



ART-KON-TOR  
DIE B2B AGENTURGRUPPE

# #SWEET HOME-OFFICE



*Ein White Paper verfasst by ART-KON-TOR*

# HOMEOFFICE

## EIN NEUER FORSCHUNGS- GEGENSTAND.

**Das Erstaunlichste vorneweg: Es hat funktioniert. Die Zusammenarbeit, die Kommunikation, die Organisation – es hat funktioniert. Diese Erfahrung teilten wir mit vielen anderen, die plötzlich nur noch im Homeoffice arbeiteten. War Homeoffice vorher meist nur ein theoretisch betrachtetes New-Work-Thema, setzten sich nun Studien, Kommentare, Social Media und Politiker mit der Frage nach mehr remote-Arbeit auseinander.**

Erste Ergebnisse der „Fit 4 Homeoffice“-Studie des Fraunhofer Instituts<sup>1</sup> zeigen, dass die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und deren Performance im Homeoffice signifikant positiv erlebt wurden. Teilnehmende an der Studie waren mit den eigenen Arbeitsergebnissen zufrieden und gaben an, in der individuellen Arbeit besser zu performen.

Aber auch andere Bedingungen spielten eine wichtige Rolle: Man kann im Homeoffice störungsfreier und selbstorganisierter arbeiten.<sup>2</sup> Besonders wichtig wurde die zeitliche Flexibilität während die Schulen und Kitas geschlossen waren – eine Zeit, in der manche an ihre Belastungsgrenze stießen. Mit der Wiedereröffnung der Bildungseinrichtungen wuchs dann aber die Zufriedenheit, wie in der FIT-Studie festgestellt wurde. Dadurch war ungestörtes Arbeiten auch für Eltern wieder möglich.

Auch wenn die individuelle Erfahrung sicher ein anderes Bild zeichnet – insgesamt erhöhte sich die Anzahl derjenigen, die zumindest teilweise im Homeoffice arbeiten, auf knapp 50%.<sup>3</sup> Der in allen Studien nachgewiesene Wunsch auf mehr Homeoffice-Zeit macht eine eindeutige Tendenz sichtbar und fordert von vielen Arbeitgebern eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Thema.

<sup>1</sup> Fraunhofer Institut (07.07.2020): Fraunhofer-Umfrage »Homeoffice«: Ist digitales Arbeiten unsere Zukunft? [https://www.fit.fraunhofer.de/de/presse/20-07-07\\_fraunhofer-umfrage-homeoffice-ist-digitales-arbeiten-unsere-zukunft.html](https://www.fit.fraunhofer.de/de/presse/20-07-07_fraunhofer-umfrage-homeoffice-ist-digitales-arbeiten-unsere-zukunft.html) (04.08.2020).

<sup>2</sup> Vgl. hierzu die Homeoffice-Studie der SDK Süddeutsche Krankenversicherung (2020): Zwei von drei Angestellten arbeiten lieber zuhause als im Büro. <https://www.sdk.de/presse/detail/artikel/homeoffice-studie-zwei-von-drei-angestellten-arbeiten-lieber-zuhause-als-im-buero/> (04.08.2020).

<sup>3</sup> R. A. Stürz, C. Stumpf, U. Mendel, D. Harhoff (2020): Digitalisierung durch Corona? Verbreitung und Akzeptanz von Homeoffice in Deutschland. <https://www.bitd.digital/studie-homeoffice/#methode> (04.08.2020). BitKom (2020): Corona-Pandemie: Arbeit im Homeoffice nimmt deutlich zu. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Corona-Pandemie-Arbeit-im-Homeoffice-nimmt-deutlich-zu> (04.08.2020).

## KRISENGEWINNER

## ODER HEISSE LUFT?

**Die Frage, ob Homeoffice endgültig in unserer Arbeitswelt angekommen ist oder nicht, ist nicht so einfach zu beantworten. Zunächst scheint der Erfolg messbar, die Vorteile liegen auf der Hand, insbesondere für Mitarbeitende:**

**1. Geringere Lärmbelastung:** vor allem für Menschen, die in Großraumbüros arbeiten. Kein Klackern von Tastaturen, keine Telefonate, keine anderen Gespräche. Bürolärm kann stören und mit der Zeit für die Gesundheit belastend werden.<sup>4</sup>

**2. Konzentriertes Arbeiten:** Arbeiten, die die volle Konzentration erfordern und ungestört erledigt werden sollten, können im Homeoffice besser umgesetzt werden. Keine spontanen Anfragen, keine Ablenkungen – das wirkt sich positiv auf die Arbeitsqualität aus. Laut der „Fit 4 Homeoffice“-Studie können 57% der Befragten kreative und 42% planerische Aufgaben im Homeoffice besser umsetzen.

Aber nicht nur Mitarbeitende, auch Arbeitgeber können von Homeoffice profitieren. Die Angestellten müssen beispielsweise nicht extra frei nehmen, wenn ein Handwerker sich ankündigt (bekanntlich kommen diese immer zwischen 7 und 13 Uhr). Dadurch entfällt keine Arbeitszeit, die für dringende Projekte benötigt wird. Das gleiche gilt auch für Tage, an denen Kinder krank oder Schulen/Kitas geschlossen sind. Insgesamt zeigen die Ergebnisse aus Befragungen, dass Homeoffice-Möglichkeiten einen hohen Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und die Bindung an den Arbeitgeber haben können.<sup>6</sup> Nicht zu unterschätzen sind mögliche Einsparungen bei Nebenkosten, Verbrauchsgütern wie Kaffee und – im Falle einer vollständigen Remote-Lösung – deutlich reduzierte Mietkosten.

**3. Weniger Druck:** Sozialer Druck wird im Büro verstärkt erlebt.<sup>5</sup> Im Homeoffice kann die Arbeit individueller strukturiert werden, zum Beispiel durch eine flexiblere Pausengestaltung.

**4. Wegfall von Fahrzeiten und flexiblere Zeitgestaltung:** Auch wenn der Fahrtweg für einige Personen entspannte Zeit zum Lesen oder Musikhören ist – für viele Pendler ist sie verschwendete Zeit. Kann man dagegen die Kinder entspannt in die Kita bringen, oder zwischendurch eine Runde mit dem Hund gehen, trägt das zu einer erhöhten Lebensqualität bei.

<sup>4</sup> iafoB (Hrsg.) (2016): Unternehmensgestaltung im Spannungsfeld von Stabilität und Wandel, Bd. II © 2016, Zürich: Hochschulverlag AG an der ETH Zürich. S. 382 ff.

<sup>5</sup> Ebenda S. 381.

<sup>6</sup> Vgl. P. Grunau, K. Ruf, S. Steffes & S. Wolter (2019): Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken. Mobile Arbeitsformen aus Sicht von betrieblen und Beschäftigten. ZEW-Kurzexpertise. S. 14 ff. [http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/ZEW\\_Expertise\\_Homeoffice\\_2019.pdf](http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/ZEW_Expertise_Homeoffice_2019.pdf) (05.08.2020).

**Allerdings stehen den objektiven Vorteilen auch Sorgen und Schwierigkeiten gegenüber, die mit einer räumlichen Trennung der Teammitglieder verbunden ist. Ein großer Teil dieser Gegenargumente liegt, laut Lisette Sutherland, in mangelnder Praxis und allgemeiner Skepsis gegenüber der Remote-Arbeit begründet.<sup>7</sup> Es lohnt sich daher, die markanten Kontrapunkte zu thematisieren.**

**1. Mangelnde Kontrollmöglichkeiten:** Für Management und Teamleitung ist es wichtig zu wissen, was die Mitarbeitenden tun. Sind sie nicht fähig, Absprachen und Anweisungen umzusetzen, entstehen Kosten und Überstunden. Sind Manager nicht fähig, Anweisungen zu formulieren, ebenso. Insbesondere in Konstellationen, in denen eine motivierende und stützende Kontrollfunktion durch Vorgesetzte notwendig und etabliert war, ist die Umstellung auf Remote-Arbeit nicht ohne Probleme möglich. Eine etablierte Lösung dafür liegt im *Working out Loud*<sup>8</sup>.

**2. Mangelnder fachlicher und privater Austausch:** Ob Kaffee im Pausenraum oder spontanes Fachgespräch im Büro – der Austausch ist wichtig und führt dazu, dass Gedanken und Ideen durch andere erweitert werden. Im Büro ergeben sich solche Gespräche, im Homeoffice weniger. Und wenn, muss die Arbeit dafür gezielt unterbrochen werden. Zudem fühlt sich die Videotelefonie für viele ungewohnt an.

**3. Mangelnder Teamzusammenhalt:** Der Vorteil einer festen Arbeitsstätte ist, dass sich alle Mitarbeitenden gegenseitig sehen und wahrnehmen. Entfällt das, so die Befürchtung, entfällt auch das Wir-Gefühl und damit sinkt die Mitarbeiterbindung an das Unternehmen.

**4. Mangelnde Sichtbarkeit und sinkende Karrierechancen:** Überstunden, besonderes Engagement und starke Einbindung in verschiedene Projekte werden mit einer Verlegung ins Homeoffice weniger sichtbar. Das bewegt viele Mitarbeitende zur Vermutung, dass die Arbeit außerhalb des Sichtbereichs schlecht für ein Karrierewachstum sein könnte.

**5. Kosten:** Auf Arbeitgeber kommen Kosten für IT, Software, Tools und gegebenenfalls externen Support zu. Zur Unterstützung einer neuen Struktur gibt es allerdings Fördermöglichkeiten des Bundes und der Länder.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> L. Sutherland & K. Janene-Nelson (2020): *Work together anywhere. A handbook on working remotely successfully for individuals, teams & managers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

<sup>8</sup> Ebenda, S. 179 ff.

<sup>9</sup> Bspw. das Bundes-Förderprogramm „go digital“: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Digitale-Welt/foerderprogramm-go-digital.html>.

## WAS NUN? HOMEOFFICE JA, NEIN, VIELLEICHT?

Eine firmeninterne Umfrage unter den Mitarbeitenden zeigte im Kleinen, was die aktuellen Studien im Großen herausgefunden hatten. Manche wollten gern vier Tage Zuhause arbeiten, andere höchstens an einem. Der Wunsch nach flexiblem, konzentriertem und ungestörtem Arbeiten ist genauso vorhanden wie der Wunsch nach Kommunikation, Interaktion und sozialen Kontakten. Nach langer Recherche, intensiven Diskussionen und vielen Gesprächen mit Kollegen, zogen wir folgende Schlüsse:

**1. Die Homeoffice-Option:** Jedem wird der Arbeitsort freigestellt. Niemand muss zuhause sein, aber jeder kann. Kommunikation und Interaktion sind nicht zwangsläufig an physische Anwesenheit gekoppelt – Tools wie TEAMS lassen Kommunikation online stattfinden, zum Teil sogar effizienter. Das Team ist Arbeiten im Büro gewohnt und wünscht sich das auch weiterhin, ergänzt um die Option „Homeoffice“.

**2. Der Mittelweg:** Die perfekte Lösung gibt es nicht. So verschieden die Menschen sind, so verschieden ihre Bedürfnisse. Es gibt keine Lösung, die jeden einzelnen zu 100 % zufriedenstellt, aber eine Lösung zu finden, die genügend Optionen für jeden bietet und trotzdem Verbindlichkeiten beinhaltet, ist realistisch.

**3. Eine dynamische Lösung:** Jedes Modell unterliegt bestimmten Bedingungen, die ständig überprüft und angepasst werden können

bzw. müssen. Da es sich um ein nicht erprobtes Modell handelt und bestimmte Bedingungen zum Zeitpunkt der Einführung zum Teil noch gar nicht bekannt waren, sind Änderungen und Anpassungen hin und wieder notwendig – immer mit dem Ziel, das Modell zu optimieren. Wer hätte im Juli 2019 damit gerechnet, dass eine Pandemie die Kommunikations- und Interaktionswege vieler Firmen derart verändern würde?

**4. Bereitschaft aller Beteiligten:** Ein neues System umzusetzen bedarf Übung und einer neuen Arbeitskultur. Da ist jeder Einzelne gefragt, seinen Teil zum Funktionieren des Systems beizutragen. Remote-Arbeit unterscheidet sich in vielen Punkten von der klassischen Büroarbeit. Durch die räumliche Trennung ergeben sich viele offensichtliche Dinge nicht mehr – wie Kommunikation, Interaktion, Zeigen und Überprüfen. Remote-Arbeit erfordert aktives Interagieren und „lautes“ Arbeiten.

Mit Tools wie TEAMS und MIRO können die Mitarbeitenden von überall aus kommunizieren. Mit bereits erprobten Methoden der Remote-Arbeit versuchen wir die Prozesse für alle transparenter zu machen. Beispielsweise durch das von *Lisette Sutherland* beschriebene „laute Arbeiten“ (Working out Loud)<sup>10</sup>. Aktuelle Arbeitsstände werden in To-do-Listen angezeigt, eigene Gruppenchats zeigen, woran gerade gearbeitet wird, und Zwischenstände stehen in Clouds zur Verfügung, was die Zusammenarbeit

erleichtert. Tägliche Standup-Meetings halten alle auf dem laufenden Stand. Schon allein die Methode „Working out Loud“ kann die oben angesprochenen Probleme potentiell mildern und die Sichtbarkeit des Einzelnen erhöhen. Eine Umstellung auf Remote-Arbeit erfordert Mut, Vertrauen und Verantwortung, denn das klassische Arbeitsmodell verändert sich grundlegend. Und garantiert eine Arbeitsfreiheit, die wir so bisher kaum gekannt haben.

<sup>10</sup> L. Sutherland (2020), S. 179 ff.



ART-KON-TOR  
DIE B2B AGENTURGRUPPE

Für uns haben wir zunächst einen Mittelweg aus Präsenztagen und Homeoffice-Optionen gewählt. Vieles werden wir über Learning by doing erfahren. Am Ende wird alles darauf ankommen, wie wir zu kommunizieren in der Lage sind. Kommunikation ist der Schlüssel, daran wird sich nie etwas ändern – egal ob im Homeoffice oder im Büro.

**„Kommunikation  
ist der Schlüssel,  
daran wird sich  
nie etwas ändern  
– egal ob im Home-  
office oder im Büro.“**

Christine Schulz