

SAMF-JAHRESTAGUNG 2023
Dortmund, 11.05.2023

Die Wahrnehmung der Arbeit im Homeoffice aus Sicht von Führungskräften und Beschäftigten deutscher Unternehmen – Eine qualitative Analyse

Jörn Brandt M. Sc.

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
Lehrstuhl für BWL, insb. Arbeit, Personal
und Organisation

Ana Philippsen M. Sc.

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
Lehrstuhl für Allgemeine Psychologie und
Arbeitspsychologie



- Seit Beginn der SARS-Cov-2-Pandemie hat fast die Hälfte aller Berufstätigen in Deutschland zumindest teilweise im Homeoffice gearbeitet, 18 % davon erstmals (vgl. Bitkom 2020)
- Entwicklung wird flankiert von:
 - politischer Diskussion
 - Ankündigungen großer Unternehmen, künftig mehr Homeoffice zu ermöglichen (vgl. Allianz 2020; Siemens 2020)
 - Wunsch vieler Beschäftigter auch nach der Pandemie, von zu Hause aus zu arbeiten (vgl. Gartner 2020; bidt 2021)
- Entwicklung bietet Potenziale
 - bessere Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben (vgl. z. B. Maruyama/Hopkinson/James 2009; Allen u. a. 2013)
 - höhere Arbeitszufriedenheit (vgl. z. B. Fonner/Roloff 2010; Vega/Anderson/Kaplan 2015)
- Aber: vereinzelte Risiken der Arbeit im Homeoffice bekannt
 - schlechtere psychische Gesundheit (vgl. z. B. Mann/Holdsworth 2003)
 - geringere Beziehungsqualität mit Kolleg/innen (vgl. z. B. Gajendran/Harrison 2007)

- Studienlage zu Ergebnissen der Arbeit im Homeoffice mittlerweile sehr dynamisch und unübersichtlich (vgl. z. B. Shi u. a. 2020; Sandoval-Reyes/Idrovo-Carlier/Duque-Oliva 2021; Schieman u. a. 2021; Wang u. a. 2021)
- Gründe:
 - individuelle Erfahrungen und Bedürfnisse im Homeoffice sind sehr unterschiedlich (vgl. Bentley 2016; Nakrošienė/Bučionienė/Goštautaitė 2019)
 - unterschiedliche Eindrücke je nach Tätigkeit und hierarchischer Position
 - Anforderungen und Gestaltung in den Unternehmen sehr unterschiedlich
- Mangel an evidenzbasierten Leitlinien zur optimalen Gestaltung der Arbeit im Homeoffice hinsichtlich Gesundheit, Produktivität und Zufriedenheit
- Mangel an systematischem und tiefgreifendem Verständnis der Erfahrungen und Erwartungen bzgl. der Arbeit im Homeoffice

Ziel

Analyse, wie Führungskräfte und Beschäftigte ihre Arbeit im Homeoffice wahrnehmen

Forschungsfragen

- (1) Welche individuellen Erfahrungen mit dem Arbeiten im Homeoffice machen Führungskräfte und Beschäftigte?
- (2) Welche Erwartungen an die zukünftige Gestaltung des Homeoffice haben Führungskräfte und Beschäftigte?

Erhebungsmethode	interaktive leitfadengestützte Fokusgruppensitzungen in drei Organisationen
Erhebungszeitraum	Mai und Juni 2022
Stichprobe	11 Führungskräfte und 23 Beschäftigte in 6 Fokusgruppen
Dauer	Ø 60 Minuten pro Fokusgruppe
Auswertung	Gioia-Methode (vgl. Gioia/Corley/Hamilton 2013)

Datenstruktur: aggregierte Dimensionen (vgl. Gioia/Corley/Hamilton 2013)

- Wandel
- Unterstützung durch das Unternehmen
- individuelle Rahmenbedingungen
- soziale Ungleichheit
- Arbeitgeberattraktivität
- Homeoffice-Regelungen
- digitale Kommunikation
- Gesundheit
- Arbeitsorganisation
- Arbeitszufriedenheit
- Produktivität
- Veränderungswünsche

Wandel

- Pandemie und damit verbundene Arbeitsstättenverordnung als kritischer Dreh- und Angelpunkt
- nachhaltige Veränderungen in der Flexibilität von Arbeitszeit und -ort
 - Beschäftigte
 - primär positive Reaktion
 - Flexibilität und Möglichkeit zum Homeoffice als entscheidender Faktor für Arbeitgeberattraktivität
 - individuelle Lernkurve bzgl. Selbstorganisation
 - Führungskräfte
 - Homeoffice als Selbstverständlichkeit
 - sozialer Druck und Egoismen
 - individueller Wandel in der Akzeptanz

Individuelle Rahmenbedingungen

- individuelle Wahrnehmung der Arbeit im Homeoffice maßgeblich von Rahmenbedingungen abhängig
 - Beschäftigte
 - entscheidende Persönlichkeitseigenschaften: Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Disziplin, Eigenverantwortung
 - schlechtere Rahmenbedingungen im öffentlichen Dienst
 - mangelnde Räumlichkeiten für adäquaten Arbeitsplatz im Homeoffice
 - Führungskräfte
 - Extraversion als wichtige Persönlichkeitseigenschaft
 - Sorge um Beschäftigte, die mit Rahmenbedingungen im Homeoffice nicht zurechtkommen
 - eigener Führungsstil

Produktivität

- überwiegend Wahrnehmung einer höheren Produktivität im Homeoffice
- Genannte Gründe unterscheiden sich:
 - Beschäftigte
 - kaum Arbeitsunterbrechungen
 - Möglichkeit voranzuarbeiten
 - Arbeit an persönlichen Rhythmus anpassen
 - Führungskräfte
 - Fokus auf das operative Tagesgeschäft
- vereinzelt Einbußen durch ineffiziente Kommunikation oder gesundheitliche Belastungen

Veränderungswünsche

■ Beschäftigte

- maximale Flexibilität
- Unterstützung bei der ergonomischen Ausstattung im Homeoffice
- mehr physische und digitale Team-Events
- Schulungsangebote für Stressprävention und Achtsamkeit

■ Führungskräfte

- klare, transparente Regelungen seitens des Unternehmens
- Notwendigkeit offizieller Regelungen basierend auf arbeitsmedizinischen Erkenntnissen

„Man muss erst einen Kern schaffen, ja, und das sind die Rahmenbedingungen und die sollten auf einer arbeitswissenschaftlichen Grundlage sein, sie sollten evaluiert sein.“

- Wahrnehmung der Arbeit im Homeoffice sehr individuell

→ differenzierte Betrachtung und zielgruppenspezifische Gestaltung der Arbeit im Homeoffice

„Und da bleibt ja ein gewisser Anteil auf der Strecke, wird krank, fällt aus, produziert nicht mehr, fühlt sich nicht wohl. Während andere wirklich glücklich sind. Die [...] leben genau das Ding, was sie leben wollen. Also von daher, es gibt keine Patentlösung dafür aus meiner Sicht.“

- Diskrepanz zwischen Führungskräften und Beschäftigten

- Beschäftigte

- Flexibilität als zentrale Komponente der Arbeitszufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität



- Führungskräfte

- mehr Vorbehalte bzgl. Potentieller Risiken
- Trend Richtung mehr Präsenz



Vielen Dank für die
Aufmerksamkeit!

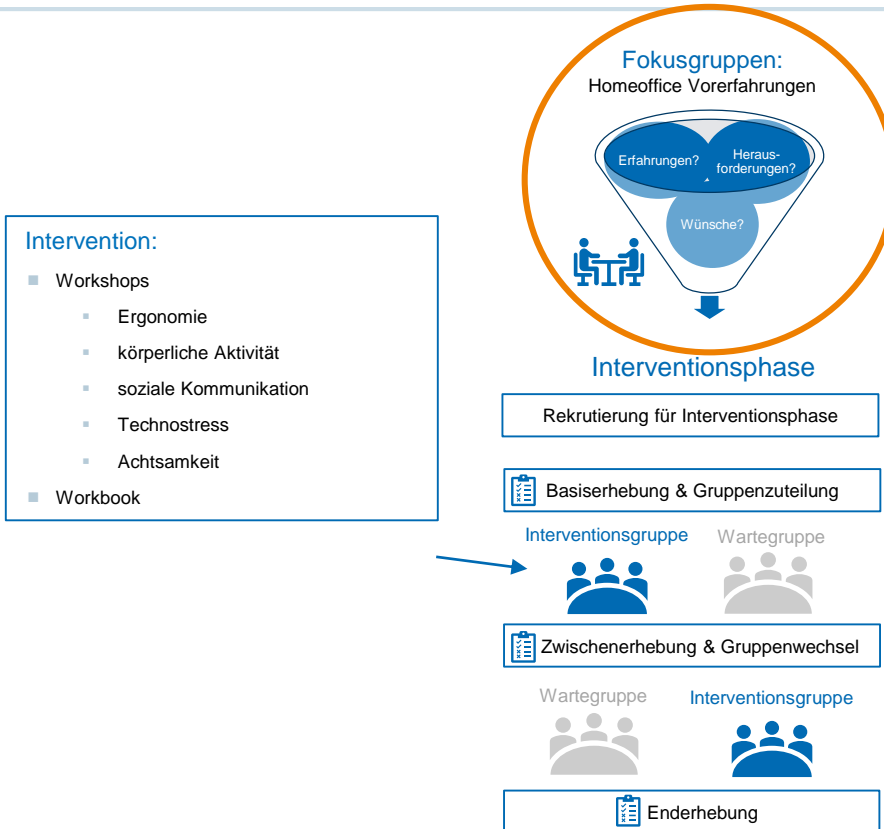
 **Kontakt**

athome-projekt@hhu.de

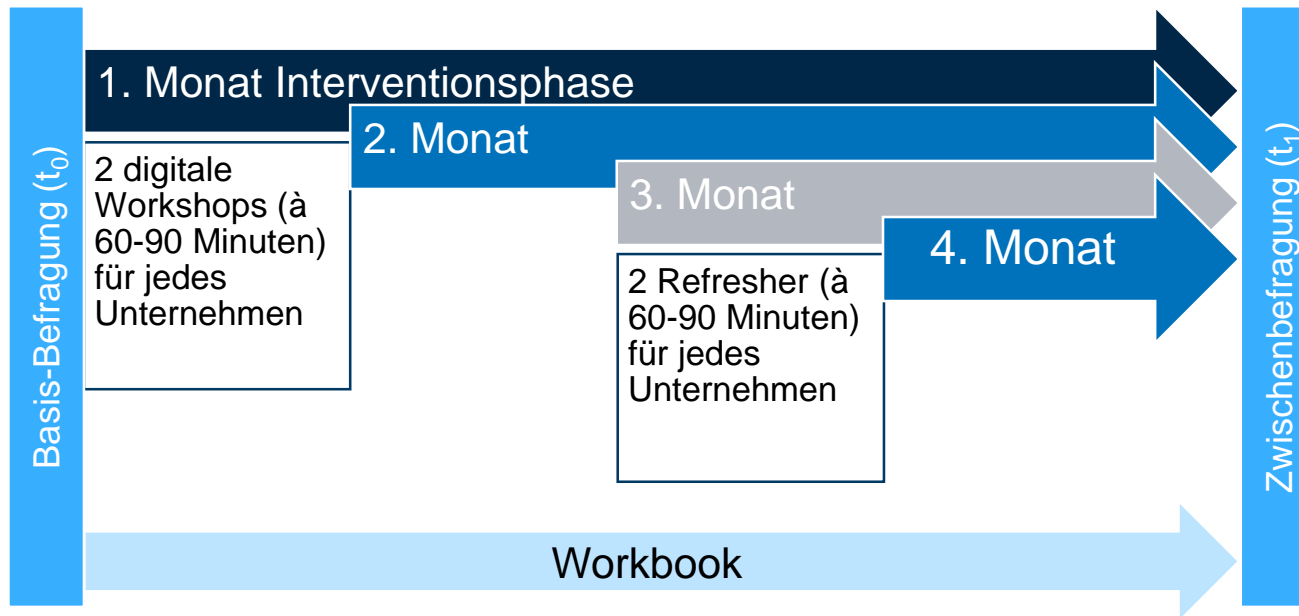
- Allen, Tammy D./Johnson, Ryan C./Kiburz, Kaitlin M./Shockley, Kristen M. (2013): Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility, in: *Personnel Psychology* 66 (2/2013), S. 345-376
- Allianz (2020): Leben nach COVID: Die neue Normalität, https://www.allianz.com/de/presse/news/geschaeftsfelder/it/201008_Allianz-Leben-nach-Covid-die-neue-Normalitaet.html, 24.04.2023
- Bentley, Tim/Teo, Stephen/McLeod, Laurie/Tan, Felix/Bosua, Rachele/Gloet, Marianne (2016): The role of organisational support in teleworker wellbeing: a socio-technical systems approach, in: *Applied Ergonomics* 52 (o. H./2016), S. 207-215
- bidt (2021): Die Zukunft heißt Homeoffice, <https://www.bidt.digital/meldung-studie-home-office4/>, 29.09.2021
- Bitkom (2020): Corona-Pandemie: Arbeit im Homeoffice nimmt deutlich zu, <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Corona-Pandemie-Arbeit-im-Homeoffice-nimmt-deutlich-zu>, 24.04.2023
- Fonner, Kathryn L./Roloff, Michael E. (2010): Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial, in: *Journal of Applied Communication Research* 38 (4/2010), S. 336-361
- Gajendran, Ravi S./Harrison, David A. (2007): The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences, in: *Journal of Applied Psychology* 92 (6/2007), S. 1524-1541
- Gartner (2020): Gartner HR Survey Reveals 41% of Employees Likely to Work Remotely at Least Some of the Time Post Coronavirus Pandemic, <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-14-gartner-hr-survey-reveals-41--of-employees-likely-to->, 24.04.2023
- Gioia, Dennis A./Corley, Kevin G./Hamilton, Aimee L. (2013): Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology, in: *Organizational Research Methods* 16 (1/2013), 15-31
- Lunde, Lars-Kristian; Fløvik, Lise; Christensen, Jan Olav; Johannessen, Håkon A.; Finne, Live Bakke; Jørgensen, Ingrid Løken et al. (2022): The relationship between telework from home and employee health: a systematic review. In: *BMC Public Health* 22 (1), S. 47. DOI: 10.1186/s12889-021-12481-2.
- Mann, Sandi/Holdsworth, Lynn (2003): The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health, in: *New Technology, Work and Employment* 18 (3/2003), S. 196-211

- Martin, Brittany Harker/MacDonnell, Rhiannon (2012): Is telework effective for organizations? In: Management Research Review 35 (7/2012), S. 602-616
- Maruyama, Takao/Hopkinson, Peter G./James, Peter W. (2009): A multivariate analysis of work-life balance outcomes from a large-scale telework programme, in: New Technology, Work and Employment 24 (1/2009), S. 76-88
- Nakrošienė, Audronė/Bučičūnienė, Ilona/Goštautaitė, Bernadeta (2019): Working from home: characteristics and outcomes of telework, in: International Journal of Manpower 40 (1/2019), S. 87-101
- Sandoval-Reyes, Juan/Idrovo-Carlier, Sandra/Duque-Oliva, Edison Jair (2021): Remote Work, Work Stress, and Work-Life during Pandemic Times: A Latin America Situation, in: International journal of environmental research and public health 18 (13/2021), 7069
- Schieman, Scott; Badawy, Philip J.; Milkie, Melissa; Bierman, Alex (2021): Work-Life Conflict During the COVID-19 Pandemic, in: Socius: Sociological Research for a Dynamic World 7 (o. H./2021), 237802312098285
- Shi, Xiao/Moudon, Anne Vernez/Lee, Brian H. Y./Shen, Qing/ Ban, Xuegang (2020): Factors Influencing Teleworking Productivity – a Natural Experiment during the COVID-19 Pandemic, <https://findingspress.org/article/18195.pdf>, 24.04.2023
- Siemens (2020): Siemens etabliert mobiles Arbeiten als Kernelement der „neuen Normalität“, <https://press.siemens.com/global/de/pressemitteilung/siemens-etabliert-mobiles-arbeiten-als-kernelement-der-neuen-normalitaet>, 24.04.2023
- Vega, Ronald P./Anderson, Amanda J./Kaplan, Seth A. (2015): A Within-Person Examination of the Effects of Telework, in: Journal of Business and Psychology 30 (2/2015), S. 313-323
- Wang, Bin/Liu, Yukun/Qian, Jing/Parker, Sharon K. (2021): Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective, in: Applied Psychology 70 (1/2021), S. 16-59

Backup



Stark und Fit im Homeoffice – Expertenstatus erreichen



Workshops zu den Themen:

- Workshop 1
 - körperliche Aktivität
 - Ergonomie
- Workshop 2
 - Technostress
 - Boundary Management
 - soziale Isolation
 - Achtsamkeit
 - digitale Kommunikation

Stark und Fit im Homeoffice – Expertenstatus erreichen

1. Monat Interventionsphase

■ inhaltlicher Aufbau Workshops:

- gesundheitliche Relevanz des Interventionsthemas vermitteln
- aktuellen Wissensstand der Forschung zum Interventionsthema darstellen
- Transfer des Wissens in den Homeofficealltag, Beschreibung der konkreten Interventionen
- Diskussion von Hindernissen oder Widerständen der Workshopteilnehmenden
- Ausblick und Arbeit mit dem Workbook (z. B. Ziel-Plan-Tu-Prüfen)

2 digitale
Workshops (à
60-90 Minuten)
für jedes
Unternehmen

Stark und Fit im Homeoffice – Expertenstatus erreichen

3. Monat Interventionsphase



2 Refresher (à
60-90 Minuten)
für jedes
Unternehmen

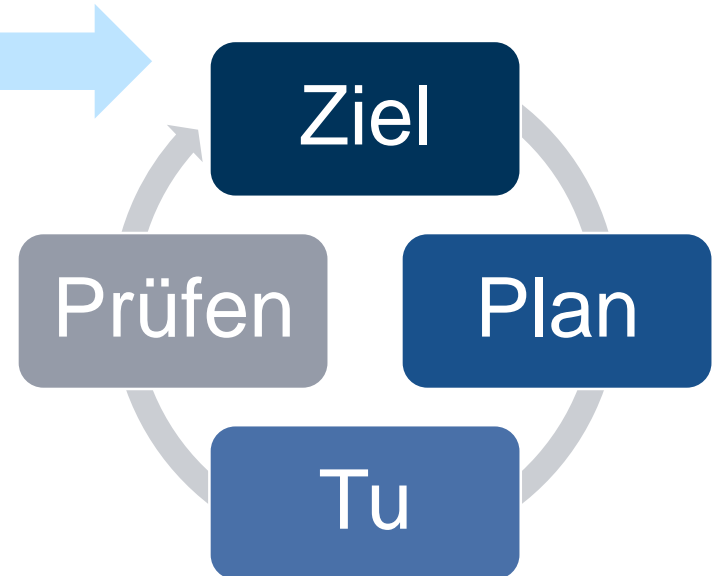
- Refresher:
 - kurze Zusammenfassung der Workshopthemen
 - Beratung zu offenen Fragen
 - Diskussion von Problemen in der Interventionsumsetzung

Stark und Fit im Homeoffice – Expertenstatus erreichen

Workbook



- den Prozess selbst gestalten
 - Ziele festlegen (SMART-Technik)
 - Umsetzung im Homeoffice planen
 - Interventionen umsetzen
 - Erfolg überprüfen und ggf. Anpassungen vornehmen



Soziale Ungleichheit

- Einige Tätigkeiten ermöglichen kein oder nur wenig Homeoffice (White-Collar-Worker vs. Blue-Collar-Worker).
- Arbeit im Homeoffice als Privileg angesehen
 - Homeoffice-Erfahrung vor der Pandemie als entscheidender Erfolgsfaktor
 - Führungskräfte häufig mit mehr Zugang zu flexiblen Arbeitsformen vor der Pandemie
- Ungleiche Bedingungen in verschiedenen Abteilungen führen zu Konflikten.
- Ungleiche Wohnsituation und Homeoffice-Ausstattung schafft „unfaire“ Bedingungen.

Homeoffice-Regelungen

- in allen Organisationen vorher bereits Verordnungen, allerdings oft mit schlechtem Ansehen und umständlicher Antragsstellung
- 2020: aus Notsituation flächendeckend zu 100 % ins Homeoffice
- zwiespaltene Ansicht der Folgen
 - Beschleunigung des technischen Fortschritts und der Ermöglichung von Homeoffice → Lerneffekt
 - mangelnde Vorbereitung und gesundheitsgefährdende, nicht tragbare Arbeitsbedingungen
- Seitdem Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit
- zum Zeitpunkt der Interviews entweder noch zu 100 % im Homeoffice oder Homeoffice-Mischmodelle (3 Tage Büro, 2 Tage Homeoffice/ 2 Tage Büro, 3 Tage Homeoffice)

Arbeitsorganisation

- Zeitmanagement: deutliche Flexibilisierung der Arbeitszeit
 - Flexible Arbeitszeitgestaltung und Vertrauensarbeit erhöhen Arbeitszufriedenheit
 - führt zu Teilen zu mehr Arbeit durch Arbeiten in Randzeiten
- zwiegespaltene Wahrnehmung individueller Pausengestaltung
 - + bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Familie
 - Kritik seitens der Führungskräfte bzgl. neuer Freiheiten und eventueller Doppelbelastung
 - schlechtere Pausenregelung und mangelnde Erholung durch Anforderung an Selbstdisziplin
- mentale Entgrenzung
 - Selbstorganisation musste in Pandemie erlernt werden.
- Dezentrale Führung als Herausforderung

Digitale Kommunikation

- Gefühl der Überforderung
 - Informationsüberflutung
 - Vielzahl an Kommunikationskanälen
- Bedürfnis nach klaren Absprachen der Erreichbarkeit wegen veränderter Erwartungshaltungen
- Effizienz
 - + schnellere, gezieltere, nachvollziehbarere Kommunikation, insb. in örtlich getrennten Teams
 - Zeitaufwändiger, müssen geplant werden
- soziale Interaktion
 - + intensiveres Kennenlernen einzelner Kolleg/innen
 - + weniger Hemmungen ggü. Führungskräften
 - Großteil informeller Kommunikation fällt weg
 - fehlende Bindung zum Team verstärkt soziale Isolation

Gesundheit

- heterogene Eindrücke bzgl. Ernährung im Homeoffice
- heterogene Eindrücke bzgl. Bewegung im Homeoffice
 - + mehr Zeit für Sport, Spazieren und „bewegte Pausen“
 - Reduktion durch Wegfall der Wege im Büro und Motivationseinbußen
- heterogene Eindrücke bzgl. Stress
 - + Reduktion durch Einsparen von Arbeitswegen
 - psychische Belastung durch Entgrenzung und mangelndes Abschalten
 - Doppelbelastung v. a. bei Schulschließungen
 - psychosoziale Komponente leidet unter mangelndem informellen Austausch
 - mehr Arbeit durch unklare Arbeits- und Pausenzeiten
- körperliche Beschwerden bei mangelnder ergonomischer Ausstattung