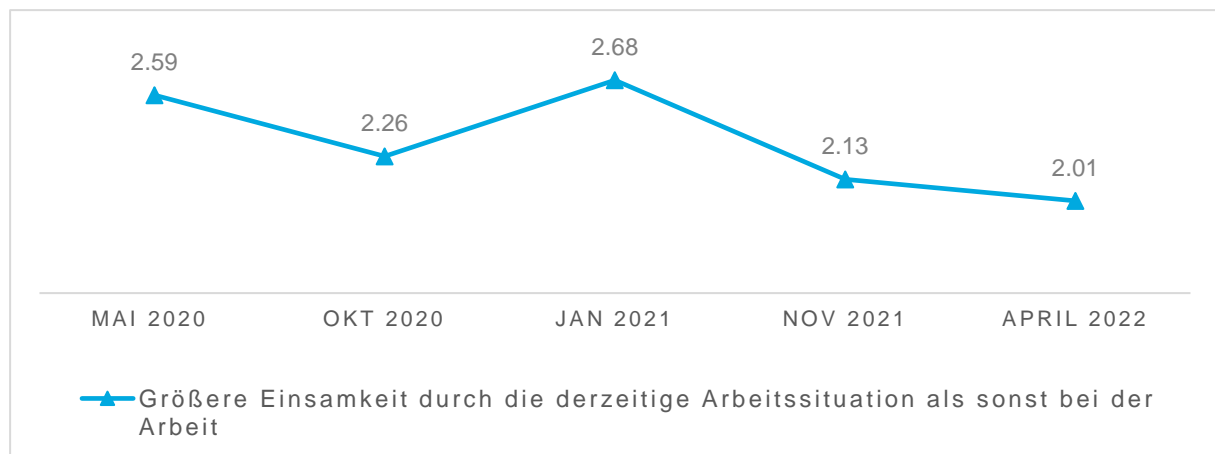
Daher ist es für mobil Arbeitende in besonderem Maße wichtig, Gefühlen von Einsamkeit und Isolation sowie deren Auswirkungen entgegenzuwirken. Hierfür gibt es vielfältige Möglichkeiten. Beispielsweise können mobil Arbeitende:

- ihre Interaktion und Kommunikation mit Kolleg:innen und Führungskräften bewusst gestalten, beispielsweise durch regelmäßige Anrufe, Videocalls und gemeinsame Pausen an Bürotagen.
- informelle Treffen mit Kolleg:innen oder anderen mobil Arbeitenden in der Nähe arrangieren, beispielsweise für gemeinsame Mittagessen oder Kaffeepausen.

- Netzwerke mit anderen mobil Arbeitenden für gegenseitiges Verständnis und Austausch aufbauen.
- Angebote von Coworking Spaces nutzen. Coworking Spaces können eine Quelle von sozialer Interaktion und Unterstützung sein.

Außerdem können Organisationen mobil Arbeitenden dabei helfen, Gefühlen von Einsamkeit und Isolation entgegenzuwirken, indem sie:

- den Beitrag von mobil Arbeitenden wertschätzen und ihnen das Gefühl vermitteln, dass ihr Wohlergehen wichtig ist und Unterstützung durch Führungskräfte und Kolleg:innen bedarf.
- jemanden Verantwortlichen benennen, der sich gezielt um die Belange von mobil Arbeitenden kümmert – sich beispielsweise mit ihnen regelmäßig austauscht, sie mit Informationen versorgt oder auch Socializing und Network Events organisiert, um mobil Arbeitende mit Kolleg:innen und Führungskräften zusammenzubringen.
- Führungskräfte für Einsamkeit und Isolation sensibilisieren. Führungskräften kommt eine Schlüsselrolle zu, da sie einiges in Bewegung setzen können, um Gefühlen von Einsamkeit und Isolation zu reduzieren. Beispielsweise können sie proaktiv Gelegenheiten schaffen, um einen fachlichen wie auch affektiven Austausch zu ermöglichen und den Teamzusammenhalt zu stärken.



**Abbildung 10.** Durchschnittlich wahrgenommene Einsamkeit am Arbeitsplatz auf einer Skala von 1 (stimme nicht zu) - 5 (stimme zu). Befragungszeitpunkte: Mai 2020 – April 2022.

### 3.7. Vertrauen im mobilen Arbeiten <sup>1</sup>

Aus der eigenen Erfahrung im Job – aber auch untermauert durch wissenschaftliche Studien (z.B. Dirks & De Jong, 2022) – wissen wir ob der zentralen Bedeutung von Vertrauen am Arbeitsplatz für das eigene Empfinden, die Freude am Arbeiten und Zufriedenheit im Job, die Produktivität und letztlich für den Erfolg von Teams und ganzen Organisationen.

<sup>1</sup> In Kooperation mit Prof. Dr. Markus Kreutzer, EBS Universität für Wirtschaft und Recht



Die COVID-19 Pandemie und die damit verbundenen Veränderungen der Arbeit führen in den meisten Organisationen zu einer starken Zunahme von (verpflichtendem) Homeoffice, mobiler Arbeit, digitaler Kommunikation und damit einhergehenden fehlenden persönlichen Kontakt und Austausch im Job. Dadurch ist es möglich, dass sich auch das Vertrauen innerhalb von Organisationen verändert hat und sich die oben genannten Vorteile vertrauensvoller Zusammenarbeit nicht mehr einstellen. Besonders im aktuellen Übergang zu einer hybriden Arbeitswelt—in der Präsenzarbeit und mobile Arbeit kombiniert werden—ist es wichtig für Unternehmen und Führungskräfte zu wissen, wie und im welchen Umfang Vertrauen in einer virtuellen Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten gefährdet ist oder gefördert werden kann.

Wie es um das Vertrauen in deutschen Organisationen nach Monaten der Pandemie aber bestellt ist und ob und wie sich dadurch Veränderungen einstellen, ist bisher nicht bekannt. Wir möchten daher verstehen, wie die COVID-19-Pandemie Vertrauensverhältnisse am Arbeitsplatz verändert hat – sowohl zwischen Mitarbeitenden untereinander als auch zwischen Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten.

### **3.7.1. Vertrauen unter Kolleg:innen – besonders schwierig in der mobilen Arbeit**

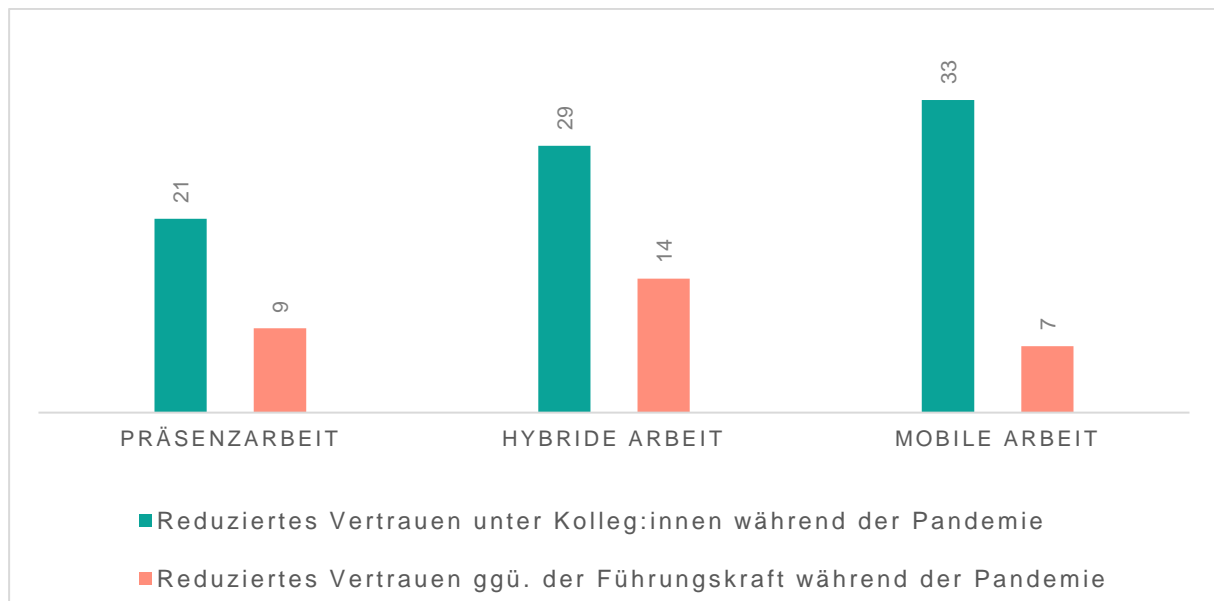
Zunächst haben wir die Teilnehmenden im Juni 2021 befragt, ob sich die Pandemie und die damit verbundene Arbeitssituation negativ auf die emotionale Verbindung mit ihren Kolleg:innen ausgewirkt hat. Bei der Auswertung (siehe Abbildung 11) unterscheiden wir hier zwischen drei Gruppen von Beschäftigten: (1) vornehmliche Präsenzarbeit (weniger als 33 Prozent der Tätigkeit wird mobil gearbeitet), (2) hybride Arbeit (zwischen 34-65% wird mobil gearbeitet), (3) vornehmlich mobile Arbeit (mehr als 66% wird mobil gearbeitet).

Insgesamt empfinden 27 Prozent aller Befragten eine verringerte emotionale Bindung zu ihren Kolleg:innen seit Beginn der Pandemie. Diese Einschätzung hängt davon ab, wo die betreffende Person vornehmlich gearbeitet hat – in Präsenzarbeit, hybrid oder zu Hause im Homeoffice. So berichten mit nur ein Viertel der Mitarbeitenden (21 Prozent), die vornehmlich im Büro arbeiten, diese verringerte emotionale Bindung zu ihren Kolleg:innen; bei den hybrid Arbeitenden sind es 29 Prozent der befragten Personen; und bei den vornehmlich im Homeoffice arbeitenden berichten sogar ein Drittel (33 Prozent) der Befragten, dass die emotionale Bindung zu ihren Kolleg:innen abgenommen hat. Es scheint also, als ob das Vertrauen und die emotionale Bindung innerhalb der Teams und Unternehmen besonders bei hybriden und vorwiegend in mobilen Settings arbeitenden Mitarbeitenden zur Herausforderung wird, die Organisationen und ihre Führungskräfte adressieren müssen.

### **3.7.2. Vertrauensverhältnis mit den Vorgesetzten – Herausforderungen durch das hybride Arbeiten**

Im zweiten Schritt haben wir die Teilnehmenden befragt, wie sich die Vertrauensbeziehung zu Ihrer Führungskraft entwickelt hat. Immerhin 10 Prozent der befragten Personen haben hier den Eindruck, dass ihr:e Vorgesetzte:r ihnen weniger vertraut seit Beginn der Pandemie. Wiederum ist hier die Unterscheidung nach den Teilnehmenden, die vornehmlich in Präsenz, hybrid oder mobil Arbeiten interessant. So berichten 9 Prozent der Befragten, die vornehmlich im Büro arbeiten, dass sich die Beziehung zu ihrer Führungskraft verschlechtert hat; bei den komplett mobil Arbeitenden sind es 7 Prozent; und bei den hauptsächlich hybrid arbeitenden sogar

14 Prozent. Damit erscheint hauptsächlich in hybriden Settings das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden gefährdet.



**Abbildung 11.** Entwicklung von Vertrauen mit Kolleg:innen und gegenüber der Führungskraft während der Pandemie. Befragungszeitpunkt: Juni 2021. Angaben in %.

### **3.7.3. Fazit und Implikationen – Vertrauen erhalten und aufbauen in einer mobilen und hybriden Arbeitswelt**

Die Ergebnisse machen deutlich, dass die Transformation der Arbeitswelt durch die Corona Pandemie eine Herausforderung für die Entwicklung von Vertrauensverhältnissen zwischen Mitarbeitenden und in den Führungsbeziehungen ist. Besonders innerhalb von Teams scheinen insgesamt ein Viertel der Beschäftigten ein reduziertes Vertrauen zu ihren Kolleg:innen wahrzunehmen und dieser Wert steigt noch an, je mehr die Beschäftigten von zu Hause arbeiten. Die Corona Pandemie scheint demnach, soziale Bindungen und Vertrauensverhältnisse innerhalb von Organisationen zunehmend zu belasten. Umso wichtiger ist es deshalb, dass Unternehmen systematisch in die Entwicklung einer optimalen hybriden Arbeitsumgebung investieren. Hierzu gehört besonders, dass Büroumgebungen geschaffen werden, in denen Mitarbeitende zur sozialen Begegnung und zum Austausch angeregt werden. Bei den Arbeitgeber:innen gibt es hier noch größeren Nachholbedarf. So haben nach der Konstanzer Homeoffice Studie erst ein Drittel der Unternehmen ein Konzept kommuniziert, wie eine hybride Arbeitswelt bei ihnen aussehen wird. Ebenso berichten 45 Prozent der Teilnehmenden, dass es bei Ihnen keine Büroumgebung gibt, die Begegnungen und Interaktion zwischen den Beschäftigten fördert.

Eine hybride Arbeitswelt richtig zu gestalten, ist offensichtlich besonders wichtig für die Gestaltung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Geführten. Hier scheint es besonders Defizite bei der Interaktion und Kommunikation in einem hybriden Setting, in dem Präsenzarbeit und mobile Arbeit kombiniert werden, zu geben. So berichten 51 Prozent der Befragten, die in Präsenz arbeiten, dass sie in der letzten Arbeitswoche intensiv mit Ihrer Führungskraft interagiert haben. Bei den vollständig mobil Arbeitenden ist dieser Wert mit 47 Prozent auch höher als bei den hybrid Arbeitenden mit 43 Prozent. Dies deutet darauf

hin, dass viele Führungskräfte noch Probleme haben die richtige Kommunikation- und Interaktionsformen in einer hybriden Arbeitswelt zu finden. Hier sollte die Personal- und Führungskräfteentwicklung ansetzen, um diese wichtige Führungskompetenz für die neue hybride Arbeitswelt zu entwickeln.

## **4. Implikationen für Human Resources und Führung**

Dieser Abschnitt umfasst die Ergebnisse der Konstanzer Homeoffice Studie bezüglich veränderten Meetingkultur, Führung und Arbeitgeberattraktivität.

### **4.1. Meetingkultur**

Im März 2022 endete die Homeofficepflicht in Deutschland und Unternehmen bekamen wieder mehr Handlungsspielraum, ihre Meetings zu gestalten – das heißt Meetings konnten entweder wieder in Präsenz oder weiterhin in hybriden und vollständig digitalen Formen abgehalten werden. Unternehmen und auch Führungskräfte stehen jetzt vor der Herausforderung Rahmenbedingungen zu definieren, wie Meetings zukünftig in einer hybriden Arbeitswelt zu gestalten sind. Deshalb haben wir untersucht, welche Meetingformen aktuell genutzt und wie sie wahrgenommen werden. Außerdem haben wir nach der technischen Ausstattung gefragt – eine Grundvoraussetzung, dass hybride und mobile Arbeit überhaupt stattfinden kann.

#### **4.1.1. Aktuelle Status bei den Meetingformen: digitaler Austausch dominiert weiter**

Unsere Ergebnisse zeigen, dass auch nach dem Ende der Homeofficepflicht im April 2022 die digitale Arbeit überwiegt. Nur bei der Hälfte der Befragten fanden grundsätzlich wieder Meetings in Präsenz statt. Außerdem gaben 48 Prozent an, dass die Mehrzahl der Meetings digital stattfand und nur 21 Prozent berichteten von überwiegend Präsenzmeetings. Bei knapp einem Drittel fand die Mehrzahl der Meetings in hybrider Form statt (siehe Abbildung 12). Dies zeigt, dass die lange Phase des komplett digitalen Arbeitens während der Pandemie weiterhin stark nachwirkt und sich zumindest bei der Form der Kommunikation und Kollaboration in den Unternehmen stark festgesetzt hat.

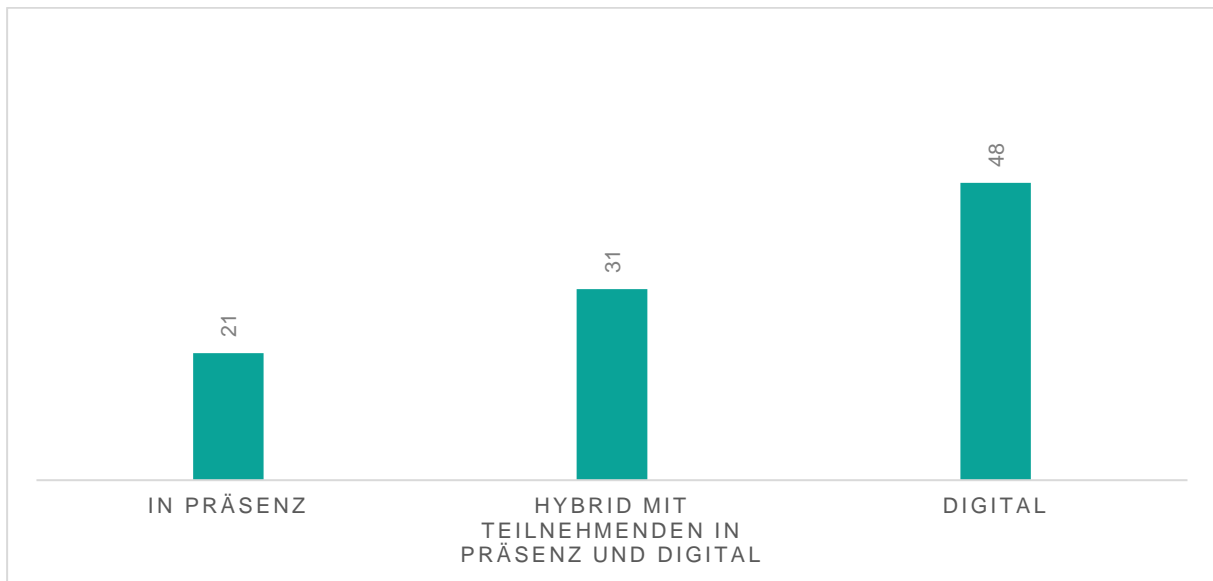


Abbildung 12. Wie finden die Mehrzahl Ihrer Meetings statt? Befragungszeitpunkt: April 2022. Angaben in %.

#### 4.1.2. Effizienz & Belastung: digitale Meetings vor Präsenzmeetings

Eine Erklärung, warum digitale Meetings sich weiterhin so großer Beliebtheit erfreuen, könnte sich aus der Wahrnehmung der Effizienz und Belastung von digitalen im Vergleich zu Präsenzmeetings ergeben. Wenn unsere Studienteilnehmenden digitale und Präsenzmeetings direkt miteinander vergleichen sollen, ergibt sich ein recht eindeutiges Bild, wie man in Abbildung 13 erkennen kann: Über die Hälfte der Befragten empfindet digitale Meetings als sehr effizient (54 Prozent) und wenig belastend (63 Prozent). Mehr als ein Drittel (43 Prozent) bevorzugt sogar digitale Meetings gegenüber Präsenzmeetings, die nur 28 Prozent der Befragten präferieren.

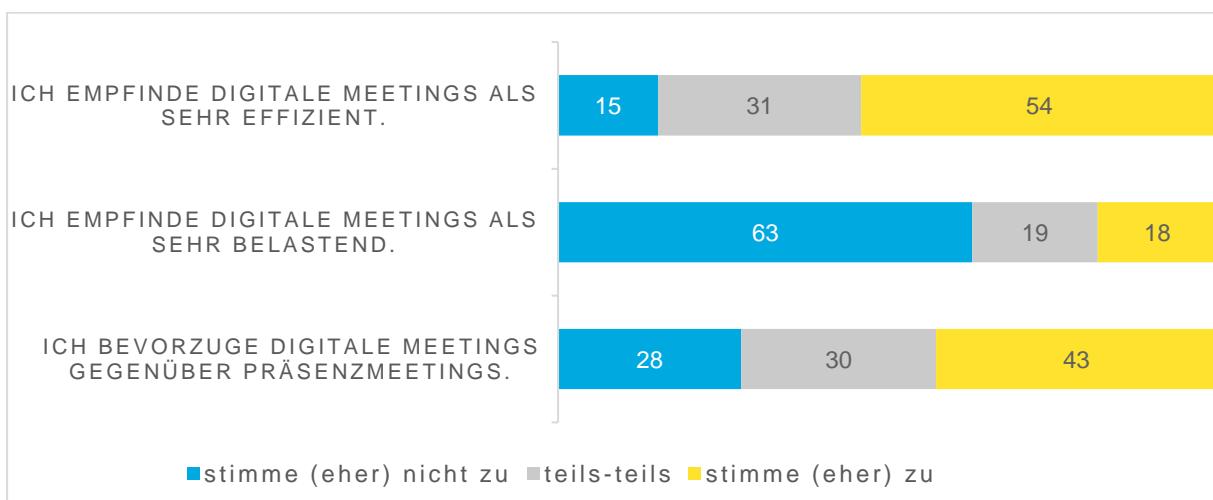
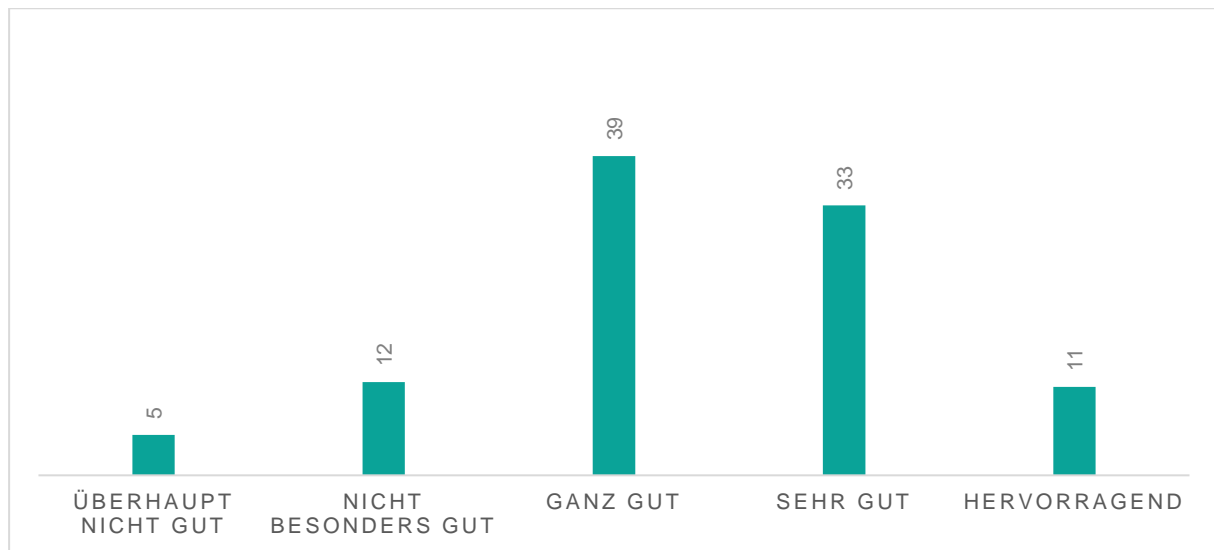


Abbildung 13. Wahrnehmung von digitalen Meetings und Präsenzmeetings. Befragungszeitpunkt: April 2022. Angaben in %.

#### 4.1.3. Technische Voraussetzungen: geeignet für hybride Arbeit

Zusätzlich hat uns interessiert, ob die Unternehmen schon gute technische Voraussetzungen für hybride Meetings und Arbeitsformen geschaffen haben, an denen Teilnehmende in Präsenz und digital gleichzeitig teilnehmen. Hier ergibt sich ein recht positives Bild: Weniger als ein Drittel der Befragten (17 Prozent) bewertete die technischen Voraussetzungen für hybride Arbeit als mangelhaft. Über 80 Prozent hingegen nahmen die technische Ausstattung als gut oder besser wahr, wie man in Abbildung 14 erkennen kann.



**Abbildung 14.** Bewertung der technischen Voraussetzungen für hybride Arbeitsformen. Befragungszeitpunkt: April 2022. Angaben in %.

#### 4.1.4. Fazit: digitale Meetingformen überwiegen und der Übergang zum hybriden Arbeiten muss jetzt gestaltet werden

Die Ergebnisse unserer Befragung machen deutlich, dass die Meetingkultur in Unternehmen weiterhin stark digital geprägt ist. Digitale und hybride Meetingformen überwiegen, auch nach Ende der Homeofficepflicht in Deutschland im März 2022. Mitarbeitende sehen darin eher einen Vorteil, da sie digitale Meetings als effizient und wenig belastend wahrnehmen. Gute technische Ausstattung schaffen die Grundvoraussetzung für eine hybride, digital geprägte Arbeitswelt. Unternehmen und Führungskräfte müssen jetzt in Kommunikation investieren, um den Übergang in eine hybride Arbeitswelt erfolgreich zu gestalten. Viele Beschäftigte haben jetzt über lange Zeit Erfahrungen mit Präsenzmeetings (vor Corona) und vollkommenden digitalen Meetings (während Corona) gemacht. Beide Formen hybrid zu kombinieren ist jetzt häufig Neuland für Beschäftigte und Unternehmen. Wie bei der generellen hohen Präferenz nach mobilen Arbeiten ist auch die Präferenz für Fortsetzung von digitalen Meetings weiterhin hoch. Für Unternehmen und Führungskräfte kommt es jetzt darauf an, die Mitarbeitenden zu überzeugen, warum es sinnvoll ist, für spezifische Meetings, in denen viel persönliche Interaktion gefragt ist, wieder in stärkere Präsenz zurück zu kehren. Gleichzeitig könnte die aktuelle Transformation auch eine Möglichkeit sein, die generell überbordende Meetingkultur in der Arbeitswelt zu überdenken, und meetingfreie Tage einzuführen, wie es zum Beispiel SAP zuletzt mit dem „Focus Friday“ angekündigt hat, an dem keine Meetings mehr stattfinden sollen.

## 4.2. Führung im mobilen Arbeiten

### 4.2.1. Lücke zwischen Führungspräferenzen und Wirklichkeit

Gleich zu Beginn der Pandemie im März 2020 haben wir die Studienteilnehmenden befragt, welche Erwartung sie im Bereich des Führungsverhaltens an ihre Führungskraft haben und wie sie Führung aktuell erleben. Hierbei haben wir uns an den grundlegenden Ansätzen der aufgaben- und personenbezogenen Führung orientiert. Metaanalysen zum generellen Führungserfolg zeigen, dass diese beiden Führungskomponenten, das heißt sowohl das strukturelle Vorgeben von Zielen als auch die individuelle Beachtung von Mitarbeitenden, einen moderaten bis starken Zusammenhang mit Ergebnissen wie Motivation, individuelle und Teamproduktivität aufzeigen (Judge, Piccolo & Ilies, 2004).

In unserer Studie sehen wir, dass es für beide Arten der Führung auch unter den mobil Arbeitenden eine hohe Präferenz gibt: 75 Prozent wollen auch im Homeoffice klare Ziele und Strukturen von ihrer Führungskraft aufgezeigt bekommen und sogar 78 Prozent wünschen sich von ihrer Führungskraft individuelle Unterstützung (siehe Abbildung 15). Schaut man sich im Vergleich die tatsächlich erlebte Führung der Teilnehmenden an, so wird deutlich, dass diese stark von den Präferenzen abweicht (siehe Abbildung 16). So haben weniger als 50 Prozent der Befragten die Wahrnehmung, dass sie ausreichend Ziel- und Strukturvorgaben von ihrer Führungskraft erhalten und bei der individuellen Beachtung ist dieser Wert nur leicht höher (57 Prozent).

Diese Daten machen deutlich, dass gute und wirksame Führung im mobilen Arbeiten keine leichte Aufgabe ist. Durch die räumliche Distanz ist es deutlich schwieriger, eine substanzielle, zielorientierte und persönliche Führungsbeziehung mit den Mitarbeitenden aufzubauen. Führungskräfte sollten aber in beide Führungsverhalten investieren und die Distanzsituation nicht als Ausrede dafür verwenden, dass ein enger Austausch mit den Geführten nicht gut möglich ist. Gute virtuelle Führung braucht eher mehr als weniger Einsatz und Kommunikation der Führungskräfte. Dies gilt insbesondere, wenn vollständig mobil gearbeitet wird und nicht zwischen mobiler und Präsenzarbeit gewechselt werden kann (wie in der Population in unserer Studie zum Befragungszeitpunkt im März 2020).

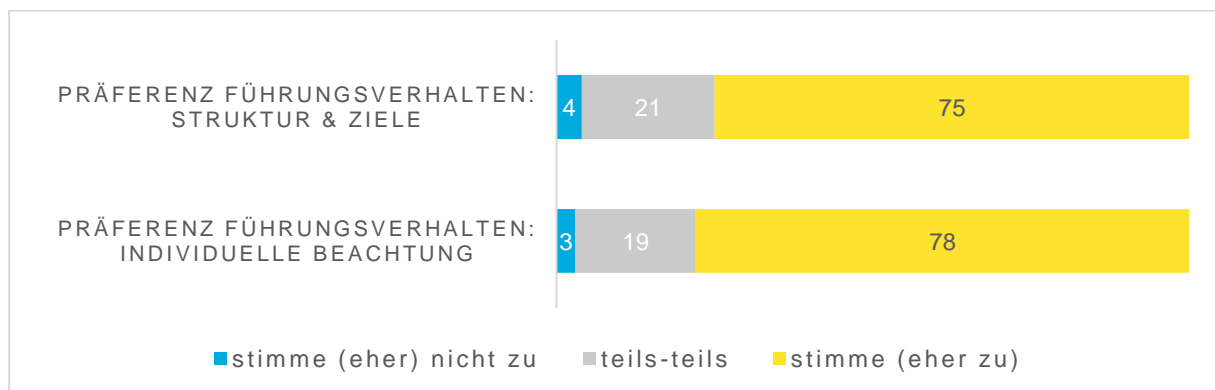


Abbildung 15. Präferenz zur Führung im mobilen Arbeiten. Befragungszeitpunkt: März 2020. Angaben in %.

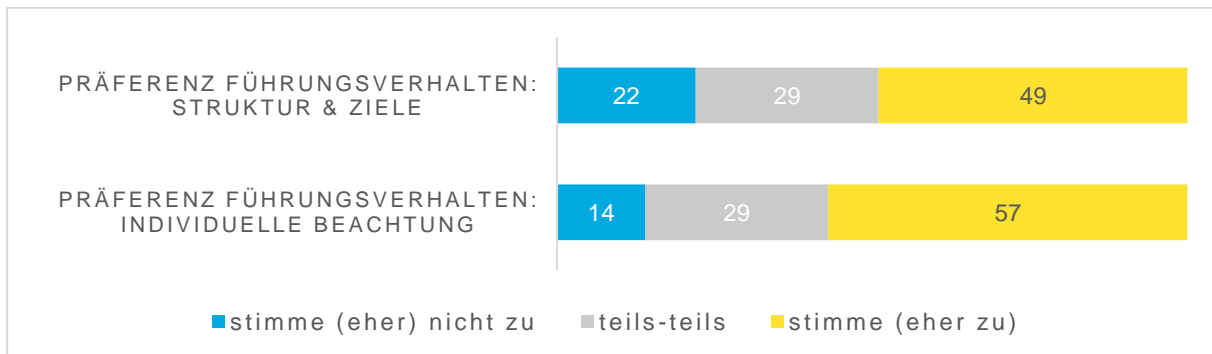


Abbildung 16. Wirklichkeit zur Führung im mobilen Arbeiten. Befragungszeitpunkt: März 2020. Angaben in %.

#### 4.2.2. Erlebte Führung über die Zeit

Betrachtet man die durchschnittliche individualisierte, personenbezogene Führung und die durchschnittliche aufgaben- bzw. zielorientierte Führung im Vergleich über die Zeit, kann man feststellen, dass die Studienteilnehmer:innen grundsätzlich beide Arten der Führung auf einem konstant moderaten Niveau erfahren, wobei die individualisierte Führung als etwas ausgeprägter wahrgenommen wurde (siehe Abbildung 17).

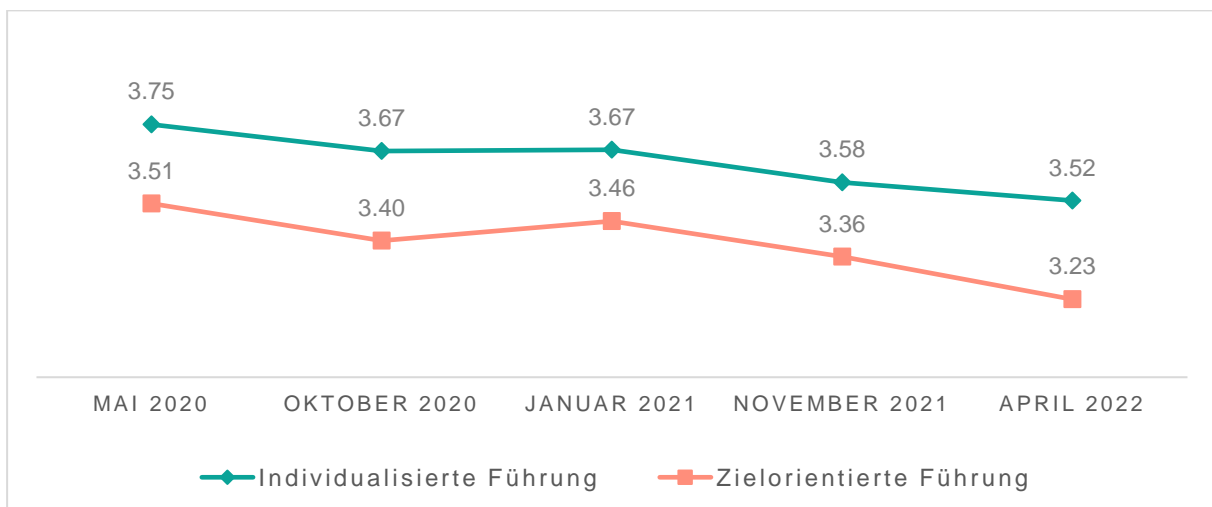
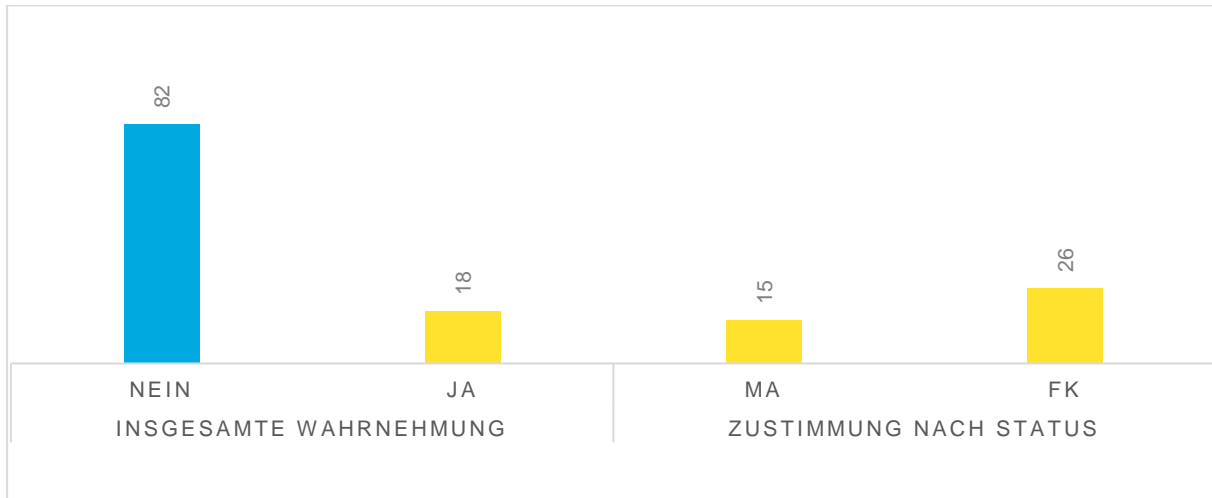


Abbildung 17. Durchschnittliche individualisierte und zielorientierte Führung auf einer Skala von 1 (stimme nicht zu) - 5 (stimme zu) über die Zeit. Befragungszeitpunkte: Mai 2020 – April 2022.

#### 4.2.3. Führungskräfte sind kritischer in Bezug Effektivität im mobilen Arbeiten

In unserer Studie wird auch deutlich, dass Führungskräfte generell in Bezug auf die Effektivität des mobilen Arbeitens kritischer eingestellt sind. Auf die Frage, ob mobiles und hybrides Arbeiten generell Produktivität und Abläufe stört, antworten nur 18 Prozent der Befragten mit ja. Allerdings ist dieser Wert bei Führungskräften deutlicher höher (26 Prozent) als bei Mitarbeitenden (15 Prozent). Dies kann dazu führen, dass Führungskräfte dazu tendieren, Möglichkei-

ten des mobilen Arbeitens nach dem Ende der Corona Pandemie wieder stärker einzuschränken. Dies kann aber negative Implikationen für die subjektive Produktivität und die Erschöpfung der Mitarbeitenden haben (vgl. Kapitel 3.2).

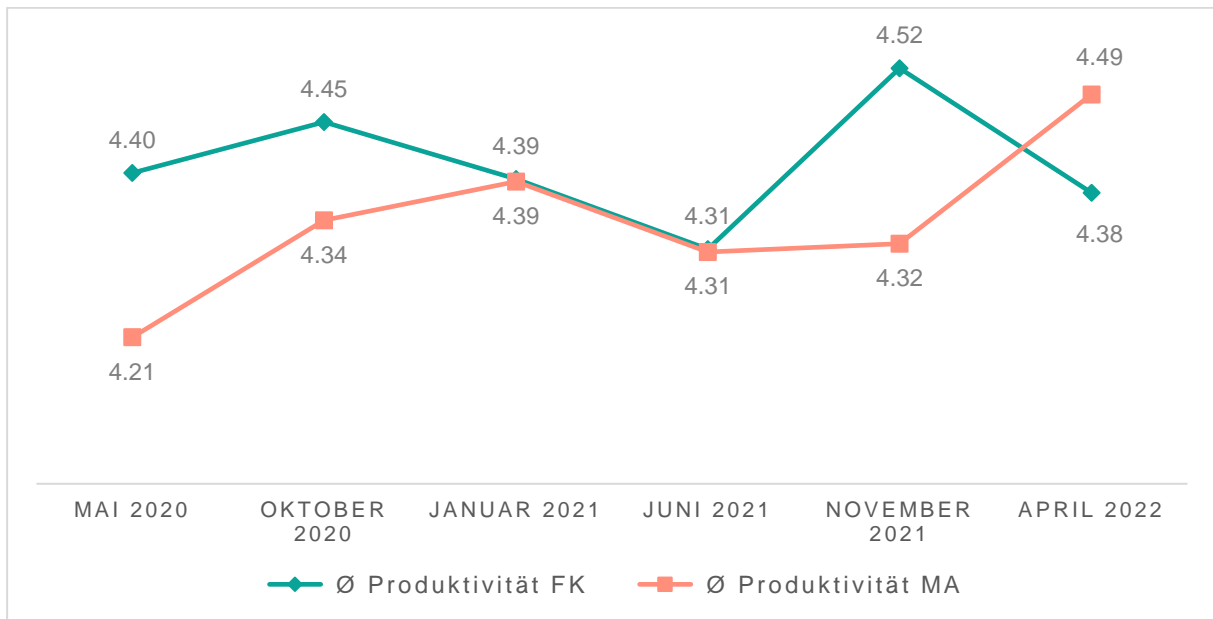


**Abbildung 18.** Dadurch, dass so viele Mitarbeitende im Homeoffice / mobil arbeiten, habe ich den Eindruck, dass bei meinem Arbeitgeber generell die Produktivität leidet. Befragungszeitpunkt: November 2021. Angaben in %.

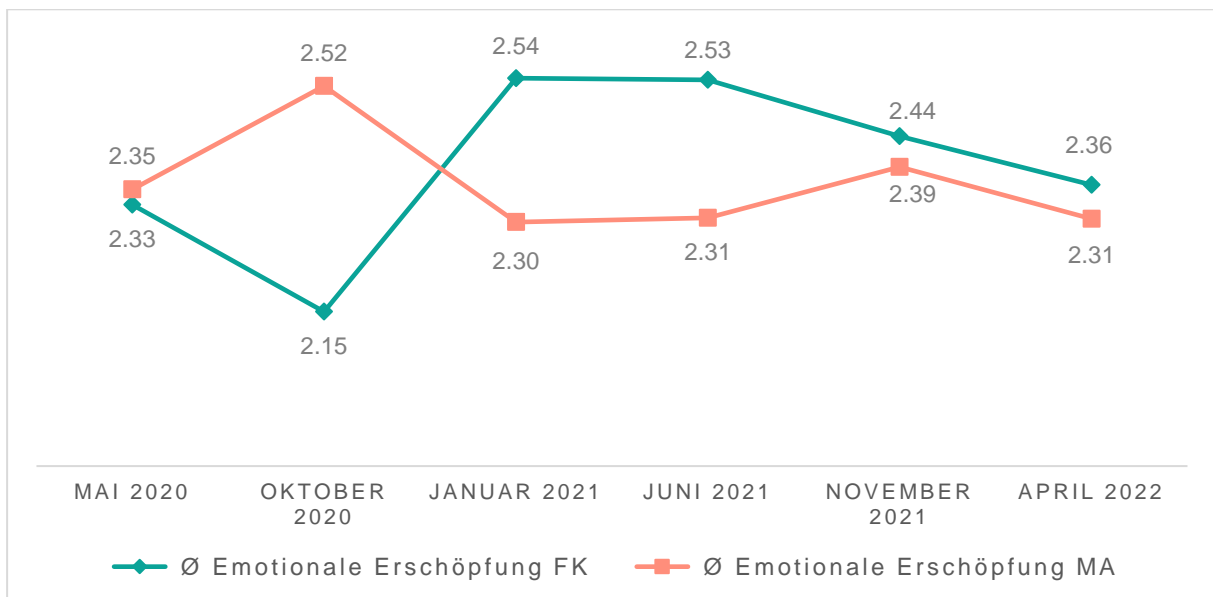
#### 4.2.4. Haben es Führungskräfte schwerer im mobilen Arbeiten als Mitarbeitende?

Innerhalb der Langzeitstudie habe wir auch untersucht, ob es im Zeitverlauf Unterschiede in der wahrgenommenen Produktivität und der emotionalen Erschöpfung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden gibt. Wie in den Abbildungen 19 und 20 dargestellt, zeigt sich hier kein eindeutiges Bild. Die eigene gefühlte Produktivität ist bei den Führungskräften fast durchgehend höher als bei den Mitarbeitenden. Bei der emotionalen Erschöpfung gibt es einen Wechsel zwischen den Kurven, die zeigen, dass gefühlte emotionale Belastungen zu Beginn der Pandemie rückläufig waren bzw. unter denen der Mitarbeitenden lagen und dann im weiteren Verlauf über die Werte der Mitarbeitenden angestiegen sind. Dies deutet zumindest darauf hin, dass die Belastung von Führungskräften von den Unternehmen bei einer nachhaltigen Fortsetzung des mobilen Arbeitens in den Blick genommen werden sollte. Gezielte Führungskräfteentwicklung zur richtigen Führung im mobilen Arbeiten und der Aufbau von Selbstmanagementkompetenzen sind hier zentral.





**Abbildung 19.** Durchschnittliche Produktivitätsunterschiede zwischen Führungskräften (FK) und Mitarbeitenden (MA) über die Zeit. Befragungszeitpunkte: Mai 2020 – April 2022.



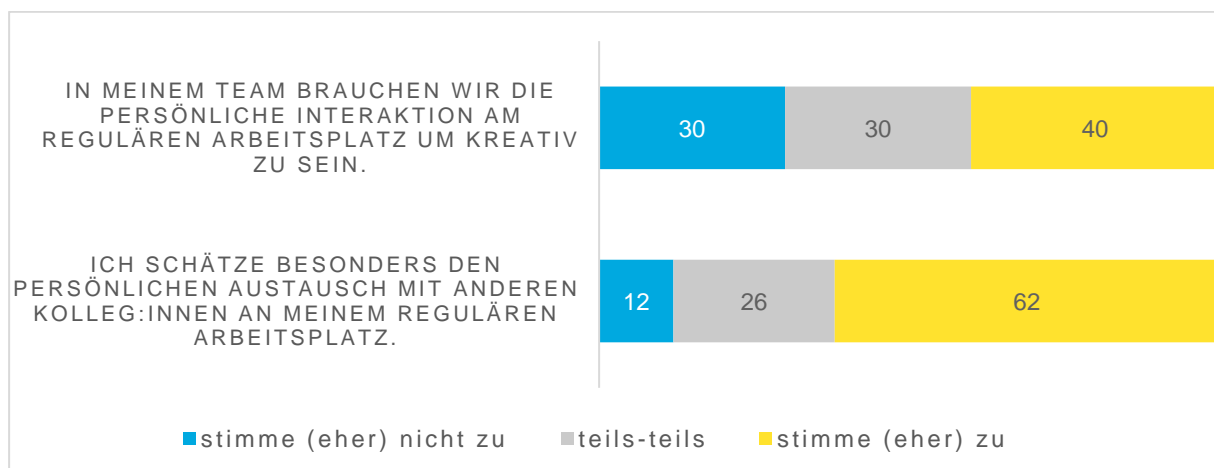
**Abbildung 20.** Unterschiede in der durchschnittlichen emotionalen Erschöpfung zwischen Führungskräften (FK) und Mitarbeitenden (MA) auf einer Skala von 1 (stimme nicht zu) - 5 (stimme zu) über die Zeit. Befragungszeitpunkte: Mai 2020 - November 2021.

### 4.3. Büro als Begegnungsstätte für Kreativität und soziale Verbundenheit

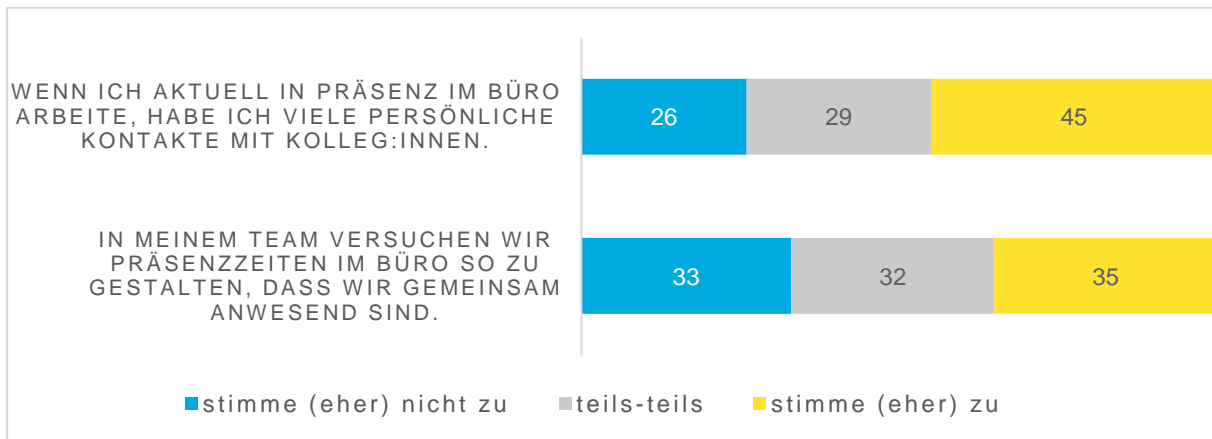
In Abgrenzung zur mobilen Arbeit scheint für Mitarbeitende vor allem der persönliche Austausch in der Präsenzarbeit wichtig zu sein (siehe Abbildung 21). Außerdem schätzten 40 Prozent der Befragten die persönliche Interaktion als zentral für kreatives Arbeiten ein.

Damit allerdings das Büro zur Begegnungsstätte für Kreativität und persönlichen Austausch in einer hybriden Arbeitswelt werden kann, ist es notwendig, dass Präsenzzeiten unter Kolleg:innen koordiniert werden. Im November 2021 gaben allerdings nur knapp über ein Drittel der Befragten an, dass eine solche Koordination stattfände, wie im Abbildung 22 zu sehen ist. Außerdem berichteten weniger als die Hälfte der Befragten, dass sie viele persönliche Interaktionen an Bürotagen hätten.

Arbeitgeber:innen und Unternehmen sind daher aufgerufen, noch bessere Regelungen und Organisationskulturen zu schaffen, die ein sinnhaftes Arbeiten im Büro ermöglichen. Zentral ist hierbei eine sinnhafte Kommunikation, die den Mitarbeitenden erklärt, warum es für sie und das Unternehmen sinnvoll ist, auch wieder in bestimmten Tagen im Büro zu sein. Hierfür sollten innerhalb von Teams bzw. Arbeitsbereichen partizipativ gemeinsame Präsenztage definiert werden. An diesen Präsenztagen sollte dann vornehmlich der Fokus auf gemeinsame soziale Interaktionen gelegt werden. Hierfür ist eine entsprechende Büroarchitektur zu entwickeln, die einen solchen Austausch ermöglicht.



**Abbildung 21.** Wahrnehmung zu Interaktion und Kreativität in Präsenz. Befragungszeitpunkt: Oktober 2020. Angaben in %.



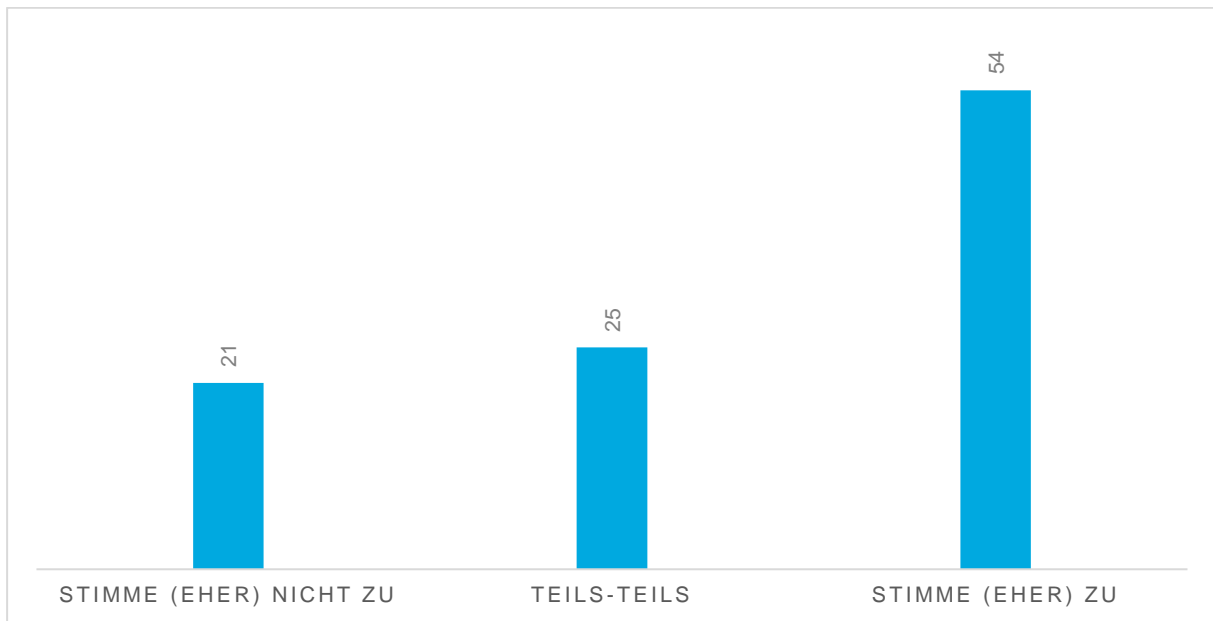
**Abbildung 22.** Wahrnehmung zu koordinierten Präsenzzeiten im Büro. Befragungszeitpunkt: November 2021. Angaben in %.

#### 4.4. Arbeitgeberattraktivität

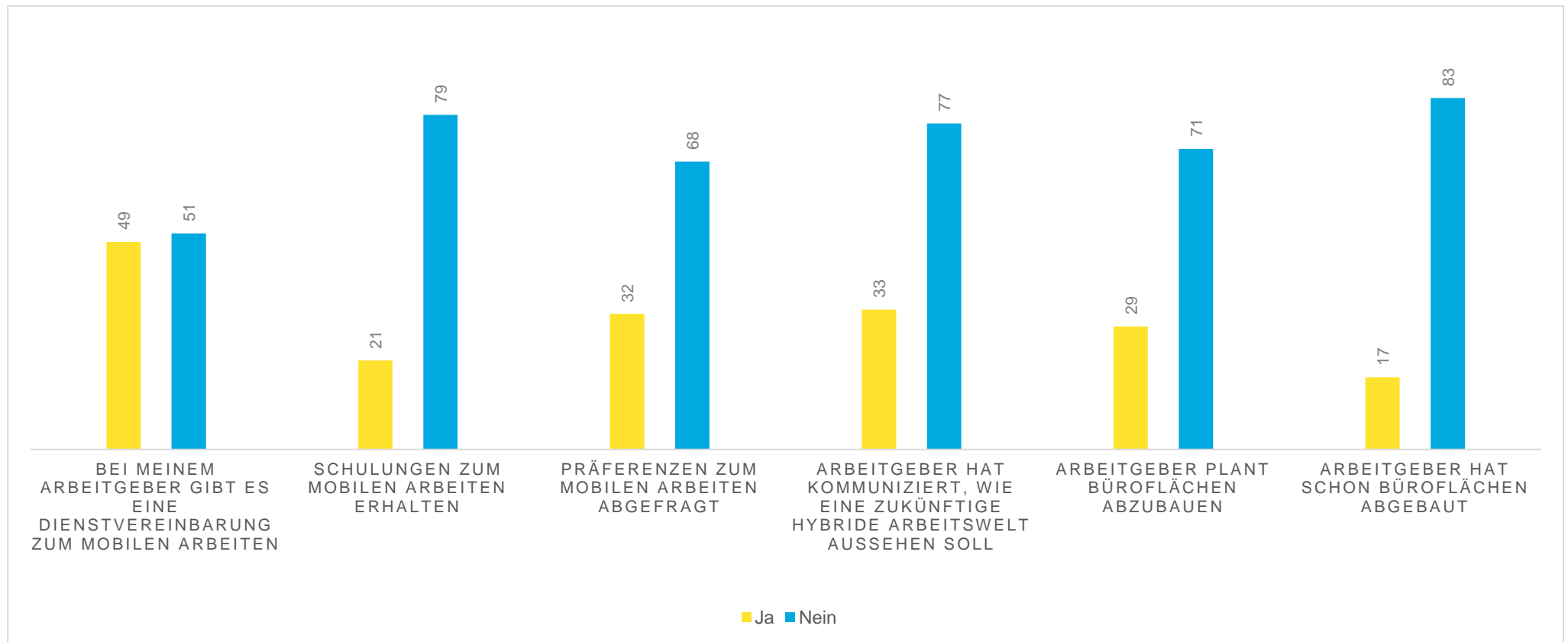
Das Angebot der mobilen Arbeit scheint ein ausschlaggebendes Kriterium für die Arbeitgeberattraktivität geworden zu sein. Bereits im Oktober 2020 gab über die Hälfte der Befragten an, dass sie in Zukunft bei der Jobwahl stark darauf achten würde, ob Homeoffice möglich ist (siehe Abbildung 23).

Außerdem haben wir uns im Juni 2021 verschiedene Faktoren angesehen, um nachvollziehen zu können, ob die Arbeitgeber:innen dem Wunsch der Mitarbeitenden nach der hybriden Arbeitsform entgegenkommen sind und bereits Veränderungen vorgenommen haben (siehe Abbildung 24). Knapp die Hälfte der Unternehmen scheint eine Dienstvereinbarung zum mobilen Arbeiten beschlossen zu haben. Jedoch gab nur jede:r Fünfte an, bisher eine Schulung zum mobilen Arbeiten erhalten zu haben. Bei 32 Prozent wurden die Präferenzen der Mitarbeitenden zum mobilen Arbeiten abgefragt. Mit 33 Prozent gab ein Drittel der Befragten an, dass ihre Arbeitgeber:innen bereits kommuniziert haben, wie eine zukünftige hybride Arbeitswelt aussehen soll. Zudem gaben 29 Prozent der Befragten an, dass der Abbau von Büroflächen geplant wird, während bei 17 Prozent bereits Büroflächen abgebaut wurden.

Die Ergebnisse machen deutlich, dass zu einem attraktiven Arbeitsplatz in Zukunft ein Angebot der mobilen Arbeit gehört. Unternehmen können ihre Arbeitgeberattraktivität steigern, indem sie eine hybride Arbeitswelt aktiv gestalten und geeignete Rahmenbedingungen schaffen.



**Abbildung 23.** Mobile Arbeit als Kriterium für Jobauswahl. Befragungszeitpunkt: Oktober 2021. Angaben in %.



**Abbildung 24.** Wahrnehmung bezüglich der Gestaltung einer hybriden Arbeitswelt. Befragungszeitpunkt: Juni 2021. Angaben in %.

## **5. Gesellschaftliche Implikationen von mobilen Arbeiten**

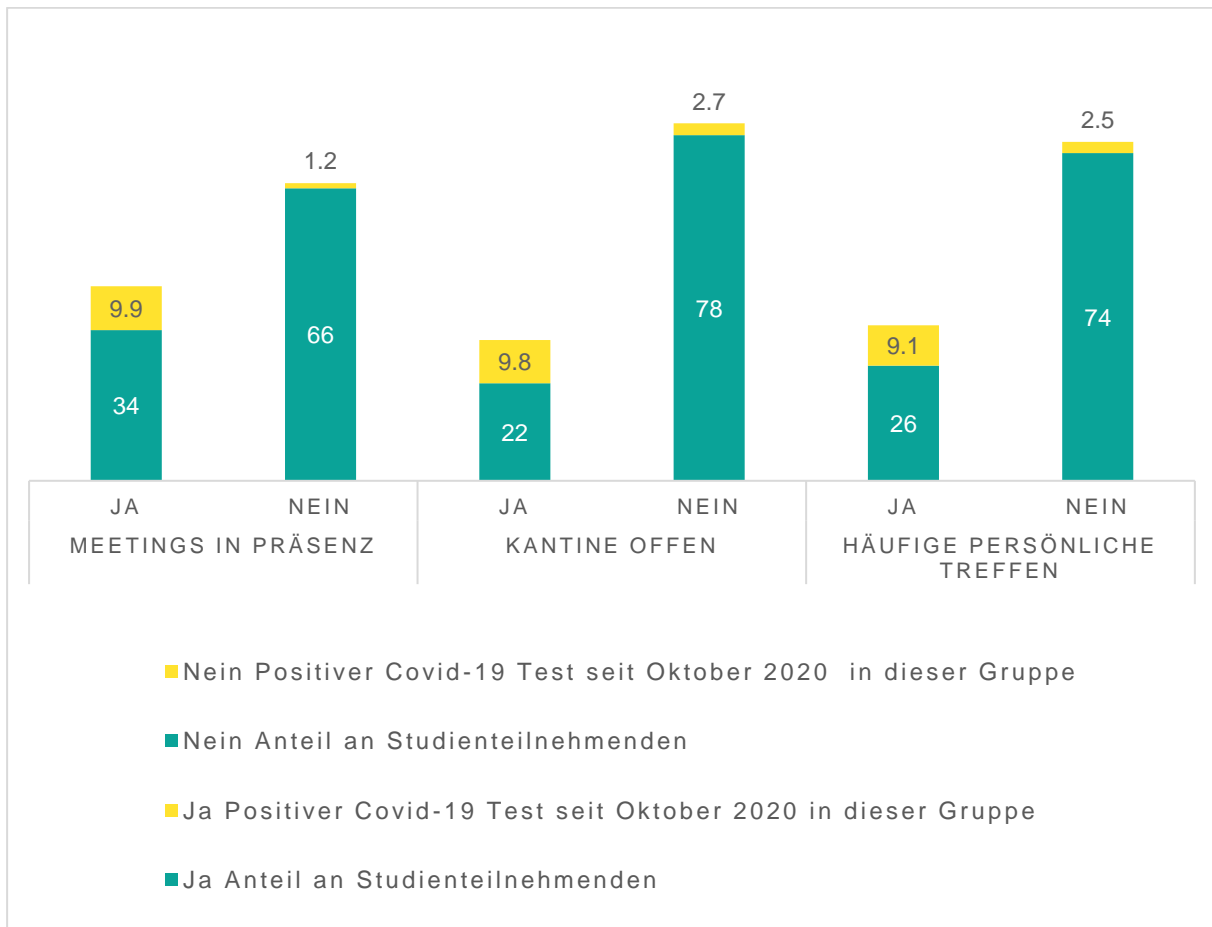
Dieser Abschnitt umfasst die Ergebnisse der Konstanzer Homeoffice Studie bezüglich des „Working from Anywhere“ Ansatzes, der gewünschten Unterstützung durch die Politik und des COVID-19 Infektionsgeschehens.

### **5.1. Mobile Arbeit und die COVID-19 Pandemie**

#### **5.1.1. Zusammenhang zwischen Präsenzarbeit und Covid-19 Infektionsgeschehen**

Im Januar 2021 haben wir die Beschäftigten danach gefragt, ob sie seit Oktober 2020 positiv auf Covid-19 getestet wurden. Betrachtet man die Ergebnisse in Abbildung 25, kann man einen deutlichen Zusammenhang zwischen bestimmten Aktivitäten in Präsenzarbeit vor Ort und dem Anteil an positiven Corona-Tests in unserer Stichprobe feststellen. Insgesamt gaben 4,2 Prozent der Befragten in Präsenzarbeit an, seit Oktober 2020 positiv getestet worden zu sein. Vergleicht man diese Gruppe mit den Beschäftigten ohne Präsenzaktivitäten und betrachte die jeweiligen Corona-Infektionen an, ist ein deutliches Bild erkennbar: Die Infektionen sind um den Faktor 4 bis 8 erhöht, abhängig von der jeweiligen Aktivität.

Generell gaben 34 Prozent der Beschäftigten an, dass noch während des Lockdowns zu Beginn des Jahres 2021 in ihrem Unternehmen Besprechungen in Präsenz durchgeführt werden. Während von den Beschäftigten, bei denen keine Besprechungen in Präsenz durchgeführt werden, nur 1,2 Prozent positiv auf Covid-19 getestet wurden, waren dies bei den Beschäftigten mit Besprechungen vor Ort 9,9 Prozent. Dieser Trend findet sich auch bei anderen Aktivitäten vor Ort: Von den Beschäftigten, bei denen die Kantine bzw. das Betriebsrestaurant geöffnet gewesen war (22 Prozent), waren 9,8 Prozent seit Oktober 2020 mit Corona infiziert, während es bei den Befragten mit geschlossener Kantine nur 2,7 Prozent waren. Zudem gaben 26 Prozent der Befragten an, sich noch häufig mit anderen Kolleg:innen vor Ort zu treffen. Unter diesen Beschäftigten lag der Anteil an Covid-19-Infektionen bei 9,1 Prozent, während nur 2,5 Prozent derer, die angaben, keine Kolleg:innen vor Ort zu treffen, positive Corona-Infektionen aufwiesen.



**Abbildung 25.** Zusammenhang zwischen Präsenzarbeit und COVID-19 Infektionsgeschehen. Befragungszeitpunkt: Januar 2021. Angaben in %.

### 5.1.2. Impfungen am Arbeitsplatz

In Anbetracht der Infektionswelle im Herbst 2021 haben wir im November 2021 abgefragt, wie Beschäftigte die Unterstützung durch die Arbeitgeber:innen für Impfungen und Schutzmaßnahmen wahrnehmen. Die Ergebnisse sind in Abbildung 26 zu finden. Immerhin etwas über 50 Prozent der Befragten berichteten, dass ihr:e Arbeitgeber:in sie zur Impfung ermutigt oder sogar aktiv Impfungen angeboten habe. Ein Drittel der Beschäftigten berichteten allerdings auch, dass 3G-Regelungen bei ihnen am Arbeitsplatz nicht eingehalten würden. Das spricht dafür, dass die gesetzliche Regelung zur Homeofficepflicht, die kurz nach dem Ende unserer Befragung eingeführt wurde, durchaus sinnvoll war, um das aktuelle Infektionsgeschehen zu bekämpfen.

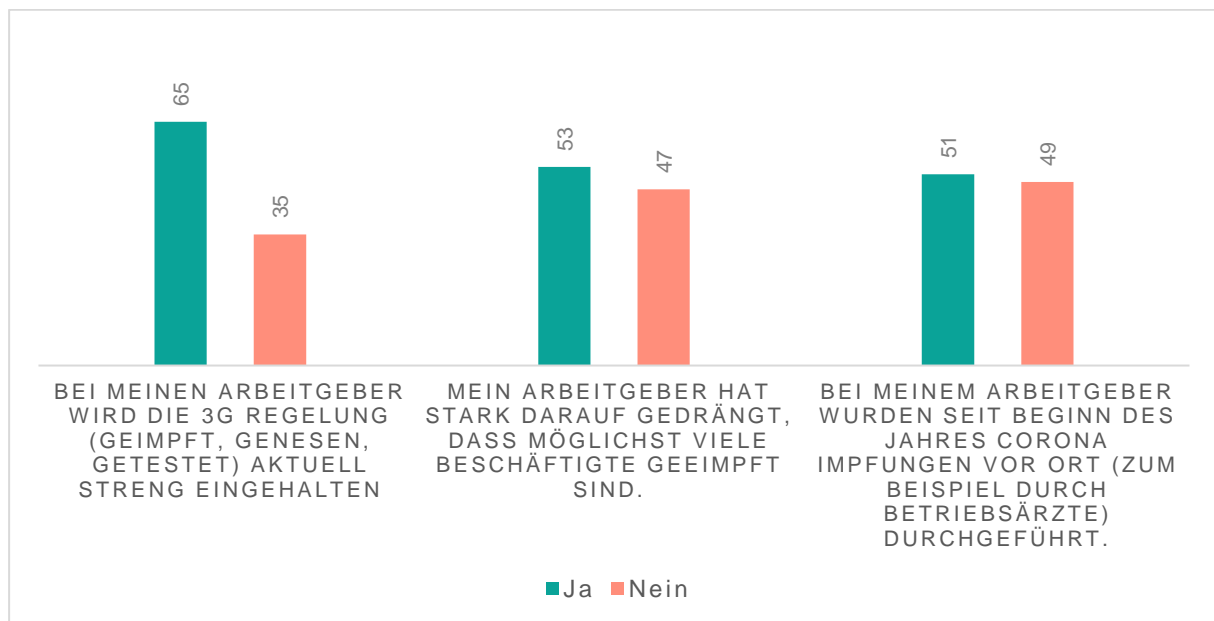


Abbildung 26. Impfungen am Arbeitsplatz. Befragungszeitpunkt: November 2021. Angaben in %.

### 5.1.3. Fazit: Arbeitsgestaltung relevant im Kampf gegen Corona

Auch wenn keine finalen kausalen Schlüsse über die Wirkung von Präsenztätigkeit auf Covid-19-Infektionen abgeleitet werden können, so lässt sich doch ein deutliches Muster für einen möglichen Zusammenhang zwischen den beiden Faktoren in den Daten erkennen. Außerdem scheinen deutsche Arbeitgeber:innen durchaus eine relevante Rolle für den Impffortschritt zu spielen. Allerdings wurden 3G-Regeln in Herbst 2021 noch nicht konsequent eingehalten.

## 5.2. Work from Anywhere

### 5.2.1. Landflucht durch eine mobile Arbeitswelt?

Eine Frage, die sich Unternehmen stellen und die auch den Immobilienmarkt betrifft, ist, ob Beschäftigte dazu tendieren in weiter entfernte Wohnorte zu ziehen, wenn sie nicht mehr permanent im Büro arbeiten. In unserer Befragung im Herbst 2021 gaben immerhin 31 Prozent der Beschäftigten an, dass sie sich vorstellen könnten aus der Stadt in Vororte oder ländliche Gebiete zu ziehen und mehr mobil zu arbeiten (siehe Abbildung 27). Einen solchen Schritt während der Pandemie vollzogen haben allerdings erst 6 Prozent der Befragten. Was die amerikanischen Ökonomen Ramani und Bloom (2021) als Donut Effekt beschreiben, nämlich, dass die Umgebung von Städten und Ballungsräumen an Attraktivität im Vergleich zu Innenstädten gewinnen, scheint demnach auch in Deutschland durchaus ein möglicher Trend werden zu können.

### 5.2.2. Nutzung von Coworking Spaces und öffentlichen Arbeitsplätzen

Wenn Mitarbeitende nicht mehr täglich ins Büro pendeln, können sie permanent von zu Hause oder auch an dritten Orten, wie Coworking Spaces arbeiten. Hierbei handelt es sich um eine



Mischform zwischen Bürotätigkeit und mobiler Arbeit, in der Wissensarbeitende auf Tages- oder sogar Stundenbasis Büroarbeitsplätze anmieten können, um mobil für einen Arbeitgeber oder auch in selbständiger Tätigkeit zu arbeiten. Coworking Spaces sind größtenteils in urbanen Gegenden zu finden, doch es gibt einen Trend zu mehr Coworking im ländlichen Raum (Bertelsmann Stiftung, 2020). In unserer Befragung gaben immerhin 29 Prozent der Befragten an, dass sie sich vorstellen können, in Zukunft verstärkt Coworking Spaces für ihre mobile Arbeit zu nutzen (siehe Abbildung 27). Aktuell arbeitet die große Mehrheit (94 Prozent) der Beschäftigten allerdings noch im Homeoffice, wenn sie mobil arbeitet. Nur 3 Prozent der Befragten nutzt aktuell schon Coworking Spaces und eine ähnlich niedrige Zahl von 4 Prozent nutzt öffentliche Räumlichkeiten, wie ein Café, zum mobilen Arbeiten.

### **5.2.3. „Working from Anywhere“ - wer darf aus dem Ausland arbeiten**

Eine weitere interessante Frage ist, ob es den Beschäftigten schon möglich ist, nicht nur aus Deutschland, sondern auch aus dem Ausland mobil zu arbeiten. Unsere Befragungsergebnisse zeigen, dass eine erstaunlich hohe Zahl von 34 Prozent der Aussage zustimmt, dass während der mobilen Arbeit es auch möglich ist, aus dem Ausland zu arbeiten (siehe Abbildung 27). Dies deutet daraufhin, dass viele Arbeitgeber flexibel mit mobiler Arbeit im Ausland umgehen – was erstaunt, da es arbeits- und steuerrechtlich durchaus kompliziert werden kann, wenn Arbeitnehmer:innen über längere Zeit im Ausland tätig sind. So ist zum Beispiel zu beachten, dass ab einem längeren Aufenthalt im Ausland, dort eine lokale Sozialversicherungs- und auch Steuerpflicht entstehen kann.

### **5.2.4. Fazit und Implikationen – Mobiles Arbeiten ist vielschichtig**

Unsere Studienergebnisse machen deutlich, dass die Arbeitswelt durch die Transformation zum mobilen Arbeiten deutlich vielschichtiger wird. Auch wenn der Großteil der Beschäftigten noch von zu Hause arbeitet, ist der Wunsch nach individuelleren Lösungen, die Arbeiten an dritten Orten, wie Coworking Spaces oder sogar Arbeiten aus dem Ausland beinhalten, bei vielen Arbeitnehmer:innen vorhanden. In einen immer kompetitiveren Arbeitsmarkt aus Sicht der Arbeitgeber dürfte dieser Wunsch nach flexiblen und individualisierten Lösungen im mobilen Arbeiten Gehör und auch Umsetzung finden. Ein zukunftsweisendes Beispiel hierfür ist das „1000 Satellites“ Programm der BASF (Mannheimer Morgen, 2020), das das Ziel hat, Beschäftigten innerhalb der Rhein-Neckar Region dezentrale Coworking Spaces anzubieten, um täglich lange Pendelwege ins Büro zu vermeiden.

Zusätzlich können räumlich flexible Beschäftigungskonstellationen für Organisationen den großen Vorteil mit sich bringen, dass neue Mitarbeitende außerhalb der direkten lokalen Umgebung rekrutiert werden können. Wenn eine Anwesenheit im Büro gar nicht mehr oder nur noch zu speziellen Anlässen notwendig ist, bedeutet dies, dass Unternehmen auf einen weit- aus größeren Pool an Bewerber:innen zurückgreifen können. Theoretisch ist es sogar möglich, für spezielle Tätigkeiten, die geringe Interaktion mit anderen Organisationsmitgliedern benötigen, einen globalen Bewerber:innen-Pool zu nutzen, wenn die Arbeit digital von überall erledigt werden kann. Zusätzlich ist es möglich, Mitarbeitende, die aus privaten Gründen den Wohnort wechseln, weiterhin im Unternehmen zu halten. Mit einem „Working from Anywhere“ Ansatz kann es gelingen, das Potenzial an aktuellen und zukünftigen Fachkräften deutlich zu erhöhen.

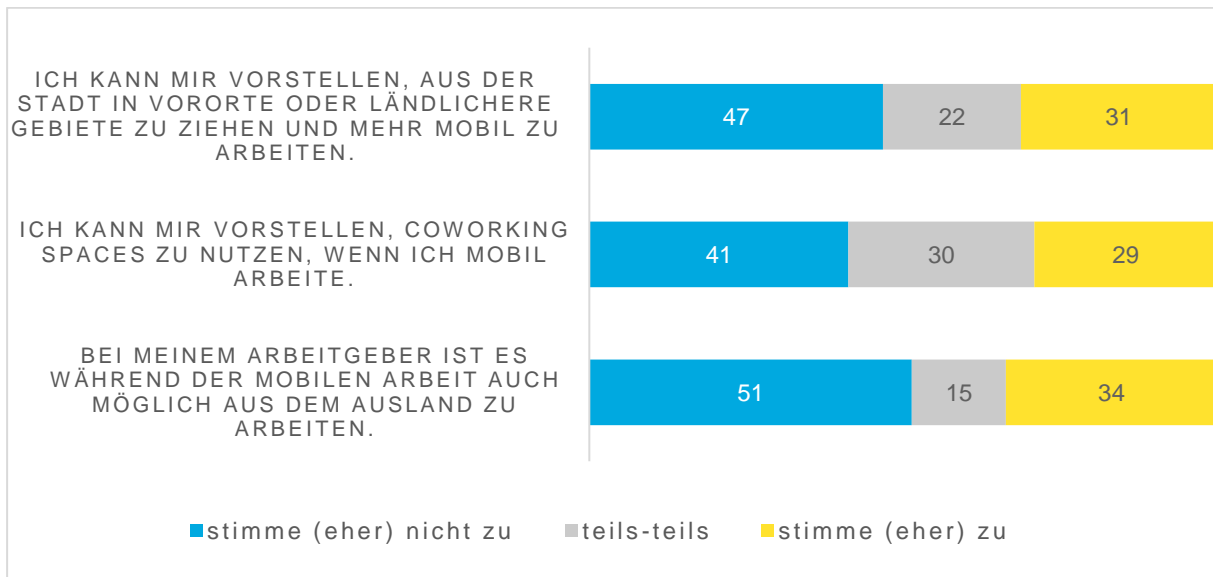
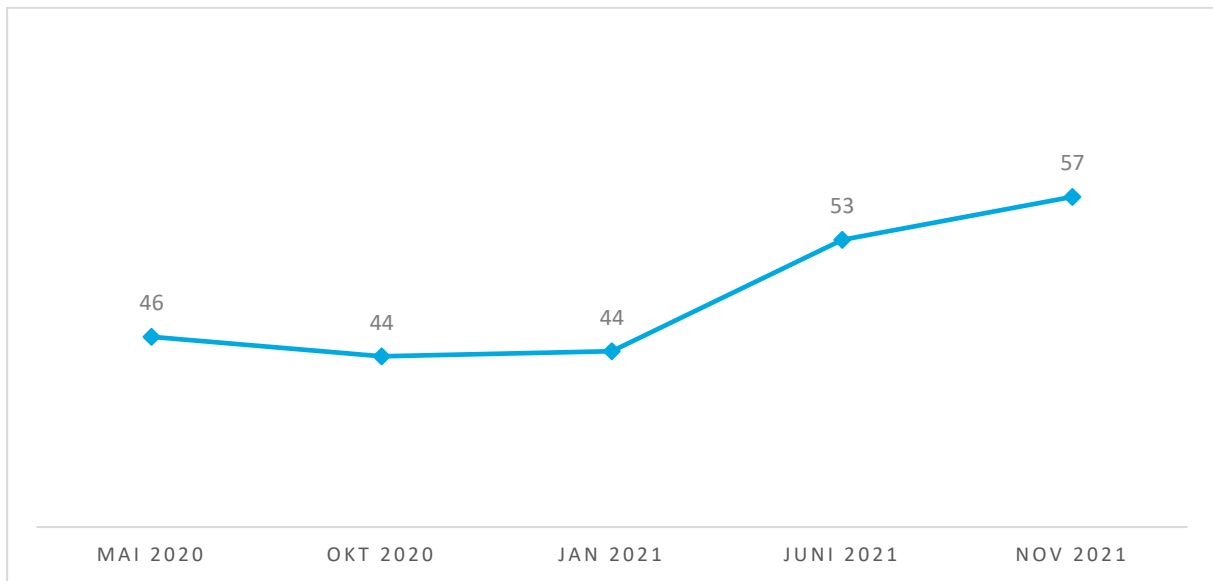


Abbildung 27. Working from Anywhere. Befragungszeitpunkt: November 2021. Angaben in %.

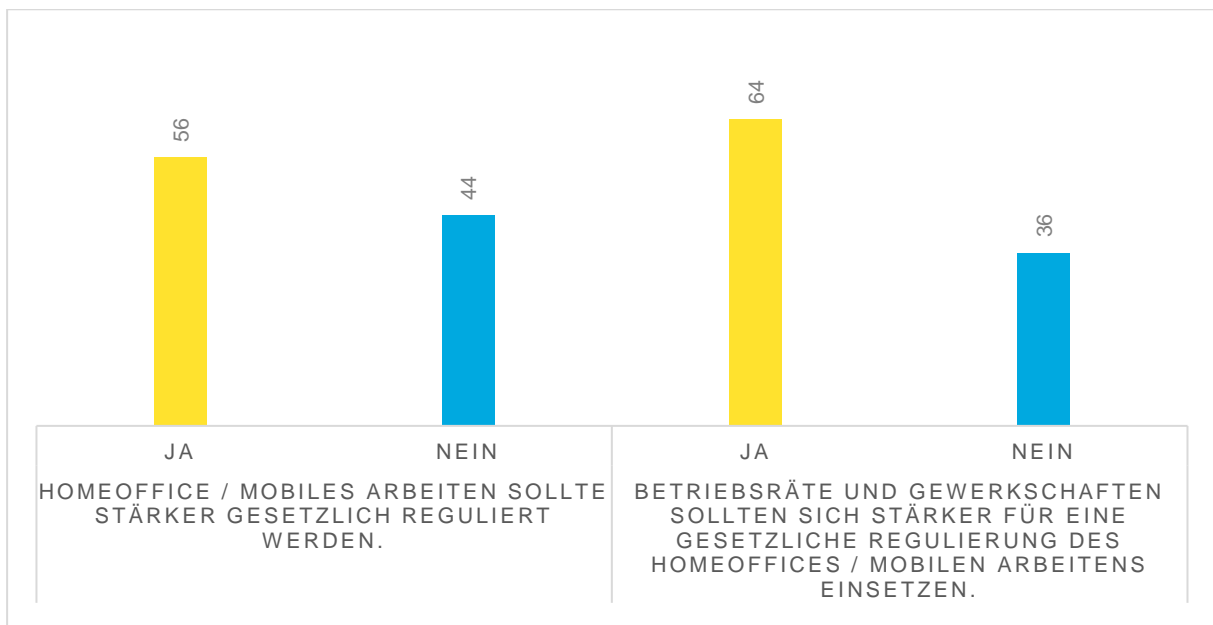
### 5.3. Gewünschte Unterstützung durch Politik

Über den Befragungszeitraum können wir einen deutlichen Anstieg bei der gewünschten Unterstützung durch die Politik wahrnehmen. Während sich im Mai 2020 nur 46 Prozent der Befragten für ein gesetzliches Recht auf Homeoffice aussprachen, taten dies im November 2021 bereits 57 Prozent, wie man Abbildung 28 entnehmen kann.

Außerdem sprach sich die Mehrheit der Befragten im Juni 2021 für eine stärker gesetzliche Regulierung der mobilen Arbeit aus und 64 Prozent der Befragten wünschten sich mehr Engagement seitens der Arbeitnehmervertretungen bei der gesetzlichen Regulierung der mobilen Arbeit (siehe Abbildung 29). Diese Ergebnisse lassen sich als ein klarer Auftrag sowohl an die Politik als auch an die Arbeitgeber:innen interpretieren, für mehr Unterstützung und Rahmenbedingungen zu sorgen.



**Abbildung 28.** Zustimmung zur Frage „Ich wünsche mir ein gesetzliches Recht auf Homeoffice / mobiles Arbeiten“ über die Zeit. Befragungszeitpunkte Mai 2020 – November 2021. Angaben in %.



**Abbildung 29.** Wahrnehmung zur gesetzlichen Regulierung von mobiler Arbeit. Befragungszeitpunkt: Juni 2021. Angaben in %.

## 6. Key Take Aways

Betrachtet man die vielfältigen Ergebnisse der Konstanzer Homeoffice Studie, lassen sich vier zentrale Kernaussagen ableiten:

- 1 Mobiles Arbeiten wird zur Selbstverständlichkeit und ist ein zentraler Faktor für die Arbeitgeberattraktivität, da viele Beschäftigte mit der Möglichkeit, mobil zu arbeiten, sehr zufrieden sind.
- 2 Homeoffice bietet Chancen, wie das gesteigertes Engagement und die höhere Produktivität, aber auch Risiken, wie beispielsweise Erschöpfung, Einsamkeit sowie reduzierte Innovationsfähigkeit und Identifikation.
- 3 Eine zentrale Aufgabe für Führungskräfte und Organisationen ist es daher, die richtige Mischung („hybrid“) von Präsenzarbeiten und mobilen Arbeiten für den Arbeitskontext und die Aufgaben (individuelle vs. kollektive Aufgaben) zu finden.
- 4 Um weiterhin erfolgreich und zukunftsfähig zu bleiben, sollten Unternehmen eine Unternehmens- und Führungskultur systematisch hin zu mehr Vertrauen und Flexibilität entwickeln und ihren Fortschritt kontinuierlich evaluieren.

## 7. Referenzen

- Bertelsmann Stiftung (2020). Coworking im ländlichen Raum. Menschen, Modelle, Trends. Bertelsmann Broschur.
- DIW (2016). Homeoffice: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. DIW Wochenbericht Berlin, German Institute for Economic Research, 83(5), 95-105.
- DIW (2020). Vor dem Covid-19-Virus sind nicht alle Erwerbstätigen gleich. DIW Berlin, German Institute for Economic Research, 41.
- Dirks, K. T. and B. d. Jong (2022). Trust Within the Workplace: A Review of Two Waves of Research and a Glimpse of the Third. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 9(1).
- Hirsch, B., Lechmann, D. S., & Schnabel, C. (2017). Coming to work while sick: An economic theory of presenteeism with an application to German data. *Oxford Economic Papers*, 69(4), 1010-1031.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.
- Mannheimer Morgen (2020). BASF baut an neuer Arbeitswelt mit. Abgerufen am 01.02.2021 von [https://www.mannheimer-morgen.de/wirtschaft/firmen\\_artikel,-basf-basf-baut-an-neuer-arbeitswelt-mit-\\_arid,1660705.html](https://www.mannheimer-morgen.de/wirtschaft/firmen_artikel,-basf-basf-baut-an-neuer-arbeitswelt-mit-_arid,1660705.html)
- Ramani, A., & Bloom, N. (2021). The Donut Effect: How COVID-19 Shapes Real Estate. SIEPR Policy Brief, January.