CoreNet Global & Hochschule Fresenius Heidelberg präsentieren:

MaSTERTALK®

ReAL ESTATE

Die immobilienwirtschaftliche Webinar-Reihe von CoreNet Global und der Hochschule Fresenius Heidelberg

15.03.2022

MasterTalk #19

Work from home

Implikationen für Corporate Real Estate Strategien

CoreNet Global | Central Europe Chapter

Hochschule Fresenius University of Applied Sciences

Referenten:

Andreas Pfnür
FRICS
Professor of Real Estate
TU Darstadt

Björn Christmann
Geschäftsführer
Bayer Real Estate GmbH
Leverkusen

Meno Requardt
Sprecher der Geschäftsführung
Volkswagen Immobilien GmbH
Wolfsburg

The power of places: Möglichkeiten, Grenzen und Strategien der Corporates im Work from Home

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

Schaubilder zur Mastertalk Veranstaltung am 14. März 2022 (digital)

Prof. Dr. Andreas Pfnür

Quelle: 7mind.de

Studie Work from Home im Interessenkonflikt

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

Autoren:

Prof. Dr. Andreas Pfnür FRICS, Leiter des Fachgebiets Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Darmstadt und Gründer des Forschungscenters Betriebliche Immobilienwirtschaft.

Felix Gauger, M. Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Darmstadt.

Yassien Bachtal, M. Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Darmstadt

Benjamin Wagner, M. Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Darmstadt

Weitere am Studienkonzept Beteiligte:

Prof. Dr. Dr. Ruth Stock-Homburg, Leiterin des Fachgebiets Marketing und Personalmanagement an der Technischen Universität Darmstadt und Gründerin des „leap in time"-Instituts für Zukunftsforschung (www.leap-in-time.de).

Christian Holthaus, Doktorand am Fachgebiet Marketing und Personalmanagement an der Technischen Universität Darmstadt und Geschäftsführer der coventury GmbH.

Konzeptionelle Begleitung und inhaltliches Sounding durch:

ZIA

ART INVEST REAL ESTATE

MERCK

BASF We create chemistry

Wir danken der Dr. Hans Riegel-Stiftung für die Ad-hoc-Sonderförderung von wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Forschung zur Covid-19-Pandemie.

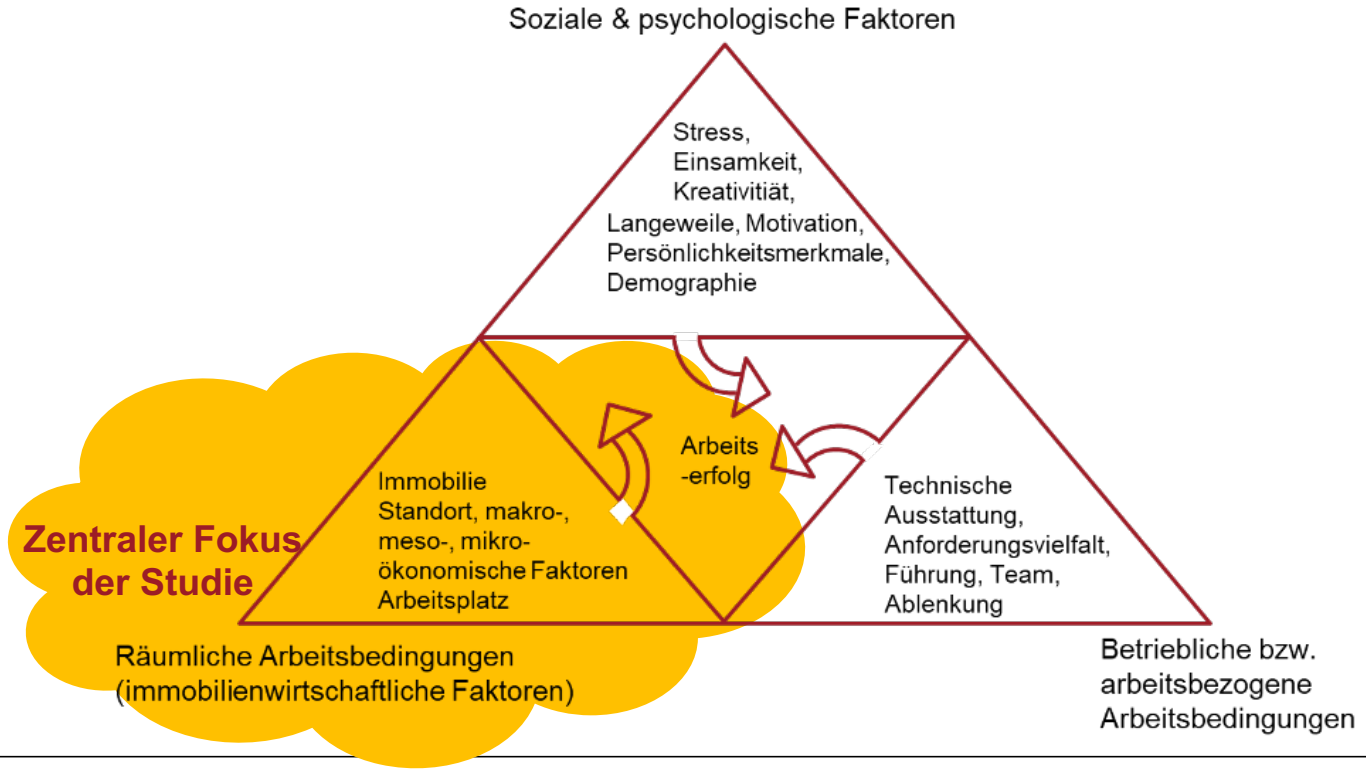
Dr. Hans Riegel-Stiftung

Ergebnisbericht als Kurz- oder Langfassung m Internet unter:

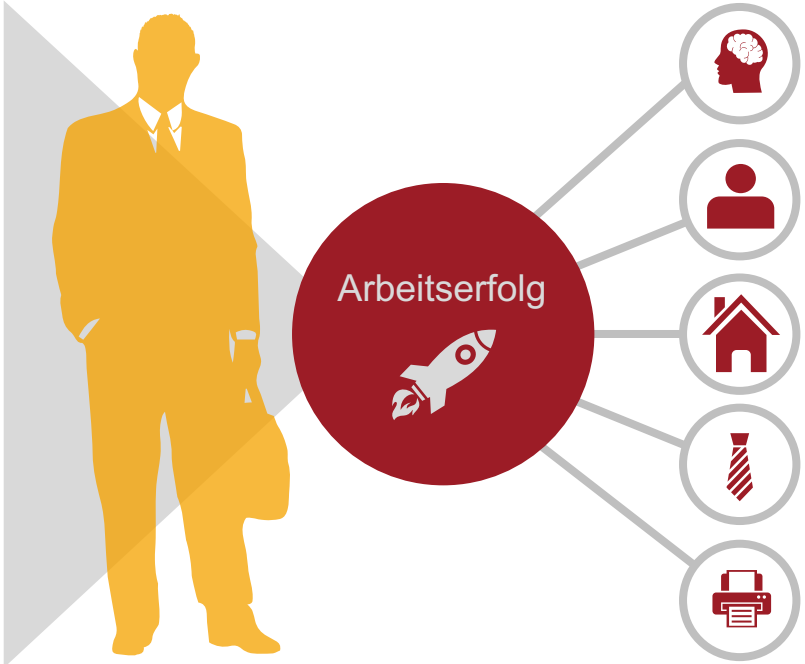
www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de

oder auf meinem LinkedIn Profil (mittlerweile inkl. Intensiver Diskussion)

Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit und die Produktivität im Homeoffice



Modellierung – Arbeitserfolg des „*Work from Home*“ situative Rahmenbedingungen



Psychografische & kulturelle Situation der Person

Soziodemografische Merkmale der Person

Immobilienwirtschaftliche Situation der Wohnung <u>vs Büro</u> als Arbeitsort

Jobbezogene Situation der Arbeitsverrichtung

Technologische Situation der Arbeitsverrichtung Wohnung vs Büro

Zur Studie

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

2
Länder

2.000
Individuen

3
Befragungs-wellen

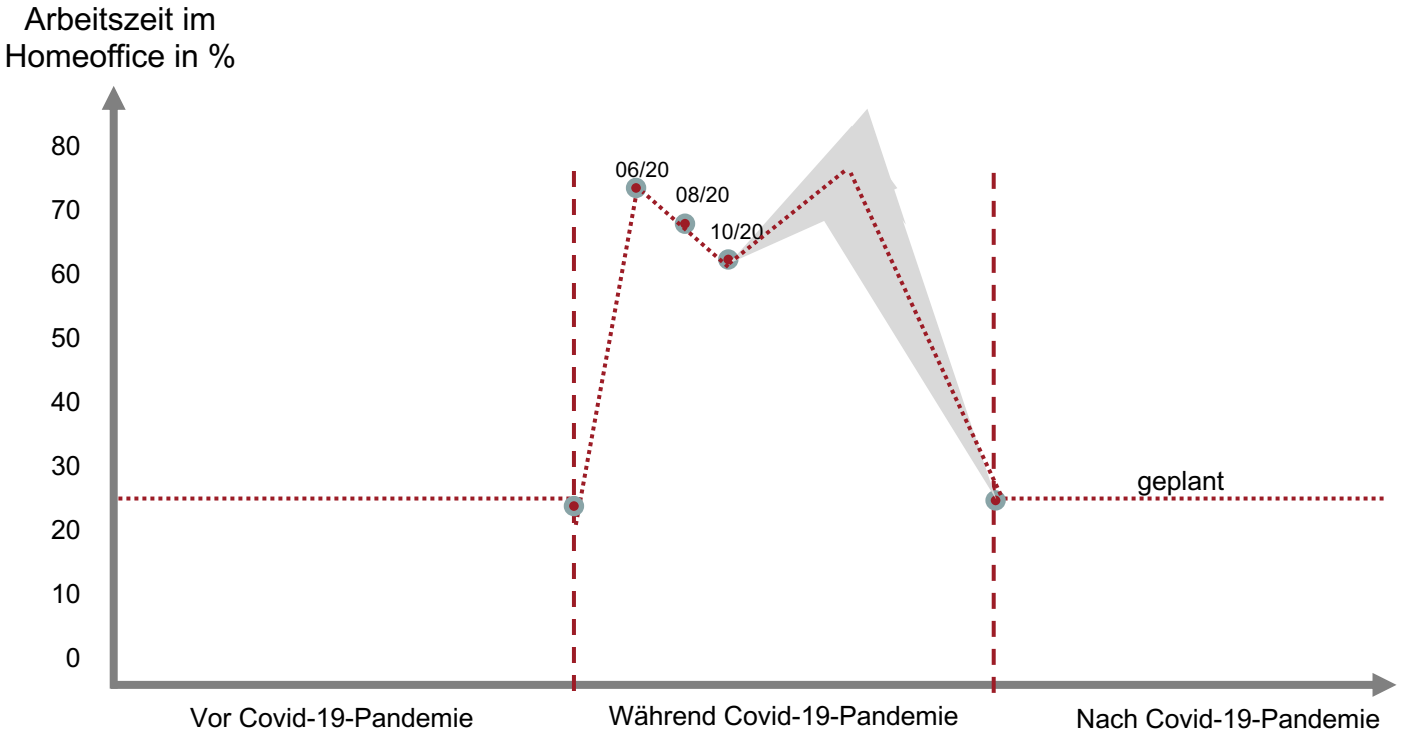
Zentrales Ergebnis der Studie

Noch nie war der physische Arbeitsort so wichtig wie heute

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

Ausgewählte Fakten zur Realität des Work from Home und dessen Arbeitserfolg

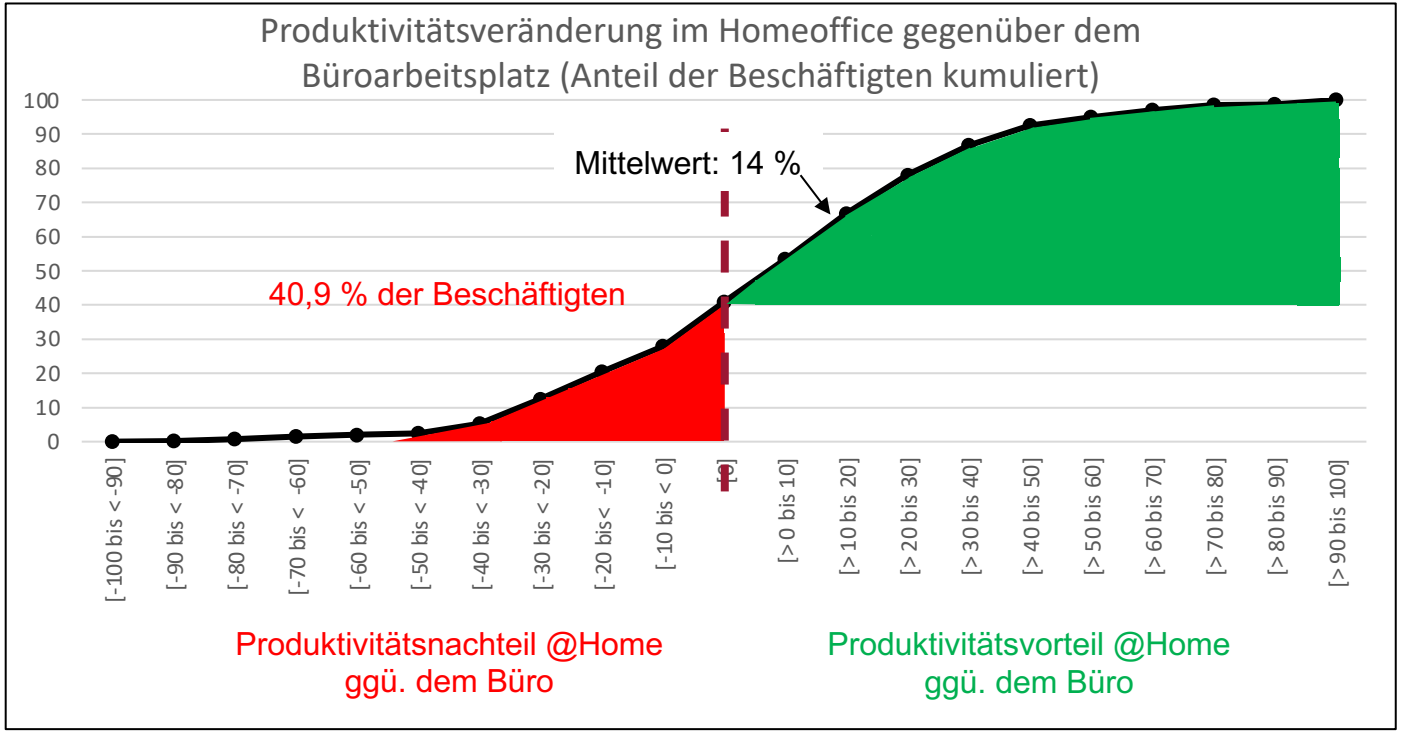
Die Pandemieerfahrung führt vorerst zu KEINEM nachhaltigen Anstieg des Homeoffice-Anteils



Kein nachhaltiger Trend zum Homeoffice erkennbar:

- Arbeitsbezogenes max. Potenzial für das Home-office: 60 % d. Aufgaben
- Wunschvorstellung der Beschäftigten: 57 %, Tendenz abnehmend
- Erwartete Realität: Vor der Pandemie = nach der Pandemie (25 %), aber breitere Verteilung über Beschäftigte

Work from Home fördert den Arbeitserfolg, birgt aber auch erhebliche Risiken



Im Mittel sind **Produktivitätszuwächse** erkennbar:

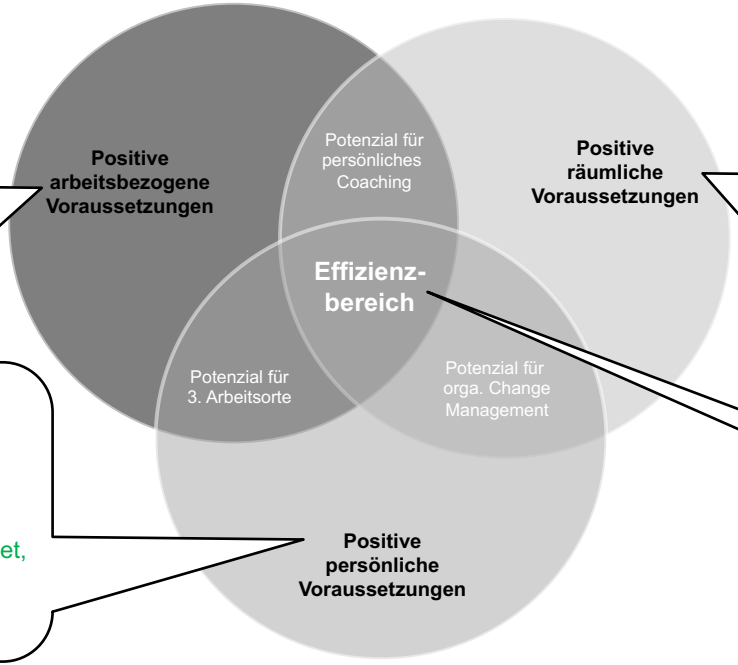
- Befragte sehen sich durchschnittlich **11 - 14 %** produktiver.
- Aber auch **hohe Streuung** von bis zu **32 %**
- Schließlich sehen sich **bis zu 40 % unproduktiver im Homeoffice**

Missverständnis 3: Alle haben die gleichen Voraussetzungen für das Homeoffice

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

Die Studie zeigt sehr große Unterschiede unter den Beschäftigten

- Durchschnittlich 60 % aller Arbeitsaufgaben
- Negativ: Anfänger, vernetzter Job ohne Entscheidungshoheit, Teilzeit
- Positiv: Führungsfunktion, berufserfahren, Vielfalt im Job, Autonomie in Planung und Entscheidung, digital affin
- Etc.



- Circa 60 % der Beschäftigten
- Negativ: urbane Umgebung, Mehrfamilienhaus, Hochhaus, wenige Zimmer, kleines/kein eigenes Arbeitszimmer
- Positiv: Freisitz/Garten, gute Nachbarschaft, attraktives Stadtquartier, guter (energetischer) Zustand, attraktive Architektur, attraktive Einrichtung, positive EQF
- Etc.

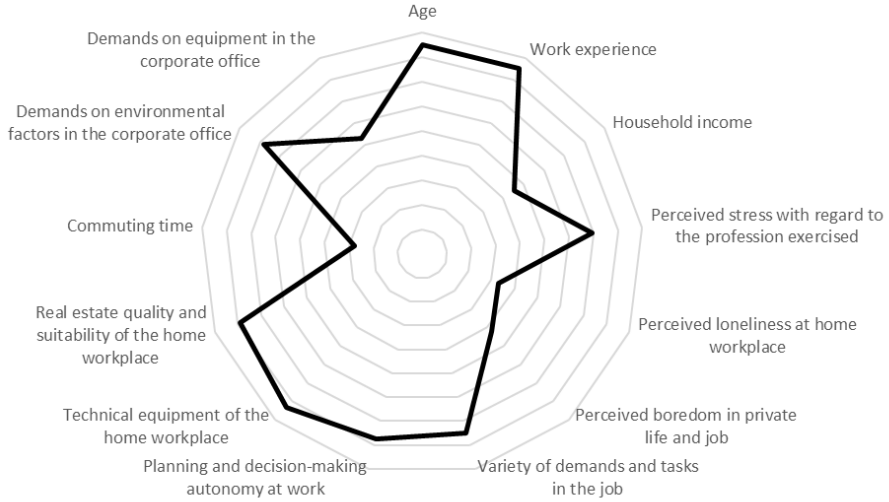
- Circa 60 % der Beschäftigten
- Negativ: einsam, gelangweilt, gestresst, viele Personen in der Wohnung
- Positiv: älter, wohlhaben, verheiratet, Big-5, gewissenshaft, verträglich
- Etc

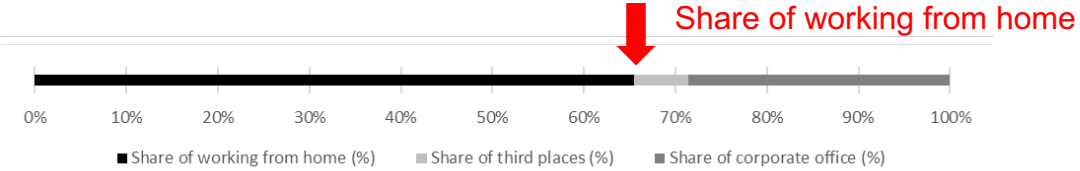
- Circa 25 % aller Arbeitsaufgaben

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

Clusteranalyse: Wer sind die Gewinner und Verlierer im Work-from-Home

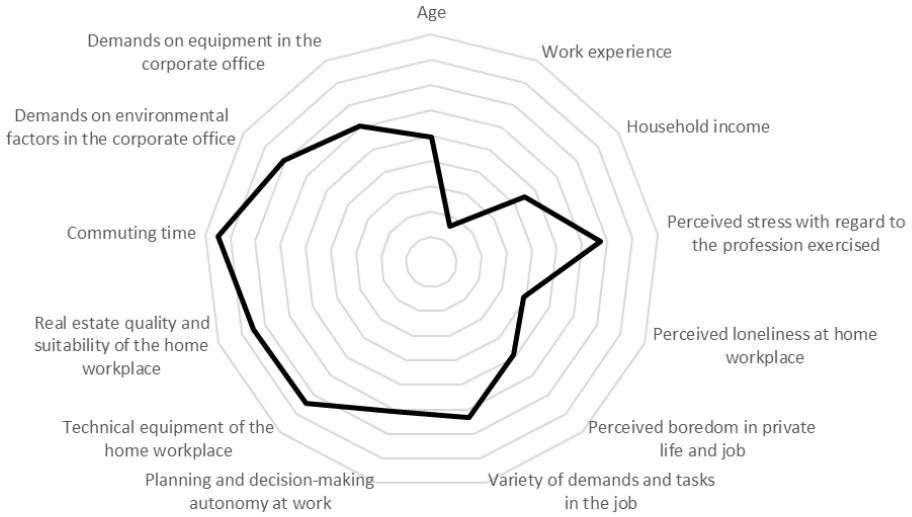
Cluster 1: Senior employees

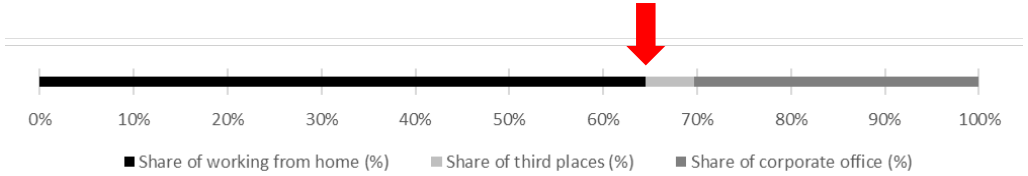




- Höchster Anteil an Work-from-Home Wunsch bei gleichzeitig
- Höchstem Arbeitserfolg

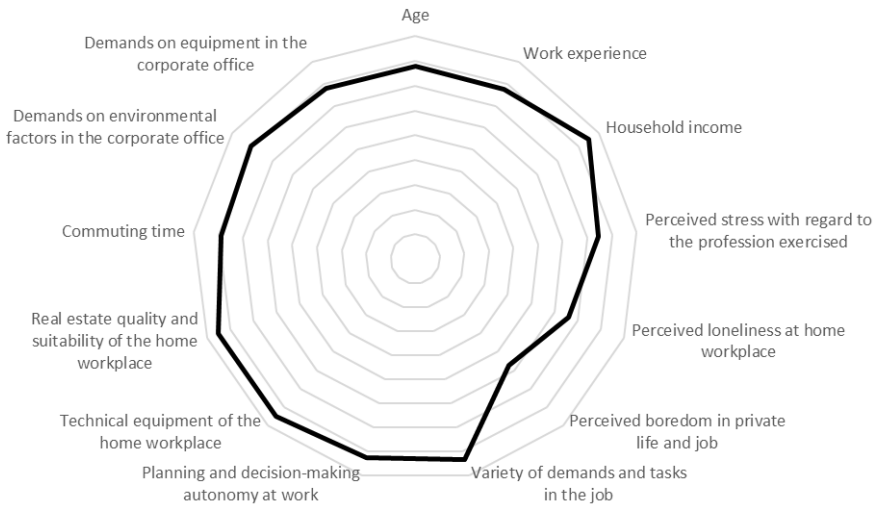
Cluster 2: Skilled Workers

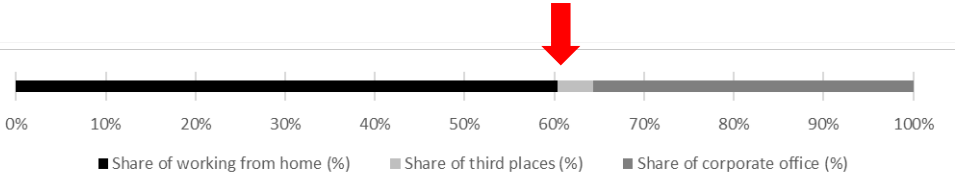




- Hoher Anteil an Work-from-Home Wunsch (2/3 der Arbeitszeit)
- bei gleichzeitig überdurchschnittlich hohem Arbeitserfolg

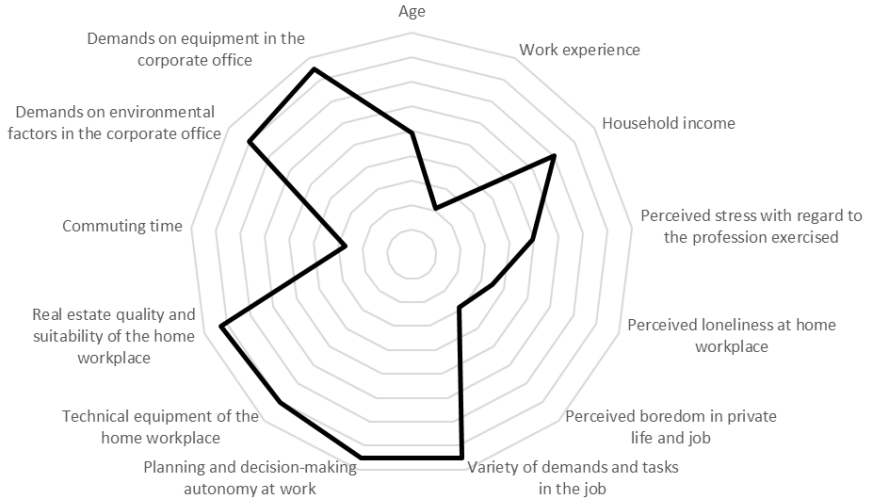
Cluster 3: Senior Managers

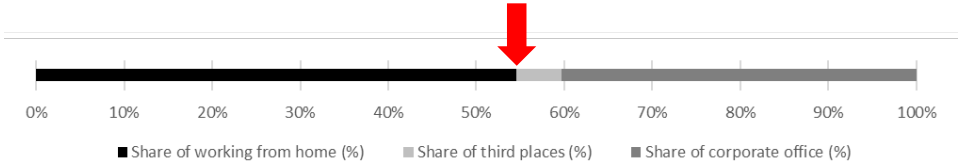




- Hoher Anteil an Work-from-Home Wunsch (60 % der Arbeitszeit)
- bei durchschnittlich hohem Arbeitserfolg: zuhause eher zufrieden aber nicht produktiver

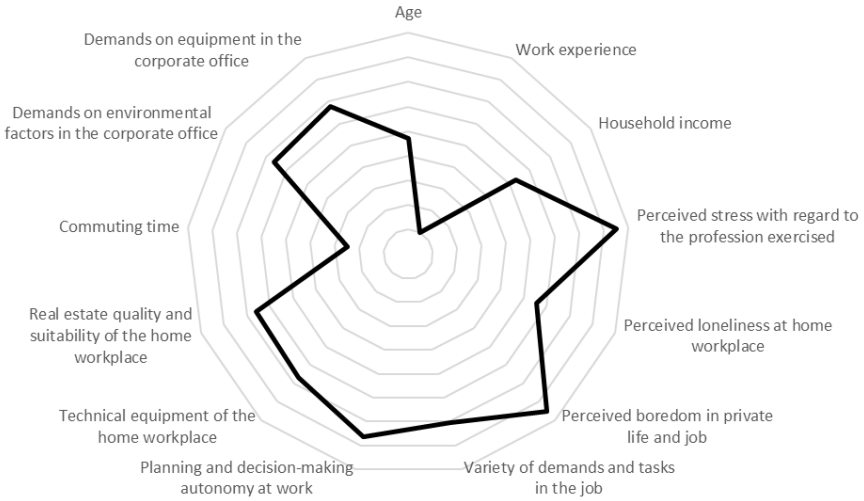
Cluster 4: Academics

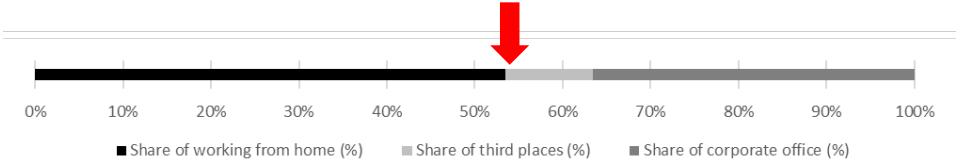




- Hoher Anteil an Work-from-Home Wunsch (55 % der Arbeitszeit)
- bei hohem Arbeitserfolg

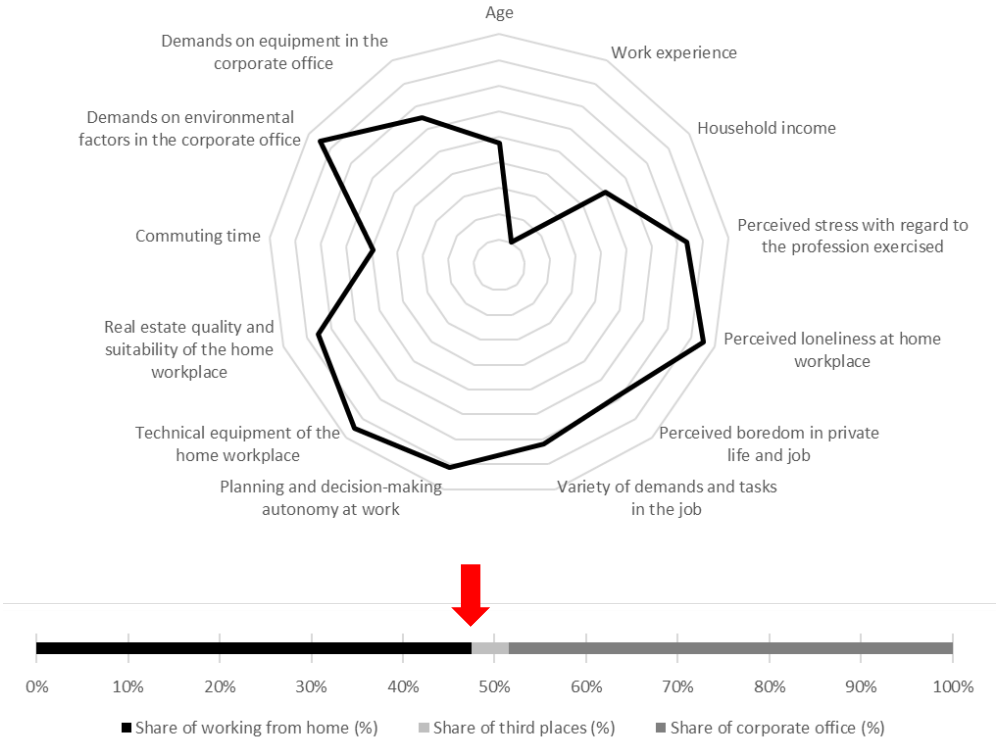
Cluster 5: Young Professionals





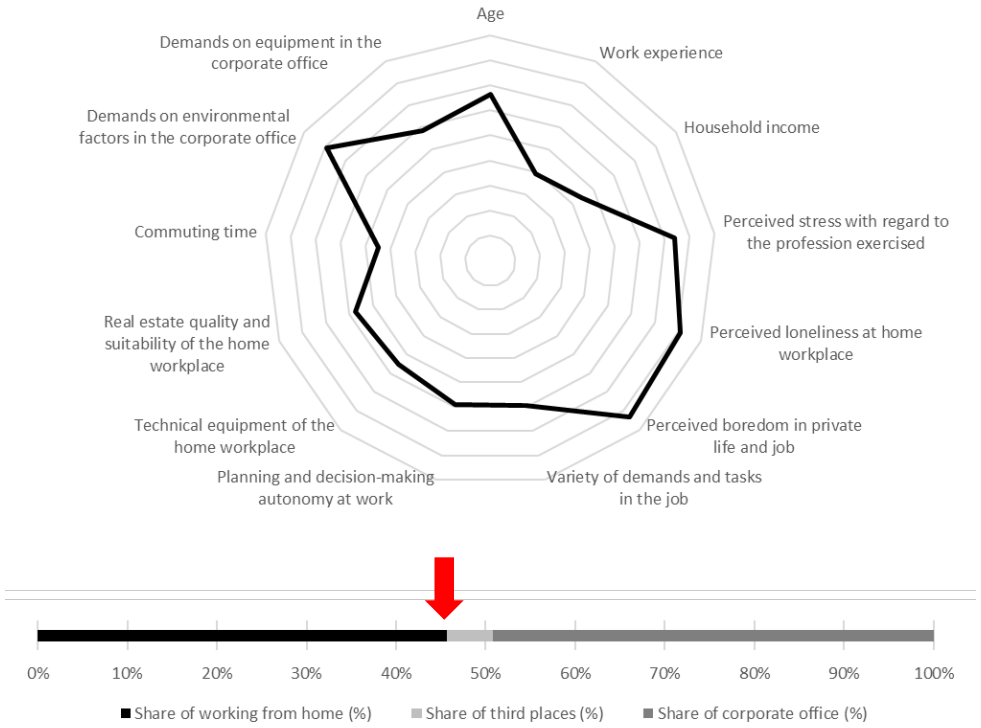
- Hoher Anteil an Work-from-Home Wunsch (54 % der Arbeitszeit)
- bei hohem Arbeitserfolg

Cluster 6: Decision-makers of tomorrow



- Hoher Anteil an Work-from-Home Wunsch (47,5 % der Arbeitszeit) gegenüber 48 % im Office
- Arbeitserfolg und Motivation zuhause sind niedriger als im Office

Cluster 7: Underchallenged



- Hoher Anteil an Work-from-Home Wunsch (46 % der Arbeitszeit) gegenüber 49 % im Office
- Arbeitserfolg und Motivation zuhause sind deutlich spürbar niedriger als im Office

Übersicht: wer verbirgt sich hinter den Clustern (Durchschnittswerte ausgewählter Fragen)

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

Cluster	n	Age	Work experience	Household income	Perceived stress with regard to the profession exercised	Perceived loneliness at home workplace	Perceived boredom in private life and job	Variety of demands and tasks in the job	Planning and decision-making autonomy at work	Technical equipment of the home workplace	Real estate quality and suitability of the home workplace	Commuting time	Demands on environmental factors in the corporate office	Demands on equipment in the corporate office
Senior employees	30	50,3	24,4	3,1	2,6	1,7	2,1	5,2	5,1	6,3	5,5	19,9	5,6	3,0
Skilled workers	22	32,3	7,5	3,0	2,6	1,9	2,4	4,5	4,1	5,7	5,3	46,4	5,1	3,4
Senior Managers	14	46,8	22,6	5,1	2,8	2,9	2,7	5,7	5,4	6,4	5,9	43,6	5,7	4,1
Academics	47	32,3	8,8	4,3	2,0	1,8	1,6	5,8	5,5	6,1	5,7	19,6	5,7	4,5
Young professionals	61	31,2	6,1	3,4	3,1	2,5	3,7	4,9	5,0	5,3	4,8	18,6	4,8	3,7
Decision-makers of tomorrow	32	31,4	6,1	3,3	2,8	3,6	3,1	5,0	5,3	6,4	5,3	29,9	6,0	3,6
Underchallenged	37	40,9	13,2	3,0	2,8	3,4	3,6	4,3	4,1	4,5	4,3	27,8	5,6	3,3

Übersicht: Erfolgsunterschiede der Cluster und Wunscharbeitsorte

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

Cluster	Job satisfaction working from home	Productivity working from home compared to the office	Availability at home	Motivation and focus working from home	Job satisfaction in the corporate office	Work from Home (%)	Third Places (%)	Corporate Office (%)
Senior employees	6,2	5,1	4,5	5,2	4,7	65,5	5,9	28,6
Skilled workers	5,6	4,8	4,1	5,0	4,7	64,5	5,2	30,3
Senior Managers	5,6	4,2	4,5	4,6	4,2	60,4	3,9	35,7
Academics	5,9	5,0	4,9	4,8	5,2	54,6	5,2	40,3
Young professionals	5,1	4,6	4,5	3,8	4,3	53,5	10,0	36,5
Decision-makers of tomorrow	5,0	3,8	4,3	4,1	5,1	47,5	4,0	48,4
Underchallenged	3,9	3,6	4,3	3,8	4,7	45,7	5,1	49,2

Exkurs USA I: durchaus deutliche Unterschiede zu D

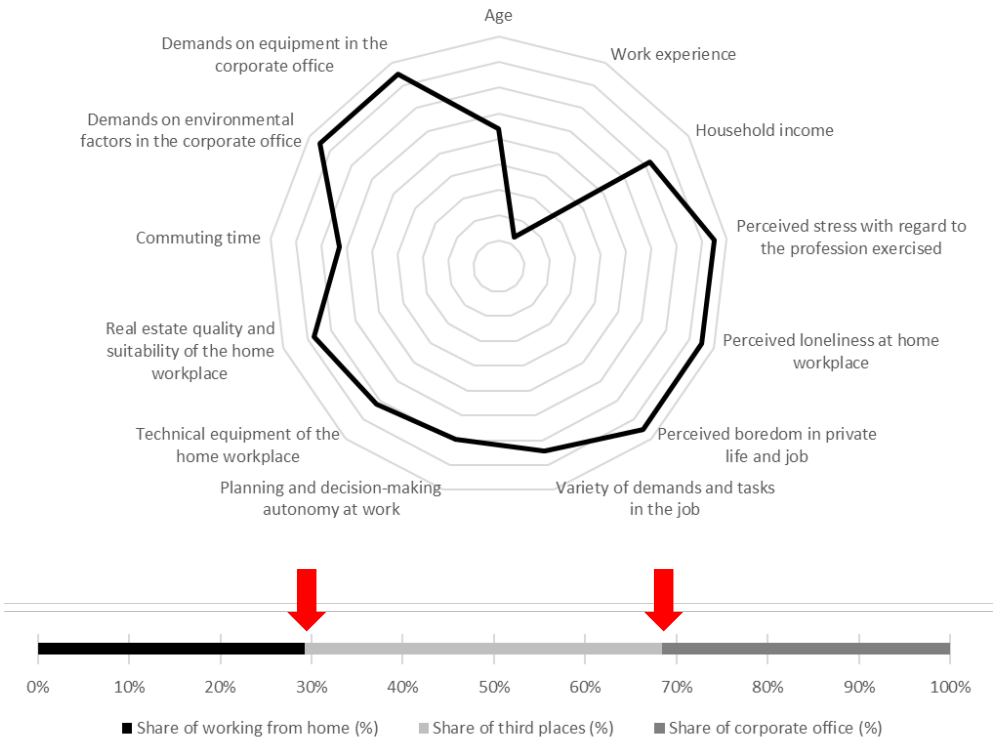
Cluster	Job satisfaction working from home	Productivity working from home compared to the office	Availability at home	Motivation and focus working from home	Job satisfaction in the corporate office
Senior managers	6,3	5,1	4,7	4,8	5,6
Senior specialists	6,2	4,8	4,6	4,4	5,3
American dreamers	6,4	5,3	4,7	4,2	5,7
Nine to five clerks	5,5	4,1	4,2	3,8	5,2
Coworking affine	4,6	4,6	4,4	3,4	4,8
Office affine	6,0	4,2	4,3	4,5	5,6
Coworking youngsters	5,7	5,6	5,5	2,7	5,8

Exkurs USA II: durchaus deutliche Unterschiede zu D im Arbeitserfolg

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

Cluster	n	Age	Work experience	Household income	Perceived stress with regard to the profession exercised	Perceived loneliness at home workplace	Perceived boredom in private life and job	Variety of demands and tasks in the job	Planning and decision-making autonomy at work	Technical equipment of the home workplace	Real estate quality and suitability of the home workplace	Commuting time	Demands on environmental factors in the corporate office	Demands on equipment in the corporate office
Senior managers	30	47,9	26,7	5,6	1,7	1,7	1,6	6,5	6,3	6,8	6,0	36,4	5,5	3,6
Senior specialists	35	47,3	25,2	5,4	2,9	2,3	2,1	5,7	5,2	6,3	6,0	19,4	5,8	3,4
American dreamers	26	39,9	16,5	2,9	1,9	1,9	2,0	6,0	5,7	6,5	6,0	22,9	5,9	4,7
Nine to five clerks	38	37,4	15,2	4,4	2,8	3,1	3,0	4,9	4,9	6,2	5,3	26,2	5,4	2,8
Coworking affine	30	33,2	9,8	3,2	3,2	2,6	3,9	4,9	4,7	5,0	4,3	22,6	5,0	4,3
Office affine	39	31,3	8,6	5,5	1,7	1,6	1,6	5,8	6,0	6,3	5,8	16,3	5,5	4,4
Coworking youngsters	47	33,1	7,4	4,9	3,5	3,5	4,7	5,8	5,4	5,9	5,6	28,3	6,0	5,6

Exkurs USA III: Co-Working Youngster



- Herausragend hoher Anteil an Co-Working Wunsch (39 % der Arbeitszeit) gegenüber 30 % im Office oder Home-Office
- Sehr hoher Arbeitserfolg zuhause (im 3. Place haben wir leider nicht abgefragt)

Zwischenergebnis

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

- Arbeitserfolge hängen maßgeblich vom Arbeitsort ab. Dieser Zusammenhang ist modellierbar und valide messbar. Die kleine Studie oben ist nur ein ganz kleiner Ausschnitt
- Wir müssen uns deshalb nicht auf unser Bauchgefühl verlassen, sondern sollten Arbeitswelten datenbasiert konstruktiv planen, auch wenn es mühsam ist
- Sehr hohe Unterschiede in Arbeitserfolg und gewünschter Arbeitsortverteilung zwischen den Clustern
- Limitation: Es ist noch weitgehend unklar, was in Organisationszusammenhängen mit dem Arbeitserfolg bei multilokaler Arbeit passiert

Mechanismen von Work from Home und CREM Erfolg sind bei näherer Betrachtung sehr komplex

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

Immobilienwirtschaftlicher Beitrag zum Unternehmenserfolg

In rot: unmittelbarer Gegenstand der o.a. Studie

Fristigkeit des Effekts	Operating Performance	Real Estate Performance	Financial Performance	Organisationseinheit der Erfolgsentstehung
Essenziell (sehr langfristig)	Unternehmenszweck Corporate Identity fit		Kontrollkosten d. Eigentümer	Konzern/ Holding
Strategisch (10 Jahre)	Strat. Opportun./ Flexibilität Employer branding Management Tool	Immobilienwert-entwicklung	Kapitalstrukturkosten Risikokosten Risiko Diversifikation	Strategische Geschäftseinheit
Taktisch (1 Jahr)	Effizienz der Colaboration	Occupancy Costs	Liquiditätskosten	Arbeitsgruppe/ Prozess/Projekt
Kurzfristig (1 Monat)	**Arbeitsproduktivität**	Ressourcenproduktivität		Arbeitnehmer

Corporate Real Estate Ressourcen & Management

Mechanismen von Work from Home und CREM Erfolg sind bei näherer Betrachtung sehr komplex

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

Immobilienwirtschaftlicher Beitrag zum Unternehmenserfolg

In grün: mittelbare Wirkungen des WfH auf den CREM Erfolg

Fristigkeit des Effekts	Operating Performance	Real Estate Performance	Financial Performance	Organisationseinheit der Erfolgsentstehung
Essenziell (sehr langfristig)	Unternehmenszweck Corporate Identity fit		**Kontrollkosten d. Eigentümer**	Konzern/ Holding
Strategisch (10 Jahre)	Strat. Opportun./ Flexibilität **Employer branding** Management Tool	**Immobilienwert-entwicklung**	Kapitalstrukturkosten Risikokosten Risiko Diversifikation	Strategische Geschäftseinheit
Taktisch (1 Jahr)	Effizienz der Colaboration	**Occupancy Costs**	**Liquiditätskosten**	Arbeitsgruppe/ Prozess/Projekt
Kurzfristig (1 Monat)	**Arbeitsproduktivität**	Ressourcenproduktivität		Arbeitnehmer

Corporate Real Estate Ressourcen & Management

Implikationen für das CREM

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

1. *Listen to your employees*
2. *Decide wisely*
3. *Use the culture-creating effect of corporate real estate*
4. *Use multilocality for your purposes*
5. *Shape the multilocal needs and desires of your employees*
6. *The same old tune of qualitative space adjustment in the portfolio*
7. *Multilocality in workplaces only works through transforming the real estate industry*

Kontakt

FB Rechts- und Wirtschaftswissenschaften

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

Prof. Dr. Andreas Pfnür FRICS
FG Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre

pfnuer@bwl.tu-darmstadt.de
Hochschulstraße 1
64289 Darmstadt
http://www.bwl.tu-darmstadt.de/bwl9

Telefon +49(0)6151/16-24519
Telefax +49(0)6151/16-24510

Homeoffice im Interessenkonflikt

Ergebnisbericht einer empirischen Studie

Andreas Pfnür, Felix Gauger, Yassien Bachtal und Benjamin Wagner

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

Forschungscenter Betriebliche Immobilienwirtschaft

Prof. Dr. Andreas Pfnür (Hrsg.)
Institut für Betriebswirtschaftslehre
Fachgebiet Immobilienwirtschaft
und Baubetriebswirtschaftslehre
www.immobilien-forschung.de

Zitierempfehlung:
Andreas Pfnür, Felix Gauger, Yassien Bachtal und Benjamin Wagner (2021): Homeoffice im Interessenkonflikt. Ergebnisbericht einer empirischen Studie. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 41, Technische Universität Darmstadt.

Autoren:

Prof. Dr. Andreas Pfnür FRICS, Leiter des Fachgebiets Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Darmstadt und Gründer des Forschungscenters Betriebliche Immobilienwirtschaft. pfnuer@bwl.tu-darmstadt.de

Felix Gauger, M. Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Darmstadt. gauger@bwl.tu-darmstadt.de

Yassien Bachtal, M. Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Darmstadt. bachtal@bwl.tu-darmstadt.de

Benjamin Wagner, M. Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Darmstadt. wagner@bwl.tu-darmstadt.de

Weitere am Studienkonzept Beteiligte:

Prof. Dr. Dr. Ruth Stock-Homburg, Leiterin des Fachgebiets Marketing und Personalmanagement an der Technischen Universität Darmstadt und Gründerin des „leap in time"-Instituts für Zukunftsforschung (www.leap-in-time.de). rsh@bwl.tu-darmstadt.de

Christian Holthaus, externer Doktorand am Fachgebiet Marketing und Personalmanagement an der Technischen Universität Darmstadt und Geschäftsführer der coventury GmbH. christian.holthaus@coventury.de

Die nachfolgende Studie wurde unterstützt durch:

Wir danken der Dr. Hans Riegel-Stiftung für die Ad-hoc-Sonderförderung von wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Forschung zur Covid-19-Pandemie.

Die Arbeit gibt die Ansicht der Autoren, nicht der Sponsoren wieder.

Impressum (v. i. S. d.P.):

Prof. Dr. Andreas Pfnür
Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre
Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften
Technische Universität Darmstadt
Hochschulstr. 1
64289 Darmstadt

Telefon +49 (0) 6151/16 - 24510
Telefax +49 (0) 6151/16 - 24519
E-Mail office-bwl9@bwl.tu-darmstadt.de
Homepage www.immobilien-forschung.de, www.real-estate-research.org
ISSN Nr. 1862-2291

Februar 2021

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS **VII**

TABELLENVERZEICHNIS **X**

MANAGEMENT SUMMARY **XI**

1 EINFÜHRUNG **1**

1.1 Problemstellung und Zweck der Studie **1**

1.2 Die Entwicklung der Arbeitsorte **5**

1.3 Begriffsbestimmung Homeoffice **5**

1.4 Konzeption und Vorgehensweise **6**

1.4.1 Darstellung und Struktur der Befragungsteilnehmer 8

1.4.2 Einordnung und Diskussion der Befragungsstruktur – Repräsentativität der Studie 11

1.4.3 Hinweise zum Auswertungskonzept 12

2 REALITÄT DES WORK FROM HOME **14**

2.1 Wie und wo wird zu Hause gearbeitet **14**

2.1.1 Zeitlicher Arbeitsumfang im Homeoffice 14

2.1.2 Arbeitsorte und Arbeitsplatzgröße im Homeoffice 16

2.1.3 Personenanzahl im Homeoffice 19

2.1.4 Arbeitsweise im Homeoffice 19

2.1.5 Verändertes Pendelverhalten aufgrund des Homeoffice 21

2.2 Individuelle Wahrnehmung der Arbeit zu Hause **22**

2.2.1 Individuelle Wahrnehmung zur Vermischung/Entgrenzung von Arbeit und Privatem 23

2.2.2 Individuelle Wahrnehmung zur technischen Arbeitsfähigkeit 25

2.2.3 Individuelle Wahrnehmung zur Privatsphäre im Homeoffice 26

2.2.4 Individuelle Wahrnehmung zu Konflikten mit Kollegen und Vorgesetzten 28

2.3 Wahrgenommene Unterschiede zur Arbeit im Firmenbüro **28**

2.4 Favorisierte Arbeitsort- und Arbeitszeitverteilung der Zukunft **30**

2.5 Wahrgenommene Kostenverschiebungen im Homeoffice **31**

3 ERFOLG DES WORK FROM HOME **34**

3.1 Zufriedenheit im Homeoffice **36**

3.2 Produktivitätswahrnehmung im Homeoffice **37**

3.3 Arbeitsleistung, Arbeitsaufwand sowie Motivationsverlust und Ablenkung im Homeoffice **39**

3.4 Wahrgenommene Work-Life-Balance im Homeoffice **41**

3.5 Vergleich mit der Zufriedenheit am Büroarbeitsplatz **42**

3.6 Zwischenergebnisse zu Kapitel 3 **43**

4 DETERMINANTEN DES ARBEITSERFOLGS VON ZU HAUSE **45**

4.1 Soziodemo- und psychografische Faktoren und deren Zusammenhang mit dem Arbeitserfolg im Homeoffice **46**

4.1.1 Soziodemografische Faktoren 46

4.1.2 Psychografische Faktoren 50

4.1.3 Persönlichkeitsprofile in Abhängigkeit vom Arbeitserfolg im Homeoffice 53

4.2 Arbeitsbezogene Merkmale **55**

4.2.1 Arbeitserfolg in Abhängigkeit von der Arbeitszeit im Homeoffice 55

4.2.2 Arbeitserfolg in Abhängigkeit von der Art und Vielfalt der Aufgaben 56

4.3 Umgang mit digitalen Technologien **59**

4.3.1 Arbeitserfolg in Abhängigkeit von der Offenheit für digitale Technologien 59

4.3.2 Arbeitserfolg in Abhängigkeit von der technologischen Ausstattung 60

4.3.3 Arbeitserfolg in Abhängigkeit von der digitalen Stressresistenz 60

4.4 Zwischenergebnisse zu Kapitel 4 **61**

5 BESONDERE BEDEUTUNG IMMOBILIENWIRTSCHAFTLICHER FAKTOREN FÜR DEN ARBEITSERFOLG **63**

5.1 Standortfaktoren **64**

5.1.1 Makro-Lage 64

5.1.2 Meso-Lage 65

5.1.3 Mikro-Lage 66

5.2 Gebäude- und wohnungsbezogene Faktoren **68**

5.2.1 Wohnform und Haustyp 68

5.2.2 Technischer Zustand und Größe 70

5.2.3 Architektonische Gestaltung und Ausstattung 74

5.2.4 Die Zufriedenheit mit der immobiliaren Situation 76

5.3 Arbeitsplatzbezogene Faktoren **77**

5.3.1 Arbeitsfördernde Eigenschaften der Immobilie 77

5.3.2 Der Arbeitsbereich im Homeoffice 78

5.4 Zwischenergebnisse zu Kapitel 5 **80**

6 IMPLIKATIONEN DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE **82**

6.1 Allgemeine Relevanz von Work-from-Home-Entscheidungen **82**

6.2 Gewinner und Verlierer des Work from Home und deren Konfliktlinien **87**

6.3 Lessons learned für die Entwicklung der Arbeitswelten der Unternehmen **91**

6.4 Lessons learned für Immobilienwirtschaft und Stadtplanung **97**

6.5 Lessons learned für die öffentliche Hand **100**

7 RESÜMEE **103**

LITERATURVERZEICHNIS **104**

ANHANG **109**

ANHANG ZU KAPITEL 1 **109**

ANHANG ZU KAPITEL 2 **110**

ANHANG ZU KAPITEL 4 **113**

ANHANG ZU KAPITEL 5 **114**

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vorgehen der Forschungsstudie im Zeitablauf. 7
Abbildung 2: Persönliche Merkmale der Befragungsteilnehmer. 9
Abbildung 3: Haushaltsbezogene Angaben der Befragten. 9
Abbildung 4: Berufliche Merkmale der Befragten. 10
Abbildung 5: Verteilung der Arbeitstätigkeiten. 11
Abbildung 6: Untersuchte Dimensionen der Realität des Work from Home. 14
Abbildung 7: Tage pro Woche im Homeoffice – vor und seit COVID-19. 15
Abbildung 8: Beschreibung des Arbeitsorts im Homeoffice. 16
Abbildung 9: Durchschnittliche Verteilung der Arbeitszeit auf die Wohnungsräume. 17
Abbildung 10: Mobiliare Ausstattung am Arbeitsplatz zu Hause. 18
Abbildung 11: Personenanzahl im Homeoffice. 19
Abbildung 12: Prozentuale Verteilung der Arbeitszeit auf die Arbeitsstellung. 20
Abbildung 13: Häufigkeit des Arbeitsplatzwechsels im Homeoffice. 20
Abbildung 14: Pendelzeiten zum Büroarbeitsplatz. 21
Abbildung 15: Hauptsächliches Verkehrsmittel beim Pendeln zum Büroarbeitsplatz. 22
Abbildung 16: Individuelle Einschätzung des mobil/remote zu erledigenden Anteils an der Arbeitszeit. 23
Abbildung 17: Pausenverhalten und Erreichbarkeit im Homeoffice. 24
Abbildung 18: Vermischung des Arbeits- und Privatlebens im Homeoffice. 24
Abbildung 19: Unwohlsein und Arbeiten im Homeoffice. 25
Abbildung 20: Technologische Ausstattung im Homeoffice. 26
Abbildung 21: Zufriedenheiten und Wichtigkeiten im Homeoffice. 27
Abbildung 22: Wahrgenommene Unterschiede der Arbeit zwischen Büroarbeitsplatz und Homeoffice. 29
Abbildung 23: Gewünschte Verteilung der Arbeitszeit auf den Arbeitsort bei kompletter Selbstbestimmtheit. 31
Abbildung 24: Häufigkeitsverteilung der Wohnkostenveränderung im Homeoffice. 32
Abbildung 25: Betrachtung von „Erfolg“ aus verschiedenen Disziplinen. 34
Abbildung 26: Messfaktoren des Erfolgs von Arbeit. 35
Abbildung 27: Zufriedenheit im Homeoffice. 36
Abbildung 28: Produktivitätswahrnehmung im Homeoffice im Vergleich zum professionellen Büroarbeitsplatz. 37
Abbildung 29: Produktivitätsveränderung im Homeoffice. 38
Abbildung 30: Arbeitsleistung und Arbeitsaufwand im Homeoffice. 40
Abbildung 31: Motivationsverlust und Ablenkung im Homeoffice. 40
Abbildung 32: Work-Life-Balance im Homeoffice. 41
Abbildung 33: Vergleich der Zufriedenheit mit dem Büroarbeitsplatz mit der Zufriedenheit im Homeoffice. 42
Abbildung 34: Rahmenmodell der Determinanten des Arbeitserfolgs vgl. (Krupper 2015). 45
Abbildung 35: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit vom Einkommen. 47
Abbildung 36: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Berufserfahrung. 47
Abbildung 37: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit vom beruflichen Status. 48

Abbildung 38: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Führungsverantwortung. 49
Abbildung 39: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit vom Beziehungsstatus. 49
Abbildung 40: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit vom Bildungsgrad. 50
Abbildung 41: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit vom Stressempfinden. 51
Abbildung 42: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Einsamkeit. 52
Abbildung 43: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Langeweile. 53
Abbildung 44: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Gewissenhaftigkeit. 54
Abbildung 45: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Verträglichkeit. 54
Abbildung 46: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von den Homeoffice-Tagen. 55
Abbildung 47: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Homeoffice-Arbeitszeit. 56
Abbildung 48: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Aufgabenvielfalt 57
Abbildung 49: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Anforderungsvielfalt. 58
Abbildung 50: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Autonomie. 58
Abbildung 51:Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Offenheit für digitale Technologien. 60
Abbildung 52: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit vom Umgang mit Stress bei der Nutzung digitaler Technologien. 61
Abbildung 53: Strukturierung der immobilienwirtschaftlichen Faktoren. 64
Abbildung 54: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Makro-Lage. 65
Abbildung 55: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Meso-Lage. 66
Abbildung 56: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Mikro-Lage. 67
Abbildung 57: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit vom Nachbarschaftszusammenhalt. 68
Abbildung 58: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit vom Haustyp. 69
Abbildung 59: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von den Besitzverhältnissen. 70
Abbildung 60: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der energetischen Qualität. 72
Abbildung 61: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Bauqualität. 72
Abbildung 62: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Anzahl an Zimmern. 74
Abbildung 63: Zufriedenheit im Homeoffice in Abhängigkeit von der Wohnungsausstattung. 75
Abbildung 64: Zufriedenheit im Homeoffice in Abhängigkeit von den Wohnungsfeatures. 76
Abbildung 65: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Zufriedenheit mit den immobiliaren Faktoren. 77
Abbildung 66: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von den arbeitsfördernden Eigenschaften der Immobilie. 78
Abbildung 67: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit vom konkreten Arbeitsbereich im Homeoffice. 79
Abbildung 68: Verteilung der Studienteilnehmer in Deutschland. 109
Abbildung 69: Wöchentliche Arbeitstage am Büroarbeitsplatz. 110

Abbildung 70: Wahrgenommene digitale Vernetzung im Homeoffice. 110
Abbildung 71: Individuelle Wahrnehmung zur Privatsphäre im Homeoffice im Oktober 2020. 111
Abbildung 72: Individuelle Wahrnehmungen zu Konflikten im Homeoffice im Oktober 2020. 112
Abbildung 73: Standort der Immobilie. 114
Abbildung 74: Art der Wohngegend. 114
Abbildung 75: Charakteristika der Wohngegend. 115
Abbildung 76: Empirische Verteilungsfunktion des Nachbarschaftszusammenhalts. 115
Abbildung 77: Der Sanierungszustand der Immobilie. 116
Abbildung 78: Die Bauqualität der Immobilie. 116
Abbildung 79: Die energetische Qualität der Immobilie. 117
Abbildung 80: Inneinrichtung und äußere Architektur der Immobilie. 117
Abbildung 81: Empirische Verteilungsfunktion der Variablen Zufriedenheit mit den immobiliaren Faktoren. 118
Abbildung 82: Empirische Verteilungsfunktion der Variablen arbeitsfördernde Eigenschaften der Immobilie. 119

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Studienübersicht zum Thema Homeoffice im deutschsprachigen Raum. 2
Tabelle 2: Befragungsteilnehmer und Verteilung über die Befragungswellen. 8
Tabelle 3: Prozentuale und absolute Veränderung der Kostenpositionen im Homeoffice..... 32
Tabelle 4: Korrelation zwischen der Zufriedenheit und der Produktivität im Homeoffice..... 39
Tabelle 5: Korrelationen zwischen den Erfolgsfaktoren im Homeoffice und den soziodemografischen Merkmalen. 46
Tabelle 6: Korrelationen zwischen den Erfolgsfaktoren im Homeoffice und den psychografischen Merkmalen. 51
Tabelle 7: Korrelationen zwischen den Erfolgsfaktoren im Homeoffice und den arbeitsbezogenen Merkmalen. 57
Tabelle 8: Korrelationen der Erfolgsfaktoren im Homeoffice mit dem Umgang digitaler Technologien..... 59
Tabelle 9: Korrelationen zwischen den Erfolgsfaktoren im Homeoffice und dem Nachbarschaftszusammenhalt. 67
Tabelle 10: Korrelationen zwischen den Erfolgsfaktoren im Homeoffice und dem technischen Zustand. ... 71
Tabelle 11: Korrelationen zwischen den Erfolgsfaktoren im Homeoffice und der Größe der Wohnung bzw. der Anzahl der Zimmer. 73
Tabelle 12: Korrelationen zwischen den Erfolgsfaktoren im Homeoffice und der Inneneinrichtung bzw. der äußeren Architektur der Immobilie..... 75
Tabelle 13: Korrelation zwischen den Erfolgsfaktoren im Homeoffice und der immobiliaren Zufriedenheit. 76
Tabelle 14: Korrelationen zwischen den Erfolgsfaktoren im Homeoffice und den arbeitsfördernden Eigenschaften der Immobilie. 78
Tabelle 15: Korrelationen zwischen den Erfolgsfaktoren im Homeoffice und den verschiedenen Arbeitsbereichen im Homeoffice. 79
Tabelle 16: Regressionsanalyse der Big Five. 113

Management Summary

Noch nie war der Arbeitsort so wichtig wie heute

Die allgegenwärtig besondere Arbeitssituation des Work from Home in der Covid-19-Pandemie hat die physische Organisation der Arbeit bei allen Bürobeschäftigten derart zentral in den Fokus gerückt, wie es bislang nicht vorstellbar war. Vorstandsvorsitzende der Konzerne werden ebenso am Frühstückstisch von ihren Kindern mit ihrer neuen Arbeitssituation konfrontiert, wie Abteilungsleiter von ihrem Team in der virtuellen Mittagspause oder Berufsanfänger im Briefing mit ihrem Ausbilder am Nachmittag. Das wichtigste Learning aus der Pandemiezeit für alle, nicht nur für die Leser dieser Studie, lautet: Die Arbeitszufriedenheit und der Arbeitserfolg hängen ganz maßgeblich vom physischen Arbeitsplatz ab. Das Work from Home verändert nicht nur die Arbeits- sondern vor allem auch die Lebenswelten weit stärker als gedacht. Insbesondere die Vielschichtigkeit der gesellschaftlichen Betroffenheitssituationen ist überraschend.

1. Die Realität des Work from Home und deren Wahrnehmung im gesellschaftlichen Diskurs klaffen weit auseinander

Schon vor der Covid-19-Pandemie mehr Work from Home als wahrgenommen

20–30 % der Arbeitszeit wurde bereits vor der Pandemie im Homeoffice absolviert. Damit dürfte die Arbeitszeit im Homeoffice bereits vor Corona höher gewesen sein als wahrgenommen wurde. Offensichtlich bestand hier eine hohe Dunkelziffer in den Statistiken der Unternehmen.

Wissensarbeit lässt sich weit weniger umfangreich von zu Hause erledigen als zumeist unterstellt

Nur weniger als zwei Drittel der Arbeiten lassen sich derzeit überhaupt von zu Hause erledigen.

Arbeitserfolg im Work from Home, je nach Messgröße und Situation, sehr unterschiedlich

- Situation: Über die verschiedenen Befragungszeitpunkte hinweg zeigt sich von Juni bis Oktober 2020 eine steigende Tendenz der Zufriedenheit im Homeoffice von 72 bis auf 77 %. Demgegenüber geben 23–28 % an, nicht immer im Homeoffice zufrieden oder auch richtig unzufrieden zu sein.
- Zufriedenheit: Im direkten Vergleich zeigen sich 53 % der Beschäftigten im Homeoffice zufrieden, wohingegen dieser Wert im Büro nur bei 28 % liegt.
- Produktivität: Die durchschnittlich empfundene Produktivitätssteigerung im Homeoffice gegenüber dem Büro beträgt bis zu 14 %. Allerdings ist hier die Streuung mit bis zu 32 % bemerkenswert hoch. Insbesondere gibt ein Drittel der Befragten an, zu Hause nicht produktiver zu arbeiten als im Büro.
- Arbeitseinsatz: Über die Hälfte der Befragten (58 %) gibt an, die Arbeitsleistung von zu Hause im Vergleich zum Büro eher zu steigern. Bei 17 % der Befragten nimmt die Arbeitsleistung tendenziell ab. Für 51 % der Beschäftigten ist der Arbeitsaufwand höher als im Büro, während er sich für 39 % nicht verändert.
- Motivation: Bis zu 24 % der Beschäftigten verspüren im Homeoffice eine sinkende Motivation und eine zunehmende Ablenkungsanfälligkeit.
- Work-Life-Balance: 45 % der Beschäftigten sind mit ihrer Work-Life-Balance im Homeoffice eher zufrieden. 22 % der Befragten geben an keine besonders hohe Work-Life-Balance zu haben.

Es kommt darauf an! Arbeitserfolg im Work from Home oft nicht höher als im Büro

Mehr als ein Drittel der Beschäftigten gab dabei an, zu Hause weniger produktiv oder maximal auf einem ähnlichen Produktivitätsniveau wie im Büro zu arbeiten und dass, obwohl coronabedingt die Arbeitsproduktivität eh schon um 10 % niedriger eingeschätzt wird. Auch wenn die Produktivität im Homeoffice in der Wahrnehmung der Beschäftigten im Durchschnitt spürbar höher ausfällt als im Büro, so ist der Arbeitserfolg im Homeoffice aus Arbeitgebersicht zumindest zwiespältig. Gleiches gilt aus der Perspektive der Mitarbeiter für die Arbeitszufriedenheit zu Hause.

Mythos Homeoffice weicht insbesondere für im Homeoffice Benachteiligte Stück für Stück harter Realität

Mit zunehmendem Erfahrungshorizont in der coronabedingten Heimarbeit zeigen die Befragungsergebnisse abnehmende Werte. Es tritt eine erkennbare Müdigkeit der Beschäftigten und damit auch eine stückweise Entmystifizierung gegenüber dem Work from Home ein. Weitere Ergebnisse deuten darauf hin, dass dieser Effekt nicht nur in der Pandemie, sondern insbesondere auch im Arbeitsort zu Hause begründet liegt.

Alter Wein in neuen Schläuchen: Wird das „Old“ zum „New Normal“?

Die Studienergebnisse machen eindrucksvoll deutlich, dass sich aus Sicht der Betriebe der durchschnittliche Arbeitserfolg von durchschnittlichen Individuen in der Verrichtung von durchschnittlichen Tätigkeiten im Homeoffice nicht einfach addieren lässt. Unter Berücksichtigung situativer Bedingungen der Arbeit, der persönlichen und lokalen Bedingungen des Work from Home ist der Anteil an effizient zu Hause leistbarer Arbeit weit geringer als gedacht. Ersten konservativen, aber noch überschlägigen Rechnungen zufolge werden aktuell kaum mehr als 20–30 % der Arbeitszeit effizient von zu Hause leistbar sein. Dieser Durchschnittswert entspricht genau dem durchschnittlichen Anteil des Work from Home vor der Pandemie. Offensichtlich versuchen diejenigen Unternehmen, deren Ankündigungen auf eine deutlich intensivere Verlagerung von Arbeitsplätzen raus aus den Büros in die privaten Bereiche der Beschäftigten schließen lassen, vor allem auch die Veränderungsdynamik der Pandemie zu nutzen. Nirgendwo wird die Wirkung der Covid-19-Pandemie als „Brennglas der Transformation“ glaubhafter als im Work from Home. Die Spillover-Effekte auf andere Management Issues werden offensichtlich gern genutzt.

Wie und wo im Homeoffice gearbeitet wird

- Covid-19-Pandemie verändert das „wie und wo“ der Arbeitswelten von einem Tag auf den Anderen sehr dramatisch
- Vor der Coronapandemie arbeiteten die deutschen Bürobeschäftigten im Durchschnitt 1,3 Tage die Woche von zu Hause. Die Abweichungen vom Mittelwert waren sehr groß. Zwischen 0 und 5 Tagen kam jeder Wert vergleichsweise oft vor.
- Der eigene Wunsch der Bürobeschäftigten ist es, zukünftig 54–57 % der Arbeitszeit - und damit bei einer Vollzeitstelle 2–3 Tage die Woche - im Homeoffice zu arbeiten.
- Dabei sind Montag (26 %) und Freitag (29 %) deutlich die priorisierten Arbeitstage, wenngleich jeder Sechste auch am Dienstag, Mittwoch oder Donnerstag favorisiert von zu Hause aus arbeiten möchte.
- Mehr als die Hälfte der Beschäftigten arbeitet in einem separaten Arbeitszimmer und mehr als ein weiteres Drittel zumindest an einem expliziten Arbeitsplatz.
- Die durchschnittliche Arbeitsplatzgröße beträgt 15 $m^{2,}$ schwankt allerdings sehr stark über die Befragungsteilnehmer.
- Bis zu 39 % geben an im Homeoffice eher kürzere Pausen zu machen. Bei einem weiteren Drittel treffen kürzere Pause zumindest teilweise zu. Gleichzeitig sagen 6 von 10 Befragten, im Homeoffice häufiger erreichbar zu sein. Allerdings sind auch 16 % weniger erreichbar.

- Ca. 50 % stimmen einer wahrgenommenen Vermischung von Arbeit und Privatleben im Homeoffice zu. Circa die Hälfte der Befragungsteilnehmer gibt an, von zu Hause aus zu arbeiten, obwohl sie sich nicht wohl genug gefühlt hätten, um im Office zu arbeiten
- Deutsche Bürobeschäftigte gehen in der Selbsteinschätzung davon aus, dass durchschnittlich 60 % ihrer Arbeitsaufgaben prinzipiell von zu Hause erledigt werden können. Die Befragten nutzen den Wertebereich von 0–100 % voll aus, wobei die Antworten sich recht gleichmäßig verteilen (Standardabweichung 28,09 %).
- Über ein Drittel (37 %) können weniger als die Hälfte ihrer Aufgaben im Homeoffice erledigen. Ein relevanter Anteil der Beschäftigten kann somit nur einen Bruchteil der Arbeit von zu Hause erledigen, unabhängig davon, ob das dann aus anderen Gründen möglich und zweckmäßig sein sollte.
- Dies ist übrigens weitgehend unabhängig von technischen Schwierigkeiten. Lediglich bei 5 % der Befragten ist ihre technische Ausstattung (inklusive Netzanbindung) nicht ausreichend.

Work from Home ist teurer als gedacht

Im Durchschnitt errechnen sich aus allen relevanten Differenzpositionen in der Haushaltskasse Mehrkosten der Beschäftigten pro Person von 46 Euro im Monat. Der Betrag ist deutlich höher als derzeit vom Finanzamt an Aufwendungen für das Homeoffice anerkannt wird und dürfte auch deutlich über den Kostenerstattungen der meisten Arbeitgeber liegen.

Wichtige Einflussgröße auf den Arbeitserfolg zu Hause bislang in Forschung und Praxis kaum diskutiert: Immobilienwirtschaftliche Qualität der Wohnung

Die Befragungsdaten zeigen einen deutlichen, positiven Zusammenhang zwischen der räumlichen Situation und den Erfolgsfaktoren im Homeoffice. Je zufriedener ein Befragungsteilnehmer mit seiner individuellen immobiliaren Situation ist, desto zufriedener und produktiver ist er im Homeoffice. Es gilt:

Sag mir, wie du wohnst, und ich sage dir, ob du im Homeoffice glücklich und produktiv bist.

2. Work from Home teilt die Gesellschaft ganz deutlich in Gewinner und Verlierer. Konfliktlinien zeichnen sich bereits ab, werden an Schärfe aber noch weiter zunehmen

Zwischen den Gewinnern und Verlierern werden sich mit zunehmender Verbreitung des Work from Home wirtschaftliche und gesellschaftliche Konfliktlinien bilden. Diese Konfliktlinien verlaufen entlang der sozialen und psychologischen Faktoren, betrieblichen und arbeitsbedingten Determinanten des Arbeitserfolgs.

Älter, besserverdienend und beruflich erfahren vs. jünger, niedrigeres Einkommen und Berufseinsteiger

Die Daten zeigen, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen dem Alter der Beschäftigten und ihrem Arbeitserfolg im Homeoffice gibt. Ebenso gibt es vergleichbare Zusammenhänge in Bezug auf das Einkommen, die Berufserfahrung und Führungsverantwortung. Vermutlich sind die älteren, beruflich erfahreneren Beschäftigten eher in der Lage, ihren Arbeitsalltag effizient zu strukturieren und sich auch allein am Schreibtisch entsprechend zu motivieren. Diese Gruppe ist vermutlich auch weniger auf Input und die Hilfestellungen ihrer Kollegen angewiesen. Aufgrund ihres höheren bisherigen Lebenseinkommens verfügen sie vermutlich über bessere räumliche Voraussetzungen zu Hause, aber dazu unten mehr.

Als Single allein vs. mit vielen (aus der Großfamilie) im Homeoffice

Die sozio-demografischen Unterschiede überraschen nicht. Alleinstehende und Ledige tun sich offensichtlich im Homeoffice besonders schwer. Zu Hause fehlt offensichtlich mehr als nur der Heiratsmarkt Büro.

Einsam und gelangweilt vs. gesellschaftlich stark integriert mit erfülltem Alltag

Es ist anzunehmen, dass junge Mitarbeiter sich in den ersten Berufsjahren stark über den Job identifizieren. Karriereabsichten, der Drang, nach dem abgeschlossenem Studium dieses in die Praxis umzusetzen und die Interaktion mit den Kollegen nimmt einen Großteil des Lebensmittelpunktes ein. Beide Faktoren, sowohl die direkte soziale Interaktion mit den Kollegen und auch die Möglichkeiten von Älteren zu lernen, als auch die Karrierechancen sind im Homeoffice weniger stark ausgeprägt. Entsprechend fällt für junge Mitarbeiter ein Stück Identifikation (mit dem Job) weg, was sich auch in einer geringeren Zufriedenheit mit dem Leben auswirkt.

Gewissenhaft und verträglich vs. aufgeschlossen, extrovertiert und neurotisch

Auch die Persönlichkeit spielt eine wichtige Rolle, wenn es um die Frage geht, wer die Gewinner und Verlierer des Work from Home sein können. Unter den Big Five der Persönlichkeitstypen gibt es keine Zusammenhänge zu den extrovertierten und neurotischen Persönlichkeiten. Die Gewinner sind offensichtlich die gewissenshaften und verträglichen Typen.

Fordernde, anspruchsvolle Tätigkeiten sind im Homeoffice besser zu erledigen

Die gut ausgebildeten Wissensarbeiter werden den Befragungsdaten zufolge im Homeoffice ganz klar gewinnen, operativ tätige Sachbearbeiter werden die Verlierer sein.

Wohnort im Grünen vs. im Zentrum

Die zukünftig interessanteste Konfliktlinie, zumindest für die Immobilienwirtschaft sowie die Stadt- und Regionalplanung, verläuft im wahrsten Sinne des Wortes quer durch die Republik. Die erste These lautet: Je grüner die Lage, desto höher der Arbeitserfolg im Homeoffice.

Eigentümer in bester Wohngegend, lockere Bebauung und intensive Nachbarschaftsbeziehung vs. Mieter in einfachen Lagen, hohe Wohndichte und Anonymität im Quartier

Die zweite These lautet: Je einfacher die Wohngegend, desto niedriger der Arbeitserfolg im Homeoffice und desto lieber gehen die Beschäftigten ins Büro.

Große Wohnung, hochwertig gestaltete Wohnung in top Zustand vs. kleine, renovierungsbedürftige Wohnung mit Mängeln

Die dritte immobilienwirtschaftliche These lautet: Je wertiger die Wohnung, desto höher der Arbeitserfolg.

Darüber hinaus werden sich Wirtschaft und Gesellschaft durch ein vermehrtes Work from Home in Gewinner und Verlierer teilen. Mittelbar deuten die Studienergebnisse auf folgende Konfliktlinien hin:

- Einzelhandel, Gastronomie und Freizeiteinrichtungen an den Arbeitsorten in den Innenstädten vs. Nahversorgung und Freizeiteinrichtungen in den Wohngegenden und E-Commerce
- Mobilitätsdienstleister vs. Lebensmittelwirtschaft und Gastronomie
- Weniger Krankentage und Unfälle vs. Zunahme psychischer Krankheitstage

Was den Arbeitserfolg determiniert

- Sozio-psychologische, räumliche und arbeitsbezogene Faktoren determinieren den Arbeitserfolg
- Mit zunehmendem Alter, Einkommen und Berufserfahrung nimmt auch der Arbeitserfolg (Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice) zu.
- Den höchsten Arbeitserfolg im Homeoffice geben Vollzeitkräfte an. Teilzeitkräfte profitieren weniger stark vom Homeoffice.
- Verheiratete Menschen zeigen höhere Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice auf.
- Einsame Menschen kommen im Homeoffice nicht gut zurecht und geben deutlich niedrigere Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice an.
- Nach dem Persönlichkeitsmodell der Big Five korreliert eine hohe Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit mit dem Arbeitserfolg. Gewissenhaftigkeit vereint Merkmale wie Perfektionismus und Selbstkontrolle; Verträglichkeit Kooperationsbereitschaft, Hilfsbereitschaft und Nachsichtigkeit.
- Komplexe, vielfältige Aufgaben mit hohen Anforderungen an die eigenen Fähigkeiten eignen sich für das Homeoffice. Höhere Autonomie im Homeoffice geht mit höherem Arbeitserfolg einher.
- Notwendige Voraussetzungen im Homeoffice sind eine gute technologische Ausstattung, Offenheit für digitale Technologien und eine gute Stressresistenz digitalen Technologien gegenüber.

3. Lessons learned für die Entwicklung der Arbeitswelten: Immobilien als kritischer Erfolgsfaktor der Betriebe. Work from Home besitzt sehr großes Erfolgspotenzial bei hohem Risiko

Die Studienergebnisse stellen eindrucksvoll unter Beweis, dass Work from Home ein sehr großes zusätzliches Fachkräftepotenzial erschließen kann, wenn der Arbeitgeber es versteht, die richtigen Rahmenbedingungen bei den Arbeitsaufgaben, Organisationsstrukturen, Mitarbeitern und deren Arbeitsorten zu Hause zu schaffen. Noch größer sind aber die Risiken in Quantität, Qualität und Zeit der Arbeitserledigung sowie unzufriedener Mitarbeiter im War for Talents. Im Sinne einer erfolgsorientierten Arbeitsorganisation der Betriebe muss es deshalb darum gehen, die Chancen auf einen wachsenden Arbeitserfolg des Work from Home auszunutzen und die Erfolgsrisiken zu vermeiden. Der einfachste Weg, diese Ziele zu erreichen, ist

1. zunächst die Schaffung unbedingter Freiwilligkeit in Work from Home-Regeln und
2. in einer nächsten Stufe die Sicherstellung möglichst uneingeschränkter Selbstbestimmtheit der Arbeitnehmer in ihrer Arbeitsorganisation.

Beide Forderungen leiten sich im Sinne einer Diskussionsgrundlage zunächst aus den oben dargestellten Studienergebnisse ab. Im Rahmen der realen organisatorischen Notwendigkeiten der Betriebe sind sie vermutlich eher als eine Art übergeordnetes „Soll – Organisationsprinzip“ denn als harte Handlungsmaxime zu verstehen. Als sicher scheint aus den Ergebnissen folgende zentrale Erkenntnis hervorzugehen: Bis zu einem derzeit oft und laut postulierten „New Normal“ in den Arbeitswelten nach der Covid-19-Pandemie wird es noch ein sehr weiter Weg werden.

Weitgehende Interessengleichheit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern im Work from Home
Die bisherigen Auswertungen der Daten zeigen einen starken positiven Zusammenhang zwischen der individuellen Ebene der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und den Wirkungen auf die Arbeitsproduktivität der Einzelnen, die sich auf Unternehmensebene positiv auswirkt. Dieses Ergebnis ist sehr bemerkenswert. Es gibt hier per se keinen originären Konflikt zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in Sachen Work from Home.

Immobilienwirtschaftliche Kostensenkungseffekte des Work from Home weitgehend überschätzt
Die Ergebnisse zu den Möglichkeiten und Grenzen des Work from Home zeigen, dass Unternehmen durch das Homeoffice derzeit kaum nennenswert Kosten (zumeist < 1 % der Gesamtkosten des Unternehmens) einsparen können. Dem stehen oft unvergleichlich Risikokosten aus Kollateralschäden ineffizienter Auslagerungen gegenüber.

Niemand kehrt gern in schlechte Büros zurück. Zukünftig dominierend: Intensives „mentales Accounting“ der Vor- und Nachteile alternativer Arbeitsorte
Die Beschäftigten stehen im Falle der Rückkehr in ihre Büros vor einer neuen, in ihrer Wirkung kaum zu unterschätzenden Situation gegenüber. Während ein Großteil von ihnen bislang die Schwächen ihres Büroarbeitsplatzes entweder gar nicht erkannt oder als unveränderlich, vielleicht sogar schicksalsähnlich hingenommen hat, haben sie durch das Homeoffice Vergleichsmöglichkeiten. Sie haben nicht nur die Möglichkeit, vielmehr ist durch die extensive Homeoffice-Nutzung in der Coronapandemie dieser Vergleich oft in den Mittelpunkt der täglichen Arbeitserfahrungen des Einzelnen gerückt und zu einem zentralen gesellschaftlichen Anliegen geworden. Aus sozial-psychologischer Betrachtungsperspektive findet ein intensives „mentales Accounting“ der Vor- und Nachteile alternativer Arbeitsorte statt. Diese Bilanzierung in einer verallgemeinernden Form zu erstellen, ist einer der wesentlichen Zwecke dieser Studie. Sofern die Unternehmen nicht weitergehende Risiken eines Motivationsverlusts der Mitarbeiter, einer Verschlechterung der Corporate Identity insgesamt und insbesondere des Employer Brandings hinnehmen wollen, müssen alle Büroarbeitsplätze auf den Prüfstand gestellt werden.

Erfahrungen im Homeoffice werfen neues Licht auf die zukünftige Büroentwicklung
Gibt es gute Gründe, die Mitarbeiter zu einer Arbeit im Büro anstelle von Homeoffice zu motivieren, sollten die Firmenbüroqualitäten weiter verbessert und stärker auf die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter zugeschnitten werden. Im Vergleich zu Prä-Pandemiezeiten haben sich die Bewertungskriterien der Mitarbeiter verschoben. Bedeutsam ist, dass vor allem die Environmental Quality Faktoren wie Belichtung, Belüftung, Klimatisierung und Lärm zu Hause besser abschneiden als im Büro. Darüber hinaus „isst auch das Auge“ mit. **In der Summe empfinden zwei Drittel der Beschäftigten ihren Arbeitsplatz zu Hause als ansprechend gestaltet, hingegen nur knapp die Hälfte ihren Büroarbeitsplatz.**

Zur Arbeit zweckentfremdete Wohnung produktivitätsförderlicher als Büro: Hat die Büroentwicklung in der Vergangenheit ihr Ziel verfehlt?
Weitere wichtige Ergebnisse der Studie betreffen die hohe Bedeutung der Privatheit sowie weiterer sozial-psychologischer Faktoren wie Motivation, Kreativität, Konzentrationsfähigkeit oder Kommunikationsfähigkeit, die maßgeblich durch die räumlichen und sozialen Umgebungsfaktoren am Arbeitsplatz geprägt werden. Offensichtlich empfinden die Beschäftigten, zumindest im Durchschnitt, die Arbeit von zu Hause sehr

arbeitsfördernd. Die Ergebnisse deuten klar darauf hin, dass die höhere Zufriedenheit und Produktivität maßgeblich auf die günstigeren immobiliaren Gegebenheiten des Homeoffice zurückzuführen sind.

Wichtigste Frage in der Zukunft der Arbeitswelten: Modal Split der Arbeitsorte

Die zukünftige Herausforderung, den Modal Split der Arbeitsorte zu finden, bezieht nicht nur den sogenannten „First Place“ zu Hause und den „Second Place“ im Büro sondern auch weitere, sogenannte „Third Places“ wie Co-Working-Center oder Work-Community-Hubs mit ein. Trotz vergleichsweise geringem Erfahrungsstand möchten die Beschäftigten in Deutschland durchschnittlich 7 % ihrer Arbeitszeit an dritten Arbeitsorten verbringen. Ein parallel in den USA gleichermaßen befragtes Sample an über 1.000 Beschäftigten zeigt, dass mit zunehmender Erfahrung die Akzeptanz des Co-Workings als Arbeitsort weiter steigt. Hier beträgt der Wunschanteil dritter Arbeitsorte an der Gesamtarbeitszeit bereits durchschnittlich sagenhafte 38 %. Es ist davon auszugehen, dass wohnortnah gelegene dritte Arbeitsorte das Homeoffice im Falle ungünstiger Rahmenbedingungen substituieren oder zumindest ergänzen könnten. Dritte Arbeitsorte im Quartier können für den notwendigen Austausch mit Kollegen dienen, bei gleichzeitiger Ersparnis des Pendelwegs in das Firmenbüro, schaffen aber den räumlichen Abstand von zu Hause.

4. Work from Home wird stark auf immobilienwirtschaftliche Größen wirken

Homeoffice steigert Konsumpräferenz für Wohnen

Grundsätzlich zeigen die in dieser Studie erhobenen Daten an vielen Stellen die gestiegene Bedeutung der Wohnungsqualität für die Zufriedenheit durch die vermehrten Zeiten und die gestiegene Intensität der Wohnungsnutzung infolge des vermehrten Homeoffice. Zentrale Ergebnisse dieser Studie bestehen in der Erklärung des Einflusses immobilienwirtschaftlicher Faktoren auf den Erfolg im Homeoffice. Die vergleichsweise detaillierten Ergebnisse zeigen stark zusammengefasst zunächst ein wenig überraschendes zentrales Bild: Der Preis der Wohnung pro Quadratmeter korreliert positiv mit dem Arbeitserfolg im Homeoffice. Weiter im Detail finden sich dann interessante, teils überraschende Ergebnisse, die für die zukünftige Entwicklung von Wohnungen von Bedeutung sein dürften.

Besondere Bedeutung immobilienwirtschaftlicher Faktoren für den Arbeitserfolg

- Dezentrale Lagen gehen mit einer höheren Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice einher.
- Es sind höhere Zufriedenheitswerte für eine reine Wohngegend erkennbar.
- Befragungsteilnehmer, die in einer gehobenen oder gar luxuriösen Wohngegend wohnen, arbeiten im Homeoffice erfolgreicher.
- Ein stärkerer Zusammenhalt in der Nachbarschaft geht mit einer erhöhten Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice einher.
- Eigentümer einer Immobilie sind gegenüber Mietern zufriedener und produktiver im Homeoffice.
- Ein guter Sanierungszustand, eine gute Bauqualität, aber vor allem eine gute energetische Qualität der Immobilie wirken positiv auf die Erfolgsfaktoren im Homeoffice
- Ein großer Arbeitsplatz im Homeoffice und eine große Anzahl an Zimmern sorgen für höhere Zufriedenheit und Produktivität.

- Während nur ein eigenes Arbeitszimmer einen positiven Zusammenhang mit der Zufriedenheit und Produktivität aufweist, sind Räume, die nicht zum Arbeiten vorgesehen sind (Esszimmer, Wohnzimmer, Schlafzimmer und Küche), negativ mit dem Arbeitserfolg im Homeoffice verbunden.
- Der direkte Arbeitsplatz, das Mobiliar und die Raumakustik sind entscheidende Einflussfaktoren für den Arbeitserfolg zu Hause.

Stark differenzierte Auswirkungen des Homeoffice auf die Gewerbeimmobiliennachfrage
Betrachtet man die Homeoffice-Debatte aus Sicht der Akteure an den Gewerbeimmobilienmärkten, so dominiert die These von der Verdrängung von Flächennutzung im Büro durch zunehmendes Homeoffice die Diskussion. Einerseits hat es Auswirkungen, wenn ein maßgeblicher Anteil der Beschäftigung, sei es nun an durchschnittlich einem, zwei oder drei Arbeitstagen nicht mehr im Büro verrichtet wird. Mittelfristig ist allerdings kaum davon auszugehen, dass die betrieblich genutzten Büroflächen im gleichen Umfang sinken werden, wie die Homeoffice-Aktivitäten steigen. Zahlreiche und starke Argumente aus dieser Studie sprechen dagegen.

Work from Home als Beschleuniger der immobilienwirtschaftlichen Transformation deutscher Unternehmen
Die 2019 und 2020 erstellten ZIA CREM Studien zur immobilienwirtschaftlichen Transformation deutscher Unternehmen zeigen eindrucksvoll den großen Umbruch vor dem die deutsche Wirtschaft in Bezug auf die immobiliaren Betriebsmittel steht (Pfnür 2019, 2020). In den nächsten 10 Jahren werden 60 % der betrieblich genutzten Flächen an neue Nutzungsanforderungen anzupassen sein. Auch wenn die coronabedingten Ausweitungen des Homeoffice in den 2018 bzw. 2019 generierten Befragungsergebnissen noch nicht enthalten waren, so machen die hier im Kapitel 6 diskutierten Ergebnisse doch eine weitere Verstärkung der immobilienwirtschaftlichen Transformation durch die Zunahme des Work from Home deutlich.

5. Auch für die öffentliche Hand gilt: Chancen des Work from Home nutzen!

Work from Home schafft potenziell mehr Lebensqualität und Wachstum
Diese Studie zeigt in vielen detaillierten Ergebnissen, dass die Intensivierung des Work from Home die Arbeitszufriedenheit und die Produktivität in der Summe deutlich spürbar erhöhen kann. Unter der Voraussetzung der Selbstbestimmtheit wird durch eine Zunahme des Work from home, den Ergebnissen dieser Studie nach, die Lebensqualität und die Produktivität der Beschäftigten spürbar erhöht. **Summa summarum entsteht dadurch volkswirtschaftlich qualitatives Wachstum. Deshalb ist Work from Home und die damit einhergehende freie Wahl des Arbeitsortes aus gesamtwirtschaftlicher Sicht grundsätzlich zu begrüßen.**

Infrastrukturelle Voraussetzungen schaffen
Die öffentliche Hand sollte die schnelle Umsetzung der Prozesse zur Stärkung des Homeoffice deshalb grundsätzlich unterstützen. Ihr Beitrag besteht in der Schaffung infrastruktureller Voraussetzungen. Auch wenn die Ergebnisse der Befragung keine grundsätzlichen Mängel in der technischen Arbeitsfähigkeit zu Hause erkennen lassen, so ist die Intensivierung des Homeoffice doch vom Ausbau der Telekommunikationsinfrastruktur abhängig, insbesondere wenn auch bislang nicht im Homeoffice durchführbare datenintensive Arbeitsprozesse von zu Hause erledigt werden sollen.

Potenziale für die Stadtentwicklung nutzen

Auf längere Sicht ist die öffentliche Hand in der Attraktivitätssteigerung bislang vernachlässigter Standorte in der Pflicht. Die Studienergebnisse zeigen eine im Zusammenhang mit dem Work from Home deutlich intensivierte Nutzung der Wohnorte. Daraus entstehen starke soziale und ökonomische Impulse für die Aufwertung von Stadtteilen, die die öffentliche Hand positiv nutzen sollte.

Homeoffice erhöht das Risiko sozialer Unausgewogenheit

Für die öffentliche Hand zeigt diese Studie zunächst sehr deutlich die hohe Komplexität der Problematik Work from Home bei gleichzeitig starker Verzahnung zahlreicher Politikfelder. Auffällig ist zunächst die starke Verteilungswirkung des Homeoffice. Offensichtlich geht die Schere zwischen den gesellschaftlichen Schichten deutlich weiter auseinander. Die sozialen Unterschiede verstärken sich insbesondere in Abhängigkeit von

1. der Lage, Größe und Qualität der Wohnung,
2. den soziodemografischen Merkmalen, insbesondere das Alter, das familiäre Umfeld und das Einkommen,
3. der Qualität der Berufsausbildung, der Selbstbestimmtheit und Eigenverantwortlichkeit des Jobs und der beruflichen Stellung.

Die wichtigste Lesson Learned dieser Studie für die öffentliche Hand lautet deshalb: Work from Home ist nur dann erfolgreich, wenn der Mitarbeiter seinen Arbeitsort selbstbestimmt wählen kann und die Arbeit von zu Hause uneingeschränkt freiwillig erfolgt. Gesetzliche Regelungen der Arbeitsformen wie „Homeoffice“ oder „mobiler Arbeit“ sollten fest im Blick behalten, dass es von der Einräumung eines Rechts auf Homeoffice für den einen in der real existierenden Arbeitswelt kein weiter Weg zu einer impliziten Verpflichtung zur Wahrnehmung dieses Rechts für den anderen ist. Die Studienergebnisse zeigen deutlich, dass Homeoffice den Weg aller Bürobeschäftigten in eine Zweiklassengesellschaft ebnet: Die einen, die umfangreich zu Hause arbeiten können, weil sie es sich wirtschaftlich dort bei der Arbeit in allem Komfort gut gehen lassen können, über persönliche Fähigkeiten und attraktive Jobs verfügen, die erfolgreiches Arbeiten zu Hause erlauben und dort vielleicht sogar noch erfolgreicher machen und die persönlich und sozial gefestigt sind. Homeoffice ist damit auf dem Weg zu einem neuen Statussymbol für die Gewinner der neuen Arbeitswelten. Das ist die Kraft des Faktischen, daran ändert keine rechtliche Grundlage etwas. Die Verlierer fahren weiterhin ins Büro oder, weil sie sich ihren Abstieg nicht eingestehen wollen, quälen sich im Homeoffice.

Zu dieser Studie:

In drei Befragungswellen wurden im Jahr 2020 zwischen Juni und Oktober zwei nationale Panels von je 1.000 Wissensarbeiter in Deutschland und den USA zu ihren Wahrnehmungen und Erfahrungen im Homeoffice befragt. In dem hier vorliegenden Ergebnisbericht werden zunächst die deutschen Ergebnisse dargestellt. Die Studie wurde vom Forschungscenter Betriebliche Immobilienwirtschaft (FBI) der TU Darmstadt durchgeführt. Die Autoren der Studie sind Professor Dr. Andreas Pfnür, Felix Gauger, Yassien Bachtal und Benjamin Wagner. An der Konzeption beteiligt waren das Fachgebiet Marketing und Personalmanagement, Professor Dr. Dr. Ruth Stock-Homburg und die coventury GmbH, Christian Holthaus. Als Soundingdboard aus Politik und Wirtschaft wurde die Studie begleitet durch: Art-Invest Real Estate, BASF, Merck und dem Zentralen Immobilien Ausschuss (ZIA e.V.).

1 Einführung

1.1 Problemstellung und Zweck der Studie

Bedingt durch die Covid-19-Pandemie ist neben Fragen der Gesundheit das Thema Homeoffice zu einem zentralen gesellschaftlichen Anliegen geworden. Innerhalb kürzester Zeit haben fast alle Wissensarbeiter in den Jahren 2020/21 Erfahrungen mit dem Homeoffice gemacht.[1] Seit Entstehung der Büroarbeitswelten ist den Beschäftigten der Einfluss ihres Arbeitsplatzes auf die individuelle Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsproduktivität vermutlich noch nie so stark bewusst geworden. Diese neue Erfahrung steht im deutlichen Widerspruch zum bislang vergleichsweise eher geringen Interesse an den physischen Büroarbeitswelten in Forschung und Praxis. Büroimmobilien wurden zumeist als „eh da"-Ressourcen ohne Einfluss- und Veränderungsmöglichkeiten für die Flächennutzer wahrgenommen. Unter den zahlreichen Disziplinen, die sich in der Vergangenheit mit immobilienwirtschaftlichen Fragen befasst haben, hat sich im eigentlichen Sinne auch keine herauskristallisiert, die sich der Entwicklung von Arbeitsplatzkonzepten im Schwerpunkt gewidmet hätte. Natürlich behandeln Architekten, Personalmanager, Bauingenieure, Immobilienökonomen oder Arbeitswissenschaftler, um nur einige zu nennen, auch einschlägige Fragestellungen. Letztendlich zeigen die bestehenden Organisationsstrukturen in der Entwicklung von Büroprojekten keinen Fokus auf die Zielsetzung des Arbeitserfolgs in der Fläche, der auch als Ressourcenproduktivität des Büroarbeitsplatzes zu bezeichnen wäre. Wie empirische Metastudien zeigen (Clippard 2020), ist zur Büroplanung sehr umfangreiches Wissen in einzelnen Facetten vorhanden, dieses ist allerdings bruchstückhaft und nur bedingt geeignet, den Arbeitserfolg auf die Eigenschaften des Arbeitsplatzes zurückzuführen.

Die Arbeitswelt der Mitarbeiter wird von vielen Faktoren bestimmt. Neben soziopsychografischen, technologischen und arbeitsbezogenen Rahmenbedingungen spielen unbestritten die immobilienwirtschaftlichen Rahmenbedingungen ganz allgemein und im Work from Home im Besonderen eine starke Rolle. Unverständlicherweise sind gerade diese Bereiche in der großen Anzahl der empirischen Studien und gesellschaftlichen Debatten kaum diskutiert worden. In diese Lücke stößt die vorliegende Studie. Der Hauptzweck dieser Arbeit ist die Klärung des Zusammenhangs zwischen den immobilienwirtschaftlichen Faktoren der Wohnung und dem Arbeitserfolg im Work from Home. Dazu wird inhaltlich ein weiter Bogen aufgespannt. So ist zunächst der Anteil immobilienwirtschaftlicher Faktoren am Arbeitserfolg zu Hause im Verhältnis zu allen anderen Faktoren zu bestimmen. Auf diese Weise bietet die vorliegende Studie quasi als Beifang ein vollständiges Bild über die Einflussgrößen auf den Arbeitserfolg des Work from Home. Das grundsätzliche Design dieser Studie vergleicht implizit teils auch explizit die unterschiedlichen Arbeitsplätze zu Hause oder im Büro anhand ihrer Eigenschaften und Erfolgswirkungen miteinander. Damit lässt diese Studie auch Rückschlüsse auf allgemeine Erfolgsfaktoren der Arbeitsplatzentwicklung für Wissensarbeiter zu.

Ein besseres Verständnis der Erfolgswirkungen des Work from Home trägt zunächst einmal rein deskriptiv dazu bei, einen immer noch weitgehend weißen Fleck auf der Forschungslandkarte abzudecken. Zwar sind die Berichterstattung und die Studienlage seit Beginn der Covid-19-Pandemie sprunghaft angestiegen, die gesellschaftlichen Debatten rund um das Homeoffice zeigen jedoch die durchaus sehr unterschiedlichen

[1] Im Beschluss *Beschränkungen des öffentlichen Lebens zur Eindämmung der COVID19-Epidemie* der Bundeskanzlerin und Regierungschefinnen und Regierungschefs der Länder vom 15. April 2020 werden „Unternehmen aufgefordert, wo immer dies umsetzbar ist, Heimarbeit zu ermöglichen."

Interessen, Perspektiven und möglichen Auswirkungen auf ganz unterschiedlichen Ebenen. Die derzeitige Studienlage umfasst weite Teile wie Gesundheit, Soziologie, Mobilität, Digitalisierungsfortschritt und Arbeitsmodelle in den unterschiedlichsten Sektoren, wobei sie teilweise von Partikularinteressen geleitet werden und zumeist nur ein Teilbereich in einem bestimmten Betrachtungsmoment dargestellt wird. Diese Partikularinteressen führen durchaus zu möglichen Missverständnissen oder Fehleinschätzungen in der breiten Debatte. In ihrer Gesamtheit trägt diese Studie dazu bei, zumindest ein Stück weit mehr Transparenz in die Möglichkeiten und Grenzen des Work from Home zu bringen. Einen Überblick über die derzeit wichtigsten deutschsprachigen Studien zum Thema Homeoffice aus dem Jahr 2020 und teilweise auch aus dem Jahr 2021 bietet Tabelle 1.

Tabelle 1: Studienübersicht zum Thema Homeoffice im deutschsprachigen Raum.

Herausgeber/Auftragnehmer	**Studiendesign**
IAQ, ZEW und IZA Im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (Bonin et al. 2020)	Systematische Literaturauswertung mit repräsentativen Umfragen zur Identifizierung von Verbreitung und Auswirkungen mobiler Arbeit und Homeoffice
(Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) 2020)	Befragung von 1.500 Betrieben zum Umstellungsverhalten in Covid-19-Krise
Ifo Institut München Im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen (Alipour et al. 2020)	Befragung von 1.097 Unternehmen zu Homeoffice während der Pandemie und den Implikationen für eine Zeit nach der Krise
Fraunhofer IAO in Kooperation mit DGFP e. V. (Hofmann et al. 2020)	Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal? 500 Unternehmen beantworten die Frage, ob Corona ein Game Changer für die Arbeitswelt und für HR darstellt.
Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation (Stürz et al. 2020)	Zwei Onlinebefragungen mit 1.500 berufstätigen Internetnutzer*innen beschäftigen sich mit der Frage: Digitalisierung durch Corona?
Deutscher Gewerkschaftsbund (Deutscher Gewerkschaftsbund 2021)	Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit – Homeoffice im öffentlichen Dienst auf Basis von 1.400 Befragten
IHK Berlin (IHK Berlin 2020)	305 Wirtschaftsvertreter*innen äußerten sich über die IHK-Beteiligungsplattform „Direkt & Digital“ zur Fragestellung: Homeoffice – neue Normalität oder zurück zur Präsenzkultur?
DAK-Studie (DAK-Gesundheit 2020)	Befragung unter 7.000 Teilnehmern mit dem Zweck der Analyse von Gesundheitsaspekten und Work-Life-Balance

mhplus Krankenkasse und SDK	Mehr als 1.500 Teilnehmer äußerten sich zum Thema gesundes Homeoffice
PWC (Rauch et al. 2020)	Auswirkungen auf Mitarbeiterproduktivität, künftiger Flächenbedarf und Zeitpunkt ab dem sich Investitionen in neue Arbeitsmodelle lohnen, Einflussfaktoren der Wirtschaftlichkeit einer Flächenveränderung
Deloitte (Havranek et al. 2020)	Flexible Working Studie 2020
KPMG (Tuescher et al. 2020)	Working from home-Ergebnisse aus 34 Ländern
Oliver Wymann (Oliver Wymann 2020)	Befragung von 1.000 Erwerbstätigen in Deutschland mit der Forschungsthese „Home Office: (K)ein Standard in Deutschland“
CHE Consult (Klöver et al. 2020)	Befragung von Personalverantwortlichen deutscher Hochschulen nach ihren Erfahrungen im Umgang mit dem Thema Homeoffice vor und seit Ausbruch der Covid-19-Pandemie
Consultport (Duvinage 2020)	Befragung von 323 mittelständischen Unternehmen in Deutschland zum Thema Homeoffice - Utopie und Realität
Capgemini (Capgemini 2020)	Weltweite Befragung von 5.000 Mitarbeitern und 500 Führungskräften über die Zukunft der Arbeit
Korn/Ferry (Korn Ferry 2020)	Befragung von 4.051 Unternehmen hinsichtlich der Auswirkungen der Coronakrise auf Vergütung von Mitarbeiter*innen und Management
ZEW (ZEW Mannheim Juni 2020)	Befragung von 1.800 Unternehmen der Informationswirtschaft und des Verarbeitenden Gewerbes in Europa
Universität St. Gallen und BARMER (Barmer 2020)	Befragung zu social health @ work
IUBH Internationalen Hochschule (iubh August 2020)	Befragung zu New Work und der Akzeptanz von Homeoffice als neues Normal in der Arbeitswelt
Technische Hochschule Köln (Ernst 2020)	Befragung zur branchen- und qualifikationsunabhängigen Zufriedenheit mit Homeoffice im Kontext der Corona Pandemie

Universität Konstanz (Universität Konstanz 2020)	Studie mit 699 Teilnehmern, um die Auswirkungen der Arbeit im Homeoffice von März bis Oktober 2020 nachverfolgen zu können
FH Dortmund (Beenken et al. 2020)	NAG - Homeoffice-Umfrage 2020 unter Beschäftigten der Versicherungswirtschaft
Fernuniversität Hagen (FernUniversität Hagen)	„Home-sweet-home“: Befragung von 838 Teilnehmenden als Verlängerung einer Langzeitstudie
JLL (Barthauer und Gröbel 2020)	Untersuchung von Arbeitsmarktweltveränderungen in Bezug auf Profite durch räumliche Ausdehnungseffekte der Wohnungsnachfrage
Immoscout (Immobilienscout24 2020)	Befragung von 500 Österreichern zu ihrer Arbeitsweise Zuhause
CoreNet Global (Quelle im Netz aktuell nicht mehr auffindbar)	Befragung von 11.000 Immobilienprofis zur Veränderung des Immobilien-Footprints

Darüber hinaus stellen sich zukünftig, insbesondere nach Abflauen der Covid-19-Pandemie, zahlreiche Fragen rund um die Zukunft des Homeoffice. Das normative Ziel der Studie ist es, hier idealerweise unmittelbar, sonst zumindest durch ein besseres Verständnis der Wirkungszusammenhänge zumindest mittelbar Entscheidungsunterstützung zu bieten. Die Adressaten der Studie sind hier zunächst die Betriebe und ihre Beschäftigten. Hier sind in absehbarer Zeit sehr interessante Diskussionen über die Zukunft der Arbeitswelten und den konkreten Beitrag des Work from Home zu erwarten, zu denen die vorliegende Studie einen Beitrag leistet. Nachfolgend stehen die Fragen im Mittelpunkt, welche Arbeiten zu welchen Anteilen, von welchen Beschäftigten unter welchen Rahmenbedingungen zukünftig verstärkt von zu Hause verrichtet werden sollten.

Sollten die Erwartungen einer dauerhaft starken Intensivierung des Work from Home zutreffen, sind mittelfristig zwangsläufig gravierende Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft im Allgemeinen zu erwarten. Von den Veränderungen der Arbeitswelten gehen massive Anpassungsbedarfe auf die Städte und Regionen aus. Die Infrastruktur und sozialen Systeme müssen angepasst werden. Die Innenstädte werden ebenso ihr Aussehen verändern wie die Wohnquartiere. Im Ergebnis ist auch die öffentliche Hand massiv von den hier diskutierten Veränderungsprozessen betroffen. Fraglich ist, wann und wo welche öffentlichen Eingriffe in die Entwicklung notwendig werden. Insbesondere werden nachfolgend Hinweise auf die Gewinner und Verlierer des Work from Home sowie die Konfliktlinien gegeben. Nachfolgend werden die Verteilungswirkungen einer Stärkung des Homeoffice transparent gemacht und Fragen zu deren sozialer, ökonomischer und ökologischer Verträglichkeit diskutiert. Am Ende steht auch die Frage, ob es wirklich eines Rechts auf Homeoffice bedarf und vor welchem sachlichen Hintergrund dieses auszugestalten ist.

Schließlich verändert das Work from Home voraussichtlich die Immobilienwirtschaft in Deutschland. Nachfolgend stehen die Reaktionen von Angebot und Nachfrage auf den Immobilieninvestment und -flächenmärkten im Fokus der Analyse. Darüber hinaus ist zu diskutieren, wie die Ergebnisse der empirischen

Studie zum Work from Home sich in den zukünftigen Standortstrukturen und Immobilienentwicklungskonzepten im wohnungswirtschaftlichen wie auch im gewerblichen Bereich niederschlagen werden.

Wodurch unterscheidet sich die vorliegende Studie von den zahlreichen Arbeiten, die in der jüngeren Zeit erschienen sind? Zunächst ist unser primäres Erkenntnisinteresse immobilienwirtschaftlich geprägt. Um diesem Interesse gerecht zu werden, ist es zunächst erforderlich, die Zusammenhänge zwischen den besonderen Rahmenbedingungen des Work from Home und dem Arbeitserfolg möglichst vollständig, realitätsnah und unbeeinflusst zu verstehen. Nur in dem Grad, zu dem wir dieses Ziel erreichen, sind die von uns intendierten immobilienwirtschaftlichen Implikationen für die Arbeitswelten, die Immobilienwirtschaft und die öffentliche Hand aussagekräftig. Diese Studie entsteht an der öffentlich-rechtlichen Institution der Technischen Universität Darmstadt und ist, soweit dies möglich ist, frei von Partikularinteressen. Die zugrunde liegende empirische Erhebung ist primär zur weitergehenden wissenschaftlichen Verwertung bestimmt. Die Initiative und das Design gehen ganz wesentlich auf die beteiligten Wissenschaftler zurück. Es handelt sich nicht um Auftragsforschung. Die Arbeit wird zu ganz überwiegenden Teilen aus öffentlichen Mitteln finanziert. Als Sponsoren und oder als fachliches Sounding Board sind die Unternehmen Art-Invest Real Estate, BASF, Merck und der Zentrale Immobilien Ausschuss ZIA vertreten.

1.2 Die Entwicklung der Arbeitsorte

Die Art und Weise, wie in einer Gesellschaft die Arbeit physisch organisiert wird, unterliegt einem ständigen Wandel. Technologische Entwicklungen im IT- und Telekommunikationsbereich verändern Arbeitsstrukturen. Flexible Arbeitsformen gewinnen zunehmend an Bedeutung und beeinflussen das Arbeitsleben.

Während vor der Industrialisierung das Leben und Arbeiten regelmäßig unter einem Dach, dem *First Place*, stattfand, ist mit wachsendem Anteil an wissensintensiven Tätigkeiten der Weg zur Arbeit ins Büro, dem sogenannten *Second Place*, für einen Großteil der Beschäftigten zur Normalität geworden. Management- und sonstige arbeitsorganisatorische Prozesse wurden jahrzehntelang immer stärker auf die Organisation der Arbeit im Büro eingerichtet.

Seit einiger Zeit ist zu beobachten, dass eine Flexibilisierung des Arbeitsorts stattfindet. Sogenannte *Third Places*, welche in der jüngsten Entwicklung immer mehr eine Alternative zum Büroarbeitsplatz darstellen, sind z. B. Co-Working-Spaces. Sie bieten dezentrale, wohnortnahe Arbeitsflächen an einem gemeinsamen, institutionalisierten Ort, der zeit- und ortflexibel genutzt werden kann (Wagner et al. 2021). Neben dieser mobilen, flexiblen Arbeit, die auch in Business-Center, Cafés o. Ä. stattfindet, ist aufgrund der Kontaktbeschränkungen und Abstandsregeln durch Covid-19 ein zunehmender Anteil der Arbeit wieder im *First Place* zu Hause vorzufinden.

1.3 Begriffsbestimmung Homeoffice

Nach der Definition des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2017) ist das Homeoffice die Arbeit, die von Beschäftigten von zu Hause verrichtet wird. Im angelsächsischen Sprachraum ist dies auch unter dem Begriff Telework bzw. im deutschsprachigen Raum als Telearbeit bekannt.

Als mobile Arbeit wird das Arbeiten von unterwegs oder einem anderen Ort, z. B. einem *Third Place* verstanden. Beschäftigte sind hierbei nicht an den Arbeitsplatz im Büro oder zu Hause gebunden, sondern

können flexibel und frei von verschiedenen Orten aus arbeiten. Für mobile Arbeit besteht aktuell kein einheitlicher und verbindlicher Rechtsrahmen und sie kann von Unternehmen freiwillig angeboten werden.

Während mobiles Arbeiten keine Voraussetzungen des Arbeitgebers benötigt, ist für das Homeoffice ein fest installierter, vom Arbeitgeber eingerichteter Arbeitsplatz zu Hause, der regelmäßig genutzt wird, notwendig (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2017).

Daher wird von Unternehmen häufig von mobiler Arbeit gesprochen, auch wenn der Heimarbeitsplatz gemeint ist. Hierbei wird umgangen, dass Unternehmen einen Heimarbeitsplatz installieren und einrichten müssen. Im Folgenden wird der Begriff Heimarbeitsplatz und Homeoffice synonym verwendet und bezeichnet die Arbeit von zu Hause aus.

1.4 Konzeption und Vorgehensweise

Dieser Ergebnisbericht ist Teil eines Forschungsprogramms an der Technischen Universität Darmstadt, in dem vielfältige Aspekte des Work from Home über einen längeren Zeitraum untersucht werden. Das Programm ist eine Kooperation zwischen dem Forschungscenter Betriebliche Immobilienwirtschaft (FBI) bzw. dem Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre sowie dem von Prof. Dr. Dr. Ruth Stock-Homburg geleiteten Fachgebiet für Marketing und Personalmanagement. An der Planung und Durchführung der Studie sowie der Aufbereitung des Datensatzes war darüber hinaus die conventury GmbH beteiligt. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden u. a. in Expertenrunden mit den Projektbeteiligten reflektiert und diskutiert. Im Reflexionsprozess beteiligt waren neben dem Zentralen Immobilien Ausschuss (ZIA) insbesondere einschlägige Experten der Unternehmen BASF, Merck und Art-Invest Real Estate.

Die Studie ist empirischer Natur. Es wurden Bürobeschäftigte befragt, die (zumindest anteilig) im Homeoffice arbeiten. Die Onlinebefragung wurde mit Lamapoll durchgeführt und über die Plattform Clickworker gestreut. Über eine Anzeigenschaltung wurde die Befragung Individuen der selektierten Zielgruppe aus dem deutschsprachigen Raum zugänglich gemacht. Nach vollständigem Abschluss der Umfrage erhielten die Teilnehmer eine Incentivierung.[2]

Neben der nachfolgend präsentierten Umfrage im deutschsprachigen Bereich wurden zeitgleich die gleichen Fragen auch einer vergleichbaren Stichprobe in den USA vorgelegt. Die Daten liegen dem Autorenteam dieser Studie zwar vor, eine umfassende Analyse der Ergebnisse ist bis zum Zeitpunkt der Veröffentlichung allerdings aus Zeitgründen noch nicht erfolgt. Aus dem internationalen Vergleich der Daten sind weitergehende wertvolle Ergebnisse zu den hier diskutierten Fragestellungen zu erwarten.

[2] Der Fragebogen enthielt Kontrollfragen und konnte nur erfolgreich abgeschlossen werden, sofern beide Kontrollfragen korrekt beantwortet wurden. Damit werden Bots, aber auch Personen, die kein stimmiges Antwortverhalten aufzeigten, von vorneherein aussortiert. Weitere Überprüfungen erfolgten während der Datenbereinigungsphase.

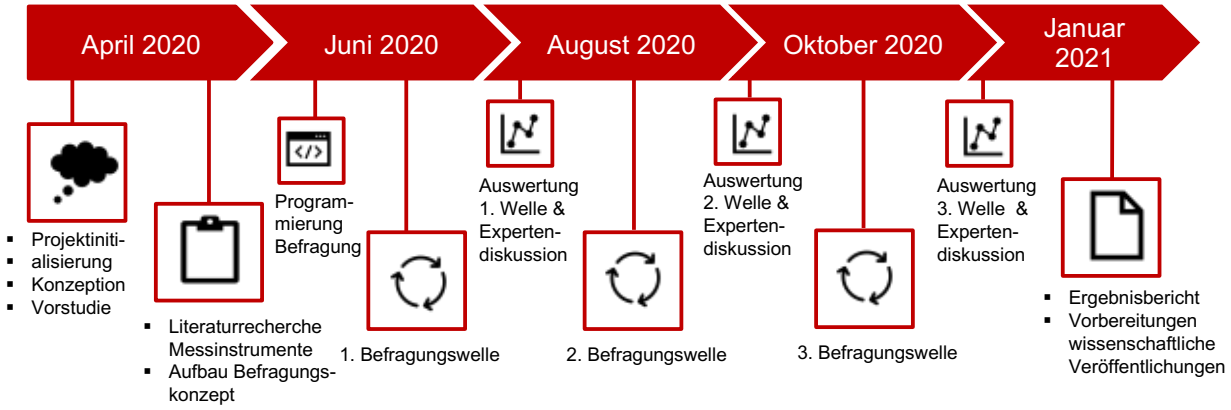


Abbildung 1: Vorgehen der Forschungsstudie im Zeitablauf.

Die Studie wurde als Längsschnittstudie mit drei Befragungszeitpunkten angelegt. Hierbei haben die Teilnehmer die erste Befragung vom 18. bis 22. Juni 2020 bearbeitet, die zweite Befragung vom 10. bis 14. August 2020 und die dritte Befragung vom 8. bis 15. Oktober 2020. Die mittleren Befragungsdauern betrugen im Durchschnitt 33 Minuten, 33,5 Minuten respektive 32 Minuten. Für den Ergebnisbericht kommt der aggregierte Datensatz zur Auswertung, welcher lediglich die Antworten der Individuen, die an allen drei Befragungen teilgenommen haben, enthält. Eine Auswertung der Querschnittsdaten erfolgt nur in Einzelfällen, worüber ein deutlich höheres n erreicht wird. Der Datensatz wird mithilfe der Software IBM SPSS ausgewertet. Datensätze, die Bearbeitungsdauern von unter 10 Minuten aufwiesen, wurden komplett entfernt. Anschließend wurden Missing Values definiert und für jede Variable Ausreißer über Analyse der Normalverteilung bzw. des Boxplots korrigiert. Im Rahmen des Forschungsprogramms sind weitere multivariate Analysen und eigene Schwerpunktsetzungen geplant, die in weiteren wissenschaftlichen Veröffentlichungen Eingang finden sollen. Der Ergebnisbericht legt die Basis für die uni- und bivariaten deskriptiven Ergebnisse dar.

Um die Ergebnisse der Befragung in ihrer praktischen Bedeutung besonders für Unternehmen einzuordnen, wurden über die Auswertung der Befragung hinaus in regelmäßigen Abständen Experten-Workshops durchgeführt. In einer moderierten Veranstaltung diskutierten neun Vertreter aus sechs Unternehmen die dargestellten Ergebnisse, bewerteten diese und gingen auf sich daraus ergebende Konsequenzen ein. Die entsprechenden Ergebnisse des Experten-Workshops dienen insbesondere der Ableitung von Schlussfolgerungen im Rahmen dieses Ergebnisberichts.

Der Fragebogen bestand neben erprobten Messinstrumenten einschlägiger Literatur, wie z B. der Work Satifsaction Scale, dem Work Design Questionnaire und dem Privacy at Work Inventory (PAW), aus fachbereichseigenen Skalen sowie aus eigens für diese Studie entwickelten Fragen (Bowling und Hammond 2008; Weber 2020; Stegmann et al. 2010). Der Großteil der Items wird als geschlossene Fragen als 5-Punkt- bzw. 7-Punkt-Likert-Skala abgefragt. Hinzu kommen Freitextangaben zu verschiedenen Themenfeldern, welche auch Eingang in die Studie finden. Weiterhin wurden die Teilnehmer gebeten, Einschätzungen zu Ihren Ausgaben im Homeoffice zu treffen und Produktivitätsveränderungen über einen Slider (–100 % bis 100 %) einzuschätzen. Während wichtige Konstrukte in allen drei Befragungswellen abgefragt wurden, um über die Möglichkeit einer zeitlich veränderlichen Kovariate Effekte zwischen Personen und innerhalb von Personen zu disaggregieren, enthielt jede Befragungswelle einen Schwerpunkt. Der Schwerpunkt der

1. Welle lag auf den immobilienwirtschaftlichen Faktoren, der 2. Welle auf Kostenfaktoren und der 3. Welle auf dem Vergleich zwischen Büro- und Heimarbeitsplatz.[3]

1.4.1 Darstellung und Struktur der Befragungsteilnehmer

An allen drei Befragungswellen nahmen 467 deutschsprachige Teilnehmer teil, die den Fragebogen für alle drei Befragungswellen ausgefüllt haben. Die Verteilung der deutschen Studienteilnehmer auf die drei Befragungswellen ist in Tabelle 2 dargestellt. Die Zahlen verdeutlichen eine durchaus vorhandene Panelsterblichkeit. Im Folgenden werden die Auswertungen mit der verbundenen Stichprobe der 467 Teilnehmer vorgenommen, die an allen drei Befragungswellen teilgenommen haben. Wird davon abgewichen, so ist dies textlich und in den Abbildungen vermerkt.

Tabelle 2: Befragungsteilnehmer und Verteilung über die Befragungswellen.

Befragungswelle	1	2	3
Befragungszeitpunkt	18.–22.06.2020	10.–14.08.2020	08–15.10.2020
Anzahl Stichprobe	952 Teilnehmer	565 Teilnehmer	467 Teilnehmer

Die Stichprobe besteht zu 57,2 % aus männlichen und zu 42,2 % aus weiblichen Teilnehmern. Zwei Teilnehmer (0,5 %) haben keine Angabe hierzu gemacht. Im Mittel betrug das Alter der Befragten 36,66 Jahre mit einer Standardabweichung von 10,9 Jahren. Der jüngste Teilnehmer war 18 Jahre, der älteste 68 Jahre. Eine Übersicht der abgefragten persönlichen Merkmale inkl. der Verteilung des Bildungsgrades und des Beziehungsstatus der Befragungsteilnehmer ist in Abbildung 2 dargestellt.

[3] Der Einfachheit halber wird im gesamten Text die männliche Form verwendet; die weibliche Form ist selbstverständlich eingeschlossen.

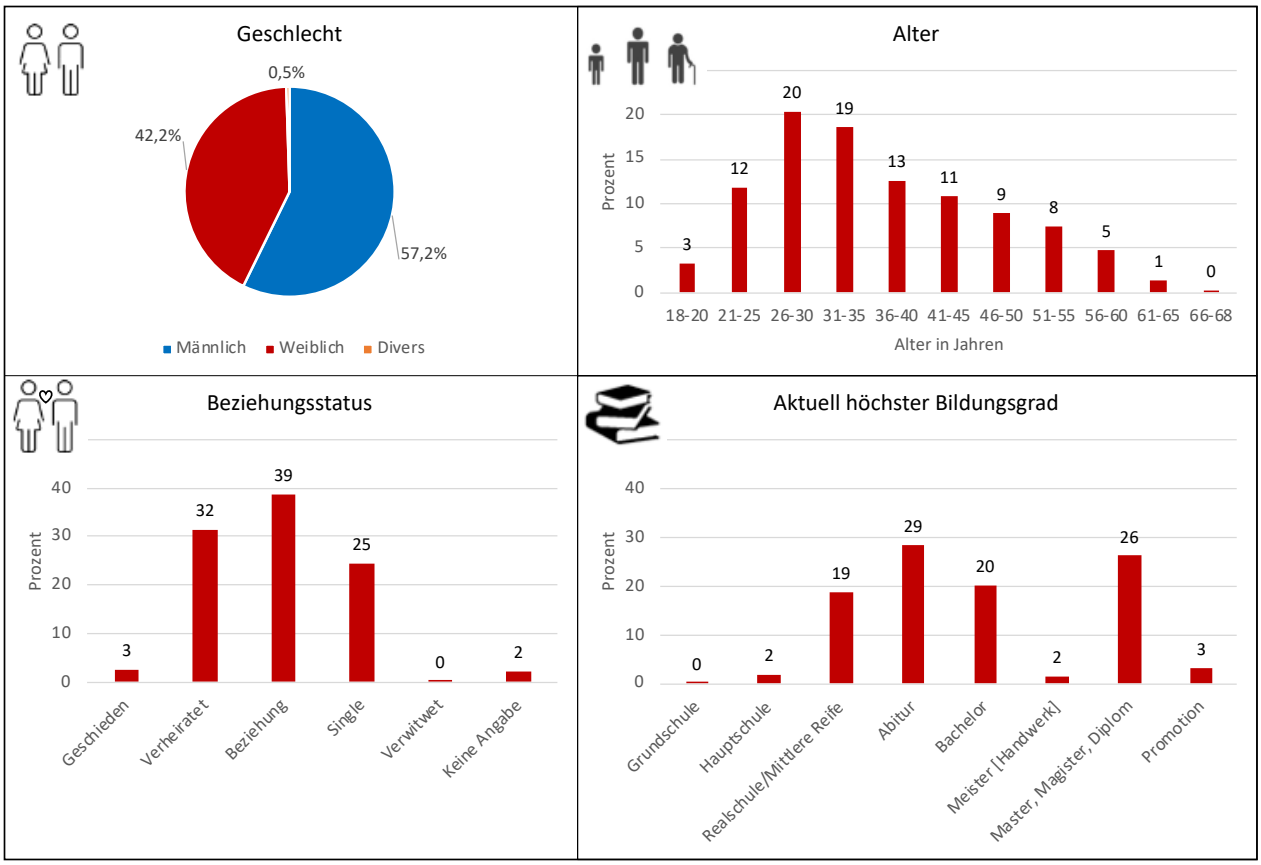


Abbildung 2: Persönliche Merkmale der Befragungsteilnehmer.

Darüber hinaus sind im Kontext von Arbeit im Allgemeinen und zu Hause sowohl Merkmale zum Haushalt der Befragungsteilnehmer sowie zu beruflichen Tätigkeiten abgefragt worden (Abbildung 3 und Abbildung 4).

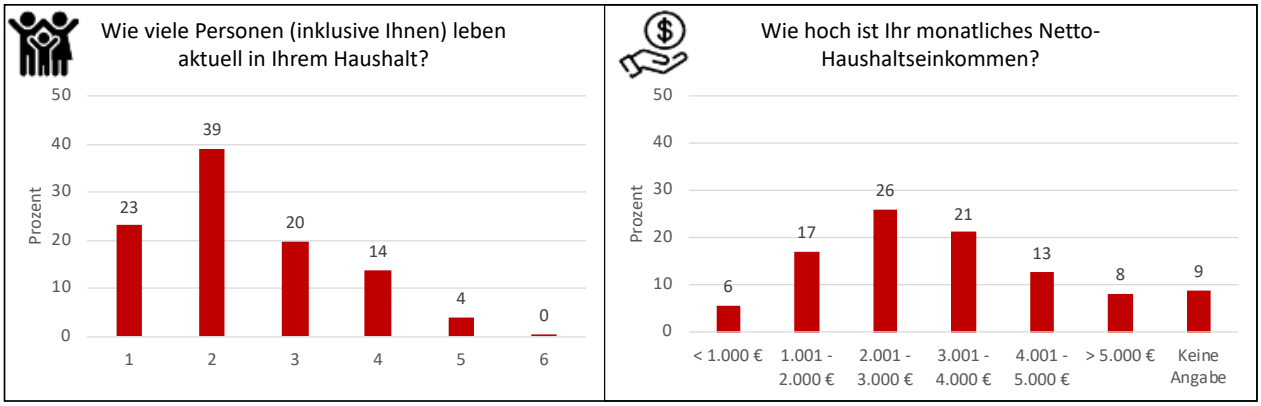


Abbildung 3: Haushaltsbezogene Angaben der Befragten.

Die Haushaltsgröße der 467 befragten Individuen beträgt im Durchschnitt 2,4 Personen und liegt damit tendenziell über dem Bundesdurchschnitt von 2 Personen (Statistisches Bundesamt (Destatis) 2017). Dies hängt damit zusammen, dass 4-Personen-Haushalte in der Befragung leicht überrepräsentiert sind.

Die Abbildung 4 zeigt die beruflichen Merkmale der Befragten. Im Mittel haben die Teilnehmer eine Berufserfahrung von 11,9 Jahren. Ein Großteil der Befragungsteilnehmer hat keine Führungsverantwortung (78,6 %). Die Teilnehmer arbeiten über alle Branchen hinweg, wobei IT-Dienstleistungen, Bildungswesen und öffentlicher Dienst leicht überpräsentiert sind. Die überwiegende Mehrheit der Befragten gibt an, Mitarbeiter (57,2 %) zu sein.

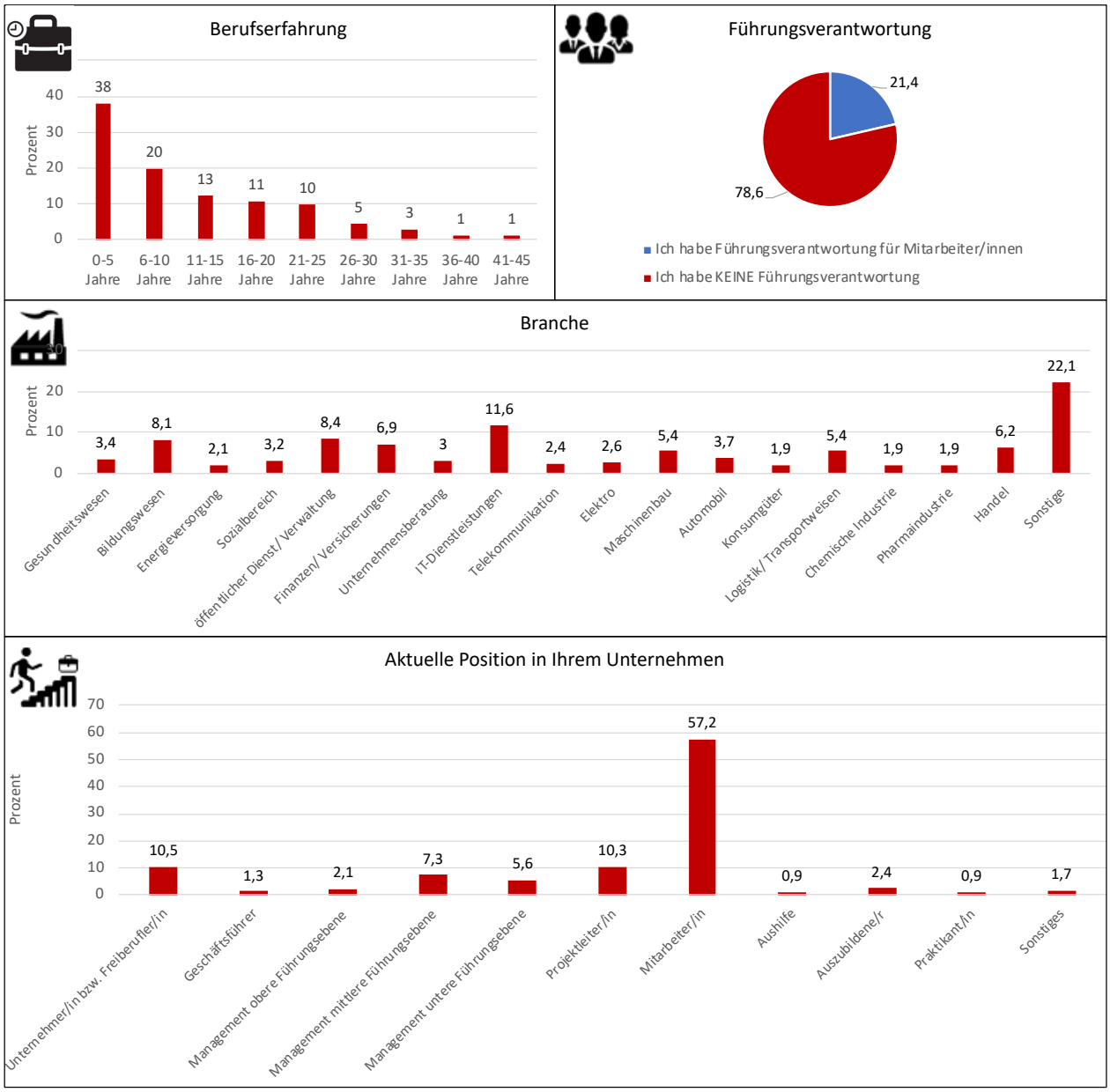


Abbildung 4: Berufliche Merkmale der Befragten.

Die Teilnehmer entstammten zu 91,9 % aus Deutschland, 31 (6,6 %) leben in Österreich und 1,5 % in der (deutschsprachigen) Schweiz. Die Verteilung der Teilnehmer auf die Landkreise in Deutschland wurde über die Postleitzahl zugeordnet und in Abbildung 68 im Anhang visualisiert.

Nach Anführung der allgemeinen Angaben wurden die Befragten gebeten, ihre Arbeit anteilig auf unterschiedliche Tätigkeiten aufzuteilen (Abbildung 5).

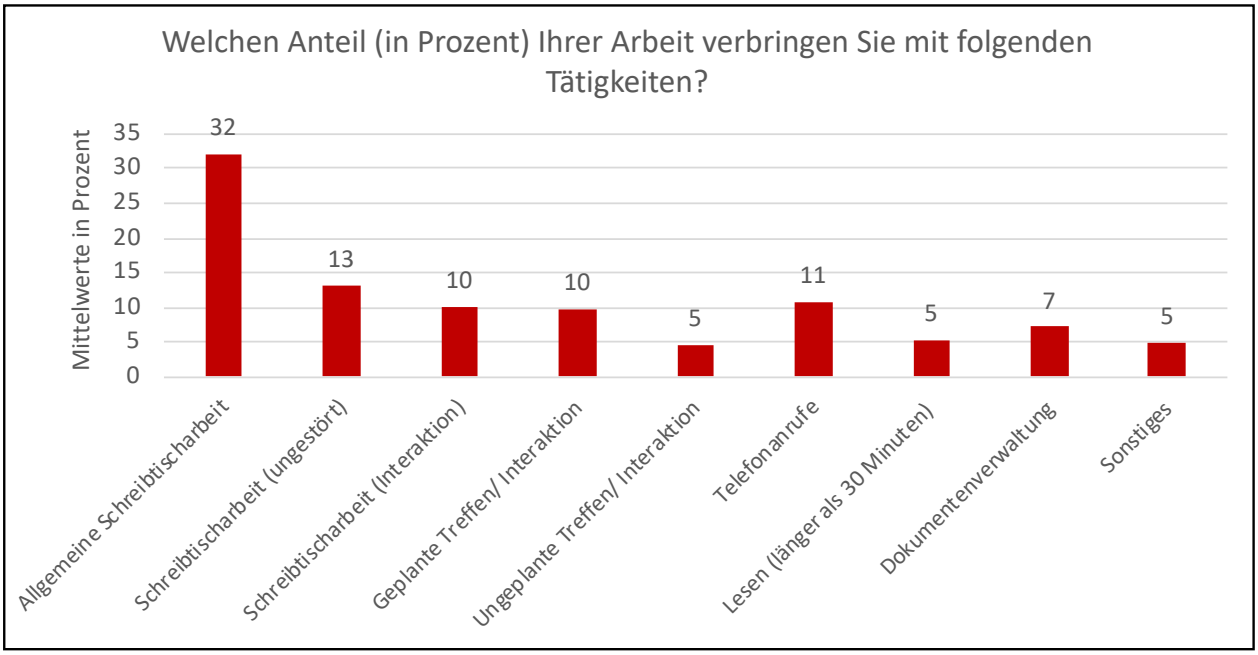


Abbildung 5: Verteilung der Arbeitstätigkeiten.

1.4.2 Einordnung und Diskussion der Befragungsstruktur – Repräsentativität der Studie

In dieser Studie wurden Bürobeschäftigte und Wissensarbeiter befragt. Beide Begriffe werden im Folgenden synonym verwendet. Allen Befragten muss das Arbeiten von zu Hause grundsätzlich möglich sein. Die Grundgesamtheit umfasst deutschlandweit einen wesentlichen Anteil aller Erwerbstätigen in Höhe von 36,7 % (Hammermann und Voigtländer 2020).

Die Geschlechterverteilung in der Stichprobe entspricht in etwa der Geschlechterquote in der Grundgesamtheit aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, die vom Statistischen Bundesamt mit 54 % Männer und 46 % Frauen angegeben wird (Statistisches Bundesamt (Destatis) 2020b). Dabei sind die Befragten mit 36,7 Jahren im Durchschnitt im Vergleich zu den sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in Deutschland ein wenig jünger. Vor allem die Altersspanne 21–35 Jahre ist in der Stichprobe leicht über- und die Altersspanne ab 45 Jahren leicht unterrepräsentiert (Statistisches Bundesamt (Destatis) 2020b). Die Angaben zum aktuell höchsten Bildungsgrad deuten auf eine sehr gymnasiallastige und akademische Stichprobe hin. Diese deutlich gebiaste Stichprobenverteilung ist allerdings für die Grundgesamtheit der deutschen Bürobeschäftigten als repräsentativ anzusehen.

Knapp ein Viertel der Befragten lebt als Single, knapp ein Drittel ist verheiratet und über ein Drittel lebt in einer Beziehung. Verglichen mit der deutschen Bevölkerung sind Singles ganz leicht unterrepräsentiert (34 %). Dass der Anteil der Befragten in Beziehungen im Vergleich zum Bundesdurchschnitt minimal höher und der Anteil an Verheirateten minimal geringer ist, dürfte dem Alter der Befragten geschuldet sein (Statistisches Bundesamt (Destatis) 2020b).

(Statistisches Bundesamt (Destatis) 2020b). Im Durchschnitt leben die Befragten mit 2,4 Personen im Haushalt. Über 66 % ohne Kinder, 17 % mit einem und 10 % mit zwei Kindern. Das durchschnittliche Nettohaushaltseinkommen liegt in der Einkommensklasse 3.001 bis 4.000 Euro und damit im landesweiten durchschnittlichen Nettohaushaltseinkommen 2019 von 3.661 Euro (Bundeszentrale für politische Bildung 2020). Die Verteilung zeigt, dass die Einkommen zwischen 1.000–2.000 Euro leicht unterrepräsentiert und die Einkommen zwischen 3.000–4.000 Euro leicht überrepräsentiert sind, was für Bürobeschäftigte im Landesvergleich wiederum als repräsentativ anzunehmen ist (Statistisches Bundesamt 2020a).

Auch der berufliche Status der Stichprobe repräsentiert die Grundgesamtheit aller deutschen Bürobeschäftigten recht gut (Hammermann und Voigtländer 2020). Lediglich Beamte, sowie Auszubildende und Praktikanten sind leicht unterrepräsentiert. Dafür umfasst die Stichprobe der Studie anteilig gesehen einen geringen Anteil mehr Freiberufler. Den weit größten Anteil umfassen angestellte Mitarbeiter, die für lediglich ein Unternehmen arbeiten.

Dabei sind mit einer durchschnittlichen Wochenarbeitszeit von 34,9 Stunden (Standardabweichung 10,7 Stunden) und einem Modalwert von 40 Arbeitsstunden pro Woche eher Vollzeitbeschäftigte befragt worden, denn der Bundesdurchschnitt beträgt 30,28 Stunden pro Woche (Institut für Arbeitsmarkt-und Berufserfahrung 2019). Ein Blick auf die Häufigkeitsverteilung der Befragungsteilnehmer zeigt, dass ca. 15 % der Befragten einer halben Stelle, 8 % einer 30-Stunden-Stelle und ca. 65 % einer vollen Stelle nachgehen.

1.4.3 Hinweise zum Auswertungskonzept

Im Rahmen des vorliegenden Ergebnisberichts werden die erhobenen Daten mithilfe univariater, deskriptiver sowie bivariater Analysemethoden ausgewertet. Vor allem in den ersten drei Ergebnisteilen (Abschnitt 1.4.1, Kapitel 2 und Kapitel 3) werden die statistischen Variablen jeweils univariat deskriptiv, also isoliert voneinander untersucht. Ab dem Kapitel 4 erfolgen darüber hinaus auch bivariate Analysen, die zwei Variablen bzw. Merkmalsausprägungen gemeinsam untersuchen.

In den grafischen Aufbereitungen der Ergebnisse werden die Antworten der Befragungsteilnehmer in erster Linie mit der prozentualen Häufigkeit über die Verteilung der Antwortmöglichkeiten analysiert. Wurde eine Frage beispielsweise auf einer 7-stufigen Likert-Skala mit 1: „trifft gar nicht zu“ bis 7: „trifft absolut zu“ beantwortet, zeigt die Abbildung die prozentuale Häufigkeit der jeweiligen Antwortmöglichkeiten. In der textlichen Darstellung der Ergebnisse werden diese Analysen durch das Heranziehen von TOP-2-Box-Werten und BOTTOM-2-Box-Werten unterstützt.[4] Für den TOP-2-Box-Wert werden die Antworten mit den Ausprägungen „trifft vollständig zu“ und „trifft zu“ zusammengefasst und als ein prozentualer Wert ausgegeben. Die Ausprägungen „trifft überhaupt nicht zu“ und „trifft nicht zu“ werden dementsprechend zum BOTTOM-2-Box-Wert zusammengefasst. Interpretiert werden diese Werte als eindeutige Zustimmung bzw. Ablehnung der Aussagen in den entsprechenden Fragestellungen. Darüber hinaus wird teilweise, insbesondere bei den Zwischenergebnissen und Interpretationen, je nach Kontext der Fragestellungen auch auf den TOP-3-Box-Wert und den BOTTOM-3-Box-Wert zurückgegriffen. Zusätzlich werden die Antworten der Befragungsteilnehmer mit dem arithmetischen Mittel (Durchschnittswert) analysiert. [5] Auch die

[4] Dieses Analysemaß stammt aus der Kundenzufriedenheitsforschung und hat sich dort sehr bewährt (Morgan und Rego 2006). Darin vergleichen die Autoren verschiedene Analysemaße und untersuchen sie auf ihre Tauglichkeit im Rahmen von Kundenbefragungen. TOP-2-Box-Werte erhalten dabei eine positive Bewertung.

[5] Das arithmetische Mittel ist ein Maß zur Charakterisierung der Lage einer Verteilung und schöpft alle vorhandenen Informationen über die Likert-Skala aus Weins 2010, S.65. Die Box-Werte bilden die entsprechend kumulierten

Standardabweichung wird grundsätzlich angegeben. Um Wahrnehmungen und Selbsteinschätzungen von Befragungsteilnehmern möglichst genau zu erfassen, wurden den Befragten mehrere Fragen zu einem Erfolgskriterium oder einem Faktor gestellt. Mithilfe der Reliabilität und Validität wurde sichergestellt, dass die entsprechenden Fragen tatsächlich das jeweilige Erfolgskriterium messen, und die Fragen wurden zu einem Konstrukt zusammengefasst.

Um Unterschiede der Merkmale erkennbar zu machen, bieten sich Korrelationsanalysen und Mittelwertvergleiche an. Eine Pearson-Korrelation zeigt einen ungerichteten linearen Zusammenhang der jeweils betrachteten Variablen. Es wird hierbei von einem bivariaten Zusammenhang gesprochen. Positive Korrelationen bedeuten dabei, dass eine hohe Ausprägung einer Variablen mit einer hohen Ausprägung einer zweiten Variablen einhergeht und vice versa. Signifikanzen der Korrelationen werden auf dem Signifikanzniveau von 5 % mit * gekennzeichnet, und auf einem 1-%-Niveau mit **. Mittelwertvergleiche ermöglichen, anschaulich Unterschiede verschiedener Ausprägungen einer Variablen darzustellen. Unterscheiden sich die Ausprägungen stark im Mittelwert, so ist davon auszugehen, dass die verschiedenen Ausprägungen unterschiedlich auf die betrachtete Variable reagieren.

relativen Häufigkeiten, d.h. die Summe der prozentualen Antworten „trifft voll zu“ und „trifft zu“ bzw. der Antworten „trifft überhaupt nicht zu“ und „trifft nicht zu“. Somit enthalten die Box-Werte zusätzliche Informationen zur Verteilung der Antworten.

2 Realität des Work from Home

Durch die Covid-19-Pandemie arbeiteten schlagartig viele Bürobeschäftigte in einem bisher nicht vorgekommenen Umfang von zu Hause. Im Rahmen dieser Studie ist zunächst die Realität der Gegebenheiten wie die Menschen von zu Hause arbeiten, von grundlegendem Interesse. Die Abbildung 6 zeigt, welche Dimensionen untersucht wurden, um das Work from Home möglichst vollständig abzubilden.

Wie und wo wird zu Hause gearbeitet					
Zeitlicher Arbeitsumfang	Arbeitsorte	Arbeitsplatzgröße	Personenanzahl	Arbeitsweise	Pendelverhalten

Individuelle Wahrnehmung der Arbeit zu Hause				
Mobil erledigbare Arbeitsaufgaben	Vermischung Arbeit und Privatleben	Technische Arbeitsfähigkeit	Privatsphäre	Konflikte mit Kollegen und Vorgesetzten

Wahrgenommene Unterschiede zur Arbeit im Büro			
Unterbrechungen bei der Arbeit	Konzentrierte Arbeitsphasen	Helligkeit, Tageslicht und Beleuchtung	Raumklima und Gestaltung

Favorisierte Arbeitsort- und Arbeitszeitverteilung		
Favorisierter Arbeitsort	Favorisierte Arbeitszeit verteilt auf Arbeitsorte	Favorisierte Arbeitstage im Homeoffice

Wahrgenommene Kostenverschiebungen im Homeoffice				
Nebenkosten	Lebensmittel und Getränke	IT- und Büromaterialkosten	Kinderbetreuung	Pendelkosten

Abbildung 6: Untersuchte Dimensionen der Realität des Work from Home.

Nachfolgend werden die empirischen Ergebnisse zu den Dimensionen der Abbildung 6 der Reihe nach dargestellt.

2.1 Wie und wo wird zu Hause gearbeitet

2.1.1 Zeitlicher Arbeitsumfang im Homeoffice

Gemäß der Sonderauswertung des DGB-Index „Gute Arbeit“ arbeiten 22 % der im öffentlichen Dienst Arbeitenden im Normalbetrieb regelmäßig von zu Hause. In der Privatwirtschaft liege dieser Wert bei lediglich 17 % (Deutscher Gewerkschaftsbund 2021). Es ist wenig überraschend, dass sich die Anzahl der

Arbeitstage im Homeoffice seit März 2020 durch die Coronapandemie deutlich erhöht hat. Während vor der Coronapandemie 55 % der Befragten keinen und 18 % lediglich einen Tag pro Woche von zu Hause arbeiteten, drehte sich das Verhältnis nahezu um (Abbildung 7).

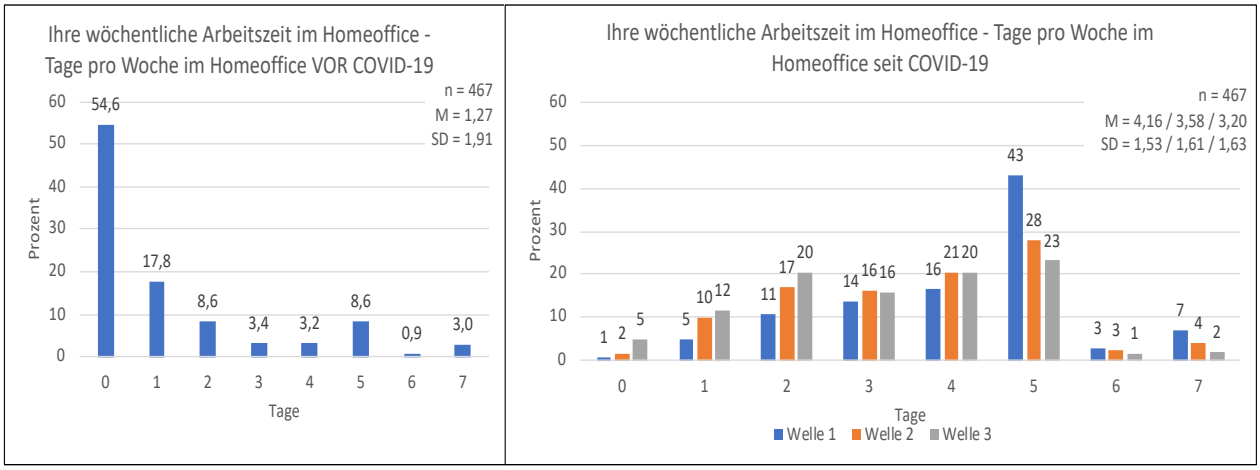


Abbildung 7: Tage pro Woche im Homeoffice – vor und seit COVID-19.

So arbeiteten im Juni 2020 mit 43 % fast die Hälfte der Befragten an 5 Arbeitstagen von zu Hause. Innerhalb der 2. Befragungswelle im August 2020 verteilen sich die prozentualen Anteile breiter auf die verschiedenen Wochenarbeitstage, wobei mit 28 % der Befragten immer noch knapp ein Drittel fünf Wochentage zu Hause gearbeitet hat. In der 3. Befragungswelle im Oktober 2020 steigt die Verteilung auf verschiedene Wochenarbeitstage weiter, wobei immer noch fast die Hälfte 4 oder mehr Arbeitstage im Homeoffice arbeiten. Zu diesem Ergebnis kam auch eine groß angelegte Studie der DAK. Während der Pandemie habe sich die Anzahl der Arbeitnehmer, die annähernd täglich im Homeoffice arbeiten, mit 28 % nahezu verdreifacht (DAK-Gesundheit 2020). Der Rückgang der wöchentlichen Arbeitstage im Homeoffice im Mittel um fast einen Tag von Juni bis Oktober 2020 geht wohl mit den gelockerten Kontaktbeschränkungen über den Sommer 2020 einher. Während die Befragungsteilnehmer über den Befragungszeitraum im Mittel an 3–4 Tagen im Homeoffice arbeiteten, ermitteln andere Studien mit durchschnittlichen 2–3 Tagen leicht weniger Arbeitstage im Homeoffice (Rauch et al. 2020).

Gleichzeitig gaben im August 2020 34 % der Befragten an, keinen Arbeitstag der Woche im Büro zu arbeiten (Abbildung 69 im Anhang). Im Oktober 2020 betrug dieser Anteil 23 %. Im Durchschnitt arbeiteten die Befragten im August 2020 an 1,61 und im Oktober 2020 an 2,00 Tagen pro Woche im Büro. Das bedeutet, über den Sommer in den Herbst hinein sind deutsche Arbeitnehmer in die Büros zurückgekehrt, allerdings lange nicht auf dem Vor-Covid-19-Niveau.

Über die Wochentage hinaus sind die Befragten um eine Einschätzung der Verteilung ihrer wöchentlichen Arbeitszeit gebeten worden. Von den durchschnittlich 34,86 Wochenarbeitsstunden verteilen sich im Juni 2020 27,12 Stunden und damit 77,8 % auf das Homeoffice. Im August 2020 betrug der prozentuale Anteil der Arbeitsstunden im Homeoffice 70,2 % und im Oktober 61,5 %. Damit ist kurz nach Beginn der Corona-Pandemie zu drei Viertel und in der zweiten Jahreshälfte in etwa zu zwei Drittel von zu Hause gearbeitet worden. Dritte Arbeitsorte außerhalb des Firmenbüros und des Arbeitsplatzes zu Hause wie z. B. Business-Center, Co-Working-Spaces oder auch Lounges und Cafés scheinen hingegen in der Coronapandemie eine untergeordnete Rolle zu spielen.

2.1.2 Arbeitsorte und Arbeitsplatzgröße im Homeoffice

In der Studie wurden die befragten Teilnehmer nach ihren Arbeitsorten, der Verteilung der Arbeitszeit und der Arbeitsweise befragt.

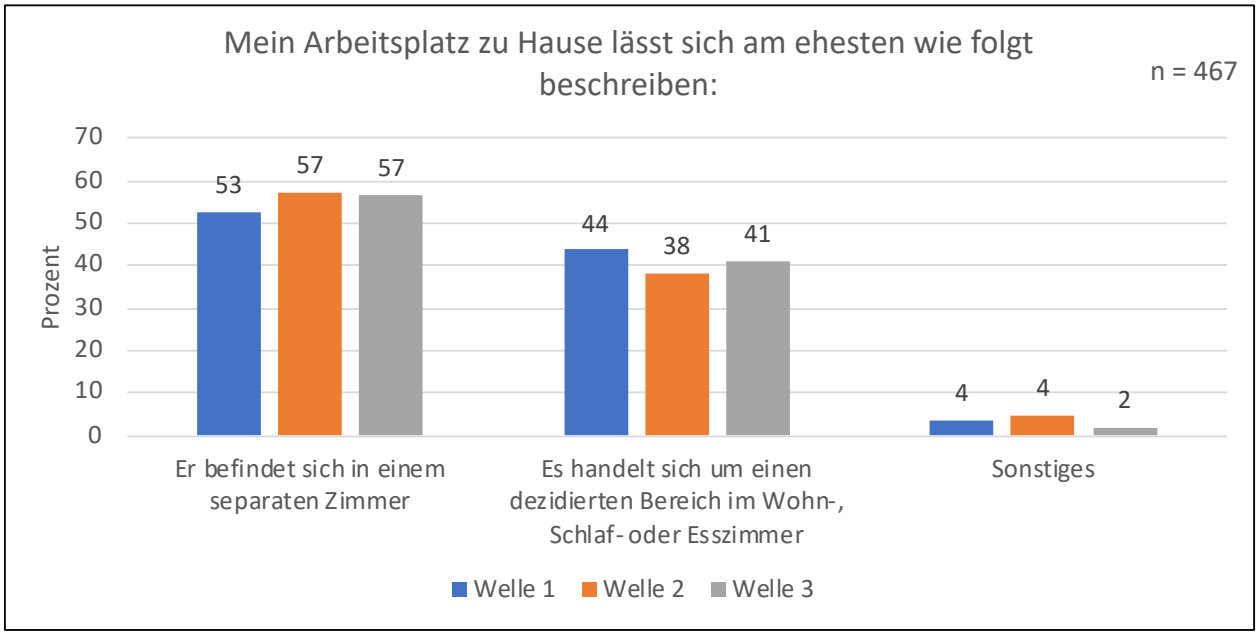


Abbildung 8: Beschreibung des Arbeitsorts im Homeoffice.

In der Abbildung 8 zeigt sich, dass über die Hälfte der Befragten an einem Arbeitsplatz in einem separaten Zimmer arbeiten. Um die 40 % der Befragten arbeiten in einem dezidierten Bereich im Wohn-, Schlaf- oder Esszimmer. Über die Hälfte ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen die befragten Bürobeschäftigten im Arbeitszimmer. Neben dem Arbeitszimmer spielt das Wohnzimmer eine wichtige Rolle für den Ort der Arbeitsverrichtung (Abbildung 9).

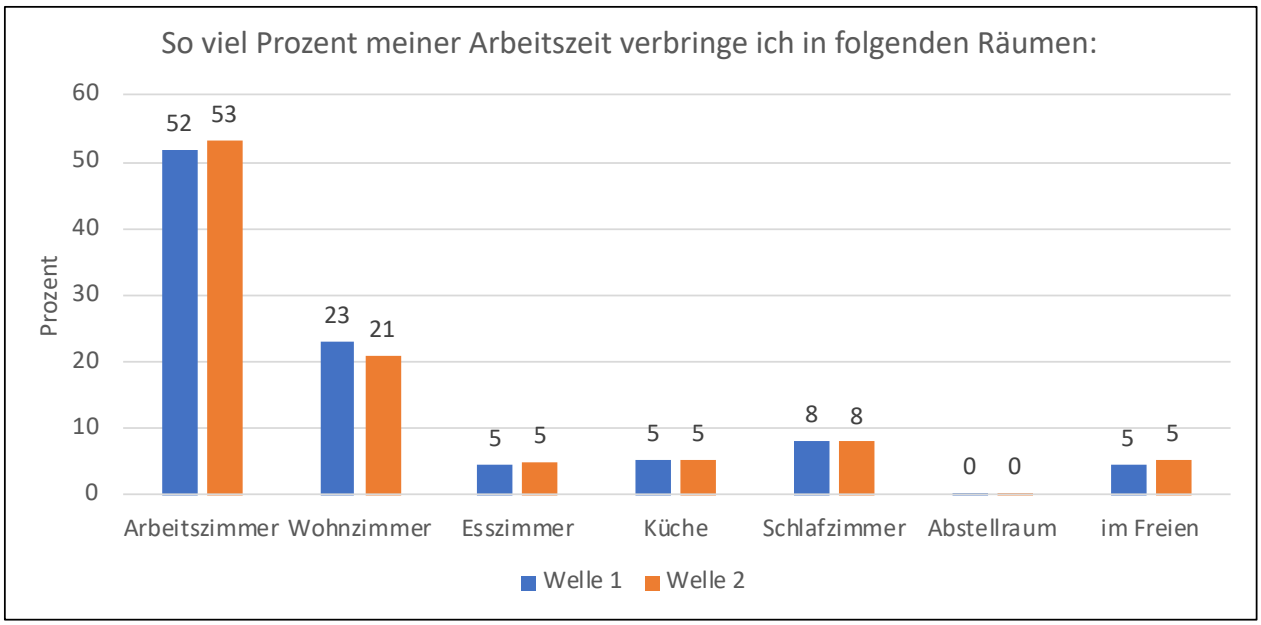


Abbildung 9: Durchschnittliche Verteilung der Arbeitszeit auf die Wohnungsräume.

Durchschnittlich wird nahezu ein Zehntel der Arbeitszeit zu Hause im Schlafzimmer verbracht. Diese Arbeitszeitverteilung auf die verschiedenen Räume der eigenen Wohnung unterscheidet sich ebenfalls nicht über die Befragungszeitpunkte.

Weitere Analysen der Daten zeigen, dass die mittlere Größe des Arbeitsplatzes zu Hause 15,5 m^2 beträgt. Allerdings streuen die Werte mit einer Standardabweichung von 10 m^2 sehr stark. Die Arbeitsplatzgröße im Homeoffice ist damit in Deutschland sehr unterschiedlich; von 1 m^2 bis über 50 m^2 ist alles vertreten.

Gefragt nach dem Arbeitsplatz zeigt sich, dass Deutschland zunächst auf das Arbeiten von zu Hause lediglich bedingt vorbereitet war (Abbildung 10).

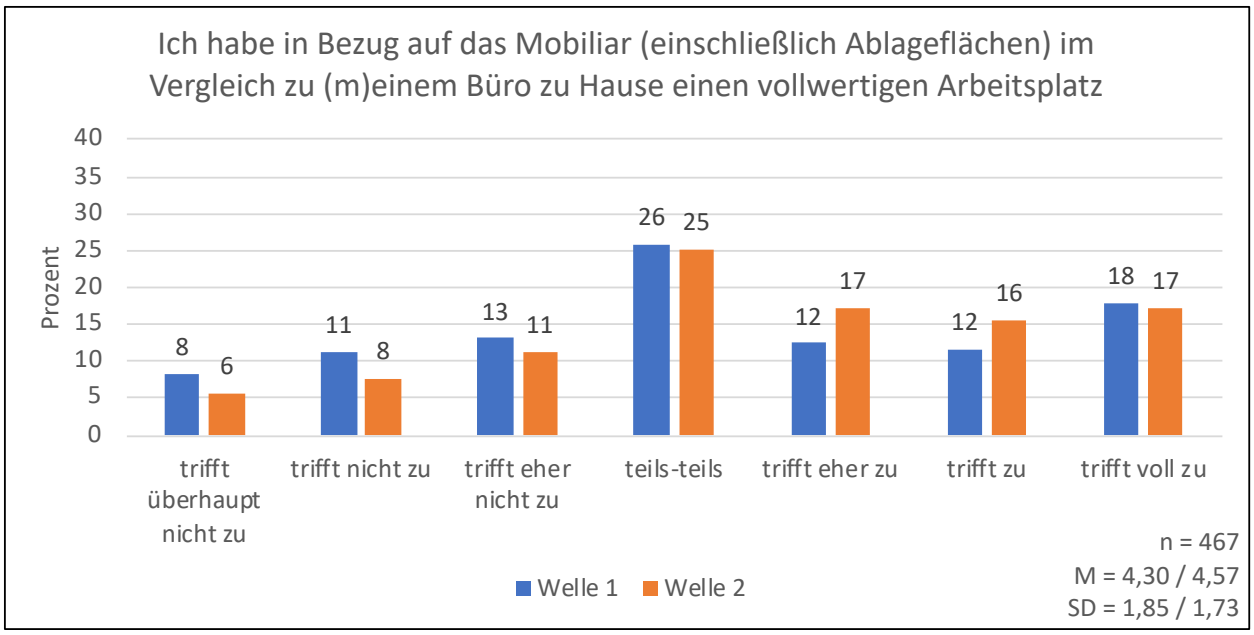


Abbildung 10: Mobiliare Ausstattung am Arbeitsplatz zu Hause.

Im Juni 2020 gaben 19 % der Befragten an, zu Hause in Bezug auf das Mobiliar keinen vollwertigen Arbeitsplatz zu haben. Mit 30 % hatte fast ein Drittel einen vollwertigen Arbeitsplatz. Diese Situation veränderte sich leicht über die Befragungswellen. Bereits im August 2020 gaben 33 % der Befragten an, zu Hause an einem vollwertigen Arbeitsplatz zu arbeiten, nur noch 14 % wiesen keinen vollwertigen Arbeitsplatz aus. Anscheinend haben deutsche Bürobeschäftigte in Bezug auf das Mobiliar zum Arbeiten zu Hause nachgelegt, wenngleich wohl nicht für alle die Möglichkeit und/oder die Notwendigkeit bestand.

2.1.3 Personenanzahl im Homeoffice

Die Personenanzahl im Homeoffice unterscheidet sich über die zwei Befragungszeitpunkte (Abbildung 11).

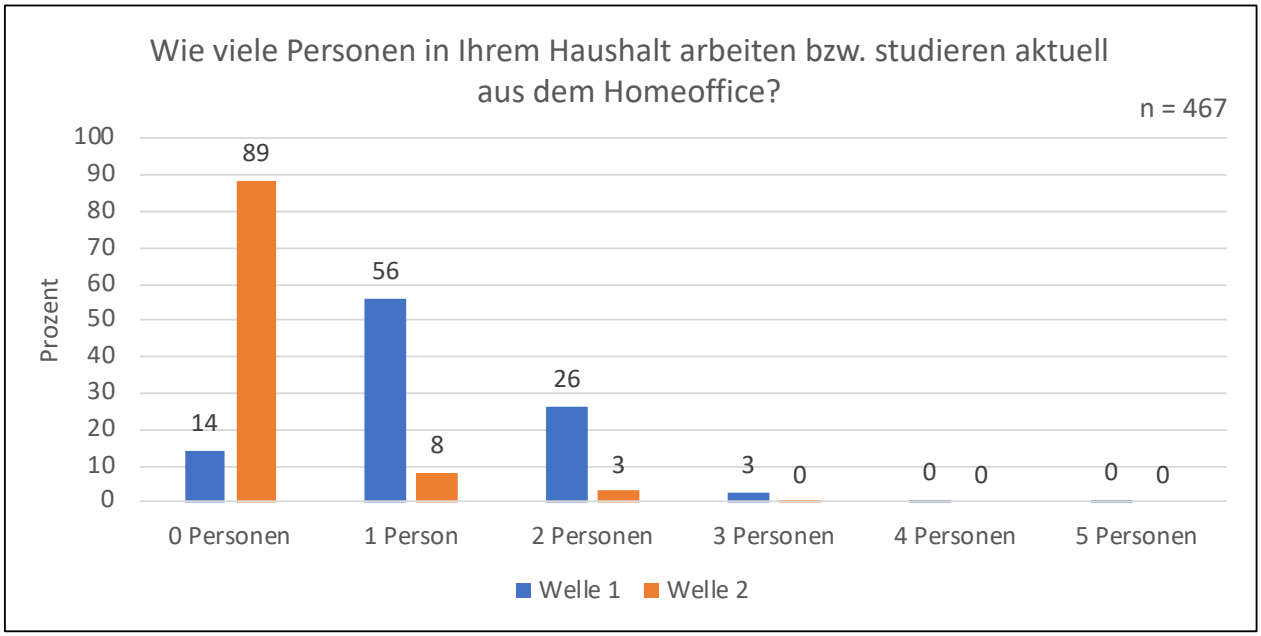


Abbildung 11: Personenanzahl im Homeoffice.

Im Juni 2020 arbeitete etwas mehr als jeder Zehnte allein im Homeoffice, über die Hälfte teilten sich den Arbeitsbereich mit einer weiteren Person. Im August 2020 hingegen arbeitete die große Mehrheit der Befragten allein aus dem Homeoffice. Die wenigen Angaben über drei, vier oder sogar noch mehr Personen dürften sich wohl auf große Wohngemeinschaften oder Familien mit Kindern im Homeschooling beziehen. Im August gab kein Befragter mehr an, dass mehr als drei Personen im Homeoffice arbeiten.

Da die Anzahl der Personen im Homeoffice auch mit der Personenanzahl im Haushalt in Zusammenhang steht, wird sie mit der Personenanzahl im Haushalt ins Verhältnis gesetzt. Dabei zeigt sich, dass die Anzahl der Personen im Homeoffice geringer als die Anzahl der Personen im Haushalt ist. Im Verhältnis arbeitet ungefähr eine von zwei Personen eines Haushaltes im Homeoffice (Personen im HO/Personen im Haushalt = 0,56).

2.1.4 Arbeitsweise im Homeoffice

Um einen weiteren Einblick in die Realität des Homeoffice zu erhalten, wurde nach der Arbeitsweise und Arbeitsposition gefragt, um etwaige Unterschiede hinsichtlich der Arbeit im Büro feststellen zu können. Die Befragten verbringen durchschnittlich etwa 80 % ihrer Arbeitszeit im Sitzen. Dieser Wert reduziert sich minimal über die drei Befragungszeitpunkte. Im Vergleich spielen die Arbeitsstellungen stehend, liegend oder herumlaufend eine geringe Rolle. Die Positionen beim Arbeiten von zu Hause dürften damit in etwa denen im Büro entsprechen (Abbildung 12).

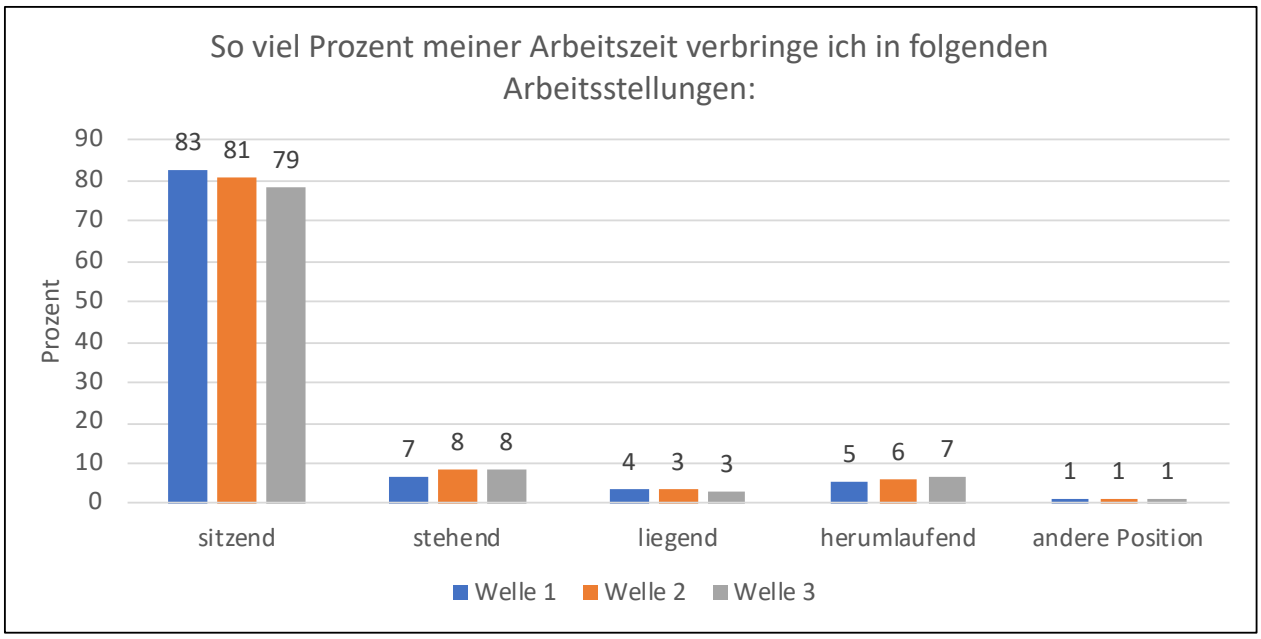


Abbildung 12: Prozentuale Verteilung der Arbeitszeit auf die Arbeitsstellung.

Beim Arbeiten von zu Hause wird von der Mehrheit der Befragten der Arbeitsplatz nicht häufig gewechselt (Abbildung 13). Etwa die Hälfte (51 %/46 %) verneint den Fakt eines häufigen Arbeitsplatzwechsels. Lediglich 7 % bzw. 5 % bejahen einen häufigen Arbeitsplatzwechsel. Immerhin fast ein Viertel scheinen zumindest ihren Arbeitsplatz teilweise zu wechseln. Über den Zeitverlauf ist eine leichte Verschiebung hin zu einem häufigeren Arbeitsplatzwechsel erkennbar.

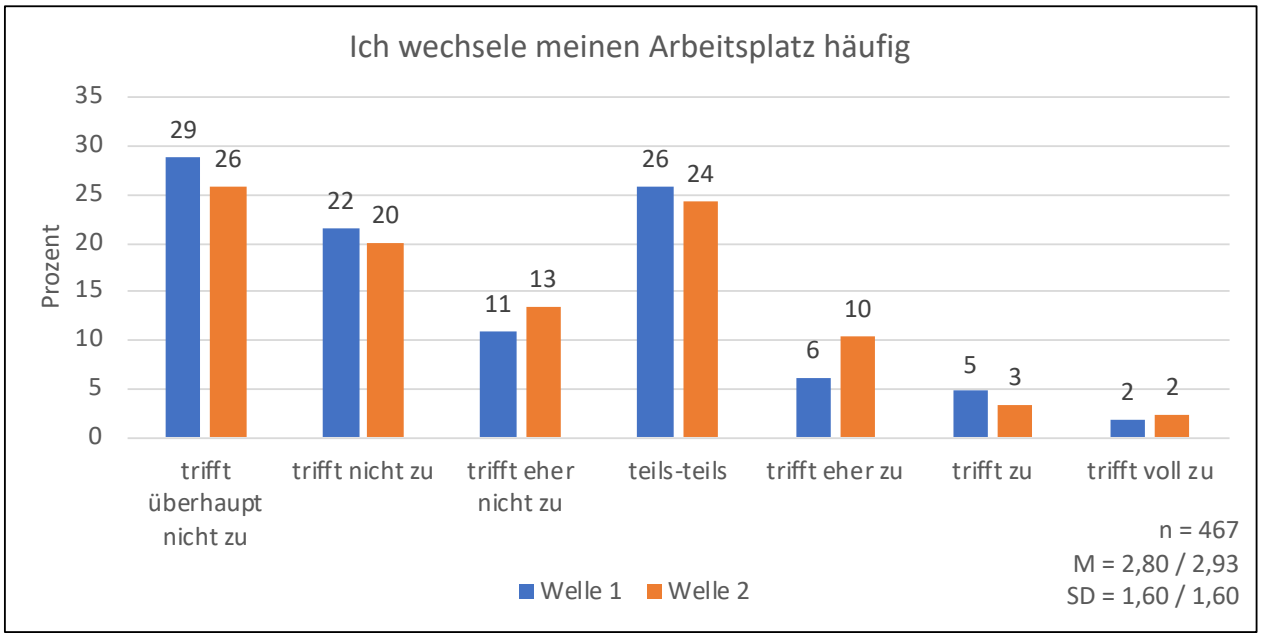


Abbildung 13: Häufigkeit des Arbeitsplatzwechsels im Homeoffice.

2.1.5 Verändertes Pendelverhalten aufgrund des Homeoffice

Durch die Arbeit im Homeoffice verändert sich das Pendelverhalten der Bürobeschäftigten. In der Öffentlichkeit wurden neben den Effekten auf Einzelpersonen wie beispielsweise deren Zeitersparnis vor allem die Auswirkungen auf das Verkehrsaufkommen in den Städten und die schlagartig realisierten CO_2-Einsparungen diskutiert. Im Rahmen der Studie sind die Befragten im Oktober 2020 um Angaben zu ihrem Arbeitsweg ins Büro gebeten worden, um Rückschlüsse auf diese individuellen, aber auch gesamtgesellschaftlichen Effekte ziehen zu können. Die Abbildung 14 zeigt die im Homeoffice eingesparten Pendelzeiten der Befragten.

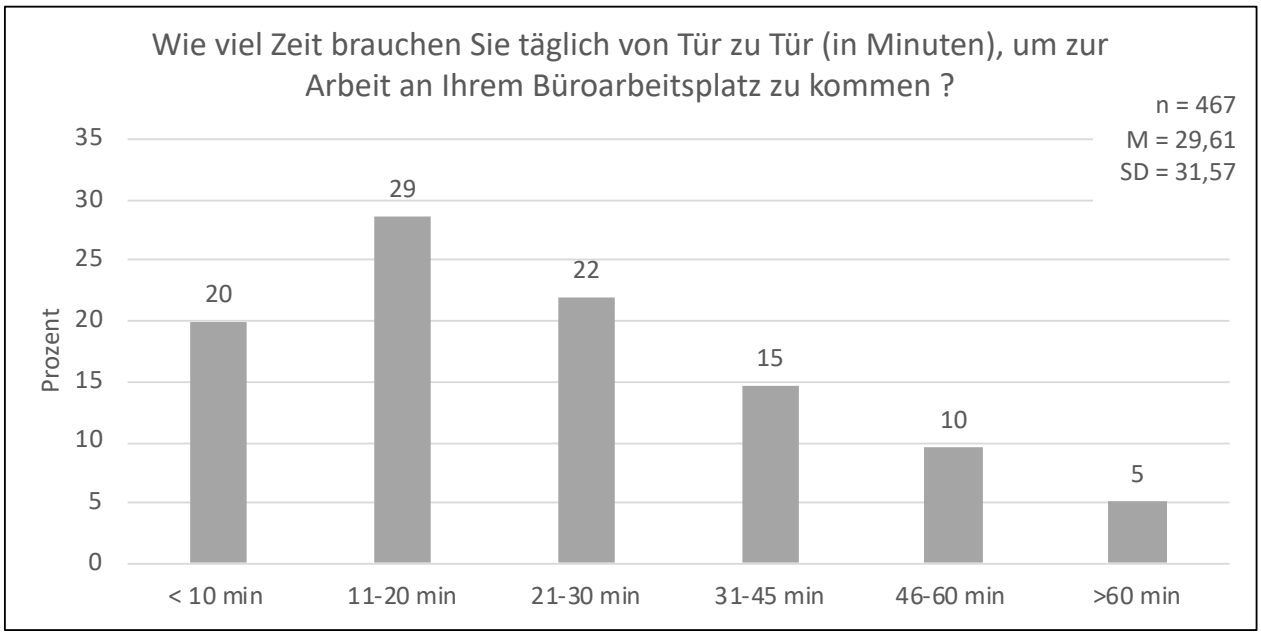


Abbildung 14: Pendelzeiten zum Büroarbeitsplatz.

Die durchschnittliche Pendelzeit der Befragten ins Büro beträgt 29,61 Minuten. Fast drei Viertel der Befragten (71 %) zeigen eine einfache Pendelzeit von weniger als 30 Minuten. Für knapp ein Drittel summiert sich die gesparte Pendelzeit mit Hin- und Rückweg auf über eine Stunde.

Um Effekte auf das städtische Verkehrsaufkommen und mögliche CO_2-Einsparungen abschätzen zu können, sind die Befragten nach ihrem hauptsächlichen Verkehrsmittel auf dem Weg zur Arbeit gefragt worden (Abbildung 15).

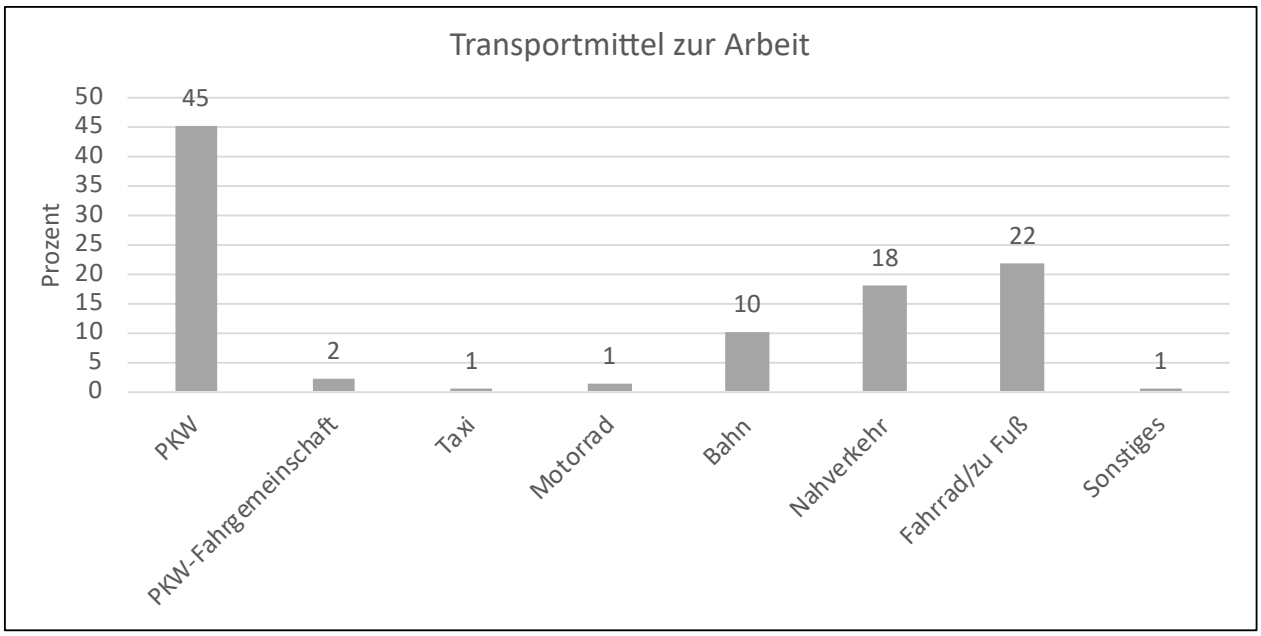


Abbildung 15: Hauptsächliches Verkehrsmittel beim Pendeln zum Büroarbeitsplatz.

Die Ergebnisse zeigen, dass fast die Hälfte der Befragten mit dem Auto pendelt, die wenigsten davon in Fahrgemeinschaften. Weitere 2 % pendeln mit dem Taxi oder Motorrad und damit ebenso mit individuellem Motorverkehr. Knapp ein Drittel der Befragten fährt mit der Bahn oder dem ÖPNV, nicht ganz ein Viertel mit dem Fahrrad oder geht zu Fuß. Damit dürften neben den zeitlichen Ersparnissen der Bürobeschäftigten vor allem auch das Verkehrs- sowie CO_2-Einsparpotenzial groß sein, was andere Studien und Erhebungen immer wieder zeigen.

2.2 Individuelle Wahrnehmung der Arbeit zu Hause

Für Entscheidungen zum Work from Home spielen neben der faktischen Lage oftmals die persönliche Wahrnehmung der Situation durch die Betroffenen eine mindestens ebenbürtige Rolle. Entsprechend sind auch die subjektiven Einschätzungen sowie deren Bewertungen im Befragungskonzept berücksichtigt worden.

Nachdem die Studienteilnehmer über den Sommer bereits einige Erfahrung mit dem Arbeiten von zu Hause gesammelt hatten, wurden sie im Oktober 2020 gefragt, wie viel Prozent ihrer Arbeitsaufgaben sie nach ihrer Einschätzung mobil bzw. remote erledigen können (Abbildung 16).

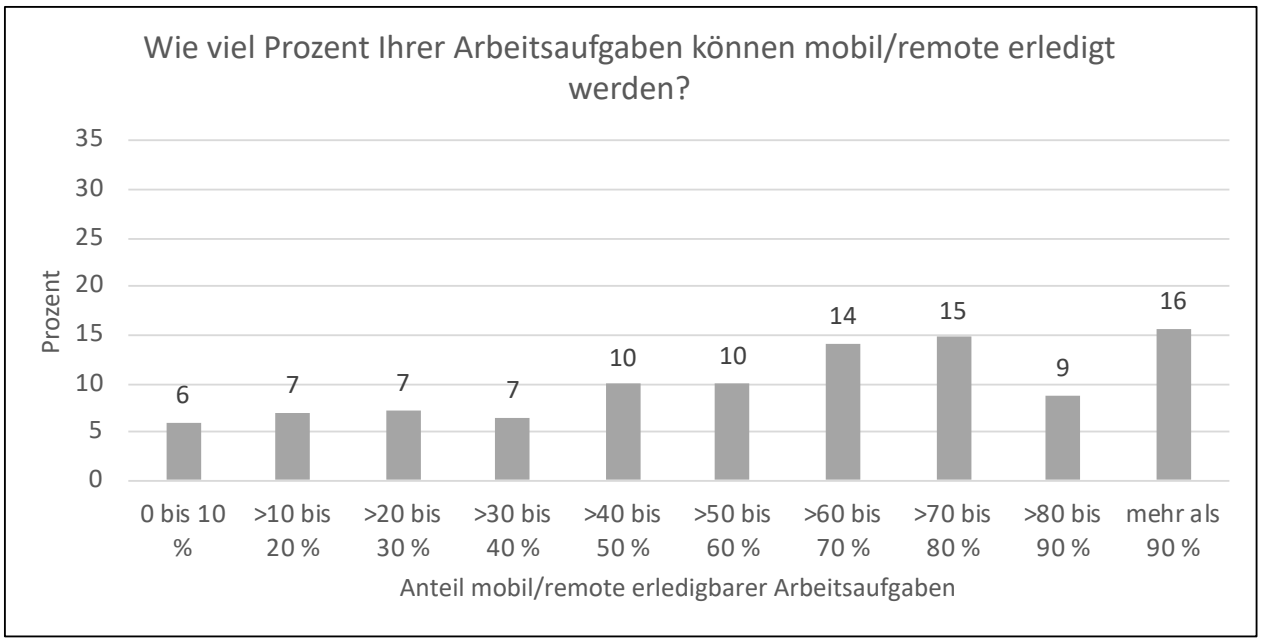


Abbildung 16: Individuelle Einschätzung des mobil/remote zu erledigenden Anteils an der Arbeitszeit.

Im Ergebnis gehen deutsche Bürobeschäftigte davon aus, durchschnittlich 60,04 % ihrer Arbeitsaufgaben durch mobiles Arbeiten erledigen zu können. Auch wenn die Angaben weit streuen (Standardabweichung 28,09) und 1,4 % der Befragten auch 0 % der Aufgaben angegeben haben, belaufen sich die häufigsten Angaben auf 50 % oder mehr der Aufgaben. 9 % der Befragten schätzen, 100 % ihrer Aufgaben mobil bzw. remote erledigen zu können. Anders formuliert geht einer von 100 Befragten davon aus, überhaupt nicht remote arbeiten zu können, während jeder 10. Befragte angibt, komplett remote arbeiten zu können. Die Ergebnisse korrespondieren mit denen des Instituts der Bayerischen Akademie der Wissenschaften, das in seinen Ergebnissen einer Studie zur Verbreitung und Akzeptanz von Homeoffice in Deutschland die Tätigkeit selbst als einen Haupthinderungsgrund von Homeoffice identifiziert (Stürz et al. 2020).

2.2.1 Individuelle Wahrnehmung zur Vermischung/Entgrenzung von Arbeit und Privatem

Ein wichtiger Indikator für die Arbeitsproduktivität ist der Arbeitsrhythmus zu Hause. Da im Rahmen dieser Befragung keine zeitlichen Protokolle geführt wurden, sind die Befragten um Selbsteinschätzungen gebeten worden (Abbildung 17).

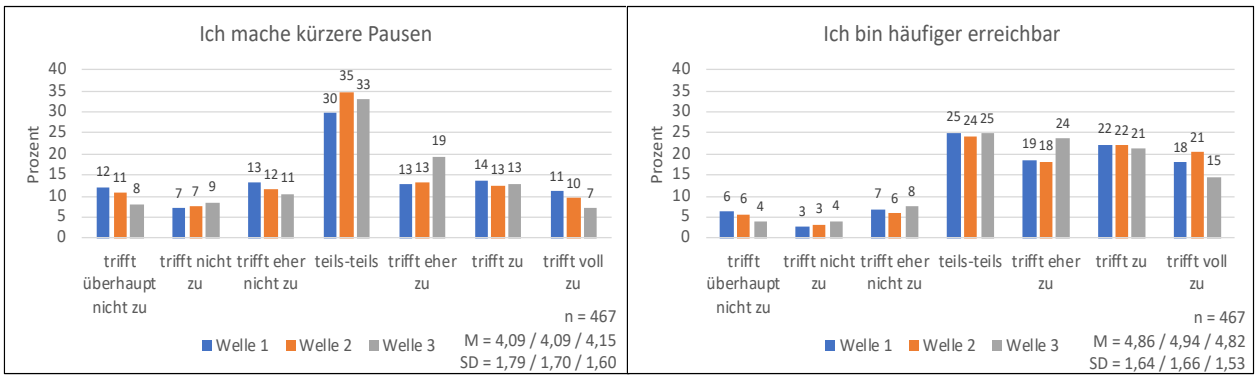


Abbildung 17: Pausenverhalten und Erreichbarkeit im Homeoffice.

Insgesamt wird im Homeoffice tendenziell weniger pausiert. Mit 20–25 % gibt ca. ein Viertel der Befragungsteilnehmer an, im Homeoffice kürzere oder deutlich kürzere Pausen zu machen. Darüber hinaus stimmen dieser Aussage 13–19 % eher zu, womit in Summe fast 40 % der Befragten zu weniger Pausen im Homeoffice neigen. Bei ungefähr einem weiteren Drittel der Befragten scheinen kürzere Pausen zumindest teilweise zuzutreffen. 28–32 % stimmen dieser Aussage eher nicht oder nicht/überhaupt nicht zu. Aus personalwirtschaftlicher Sicht, wo Wochenarbeitszeiten in Viertelstunden-Dimensionen verhandelt werden, ist diese Erkenntnis als gravierend zu bewerten.

Ein noch stärker polarisierendes Bild ergibt sich bei der Einschätzung der Erreichbarkeit (Abbildung 17). Über alle Wellen hinweg geben in etwa zwei Drittel der Befragten an, im Homeoffice grundsätzlich oder eher häufiger erreichbarer zu sein. Hintergrund der verbesserten Erreichbarkeit könnte ein stärker vermischtes Arbeits- und Privatleben sein (Abbildung 18).

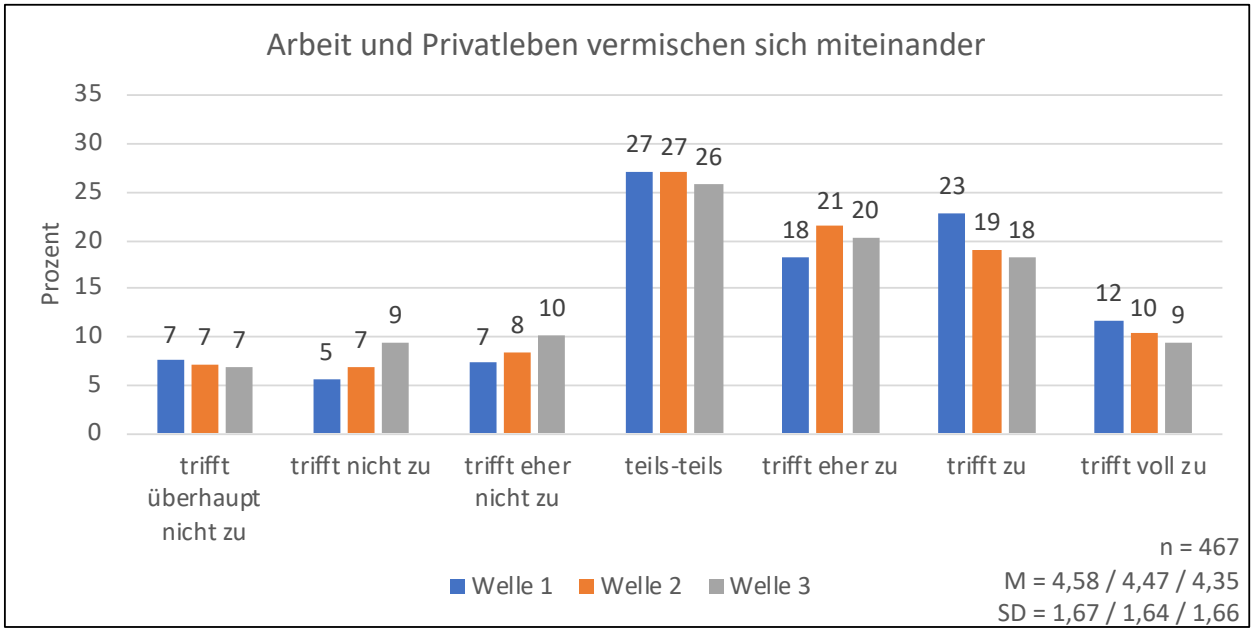


Abbildung 18: Vermischung des Arbeits- und Privatlebens im Homeoffice.

Im Juni nimmt diese Vermischung ein Drittel (35 %) als zutreffend und voll zutreffend wahr. Ein weiteres Fünftel stimmt diesem Eindruck zumindest eher zu. Das sind in Summe über die Hälfte (53 %) der Befragungsteilnehmer. Allerdings sinkt diese Einschätzung über die Befragungszeitpunkte. Lediglich 12 % halten diese Aussage im Juni 2020 für nicht oder überhaupt nicht zutreffend. Dieser ablehnende Anteil steigt bis Oktober 2020 auf 16 %. Die Daten deuten darauf hin, dass eine Vermischung zwischen Privat- und Arbeitsleben vor allem zu Beginn der Arbeit von zu Hause und unter den strengeren Kontaktbeschränkungen wahrgenommen wurde. Möglicherweise spielen Gewöhnungsnotwendigkeiten an das Homeoffice hier eine Rolle.

Ein weiteres Indiz für die stärkere Vermischung des Arbeits- und Privatlebens ergibt sich aus der erhöhten Bereitschaft der Befragten, trotz Unwohlseins von zu Hause aus zu arbeiten, obwohl sie nicht ins Büro gefahren wären (Abbildung 19).

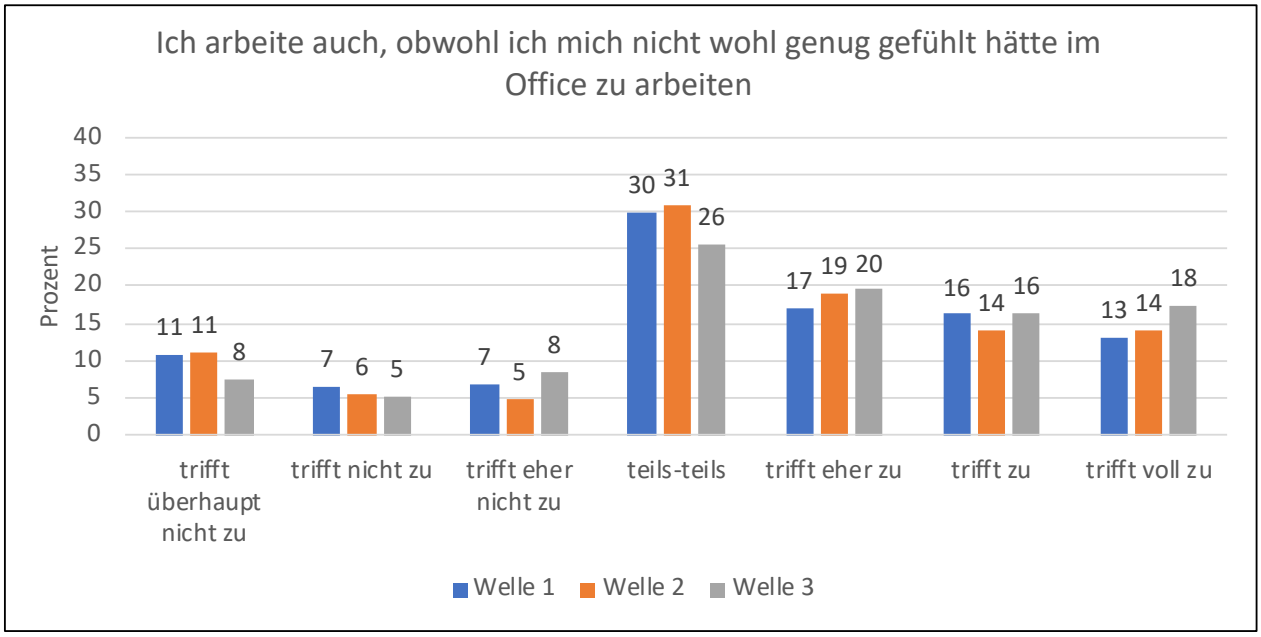
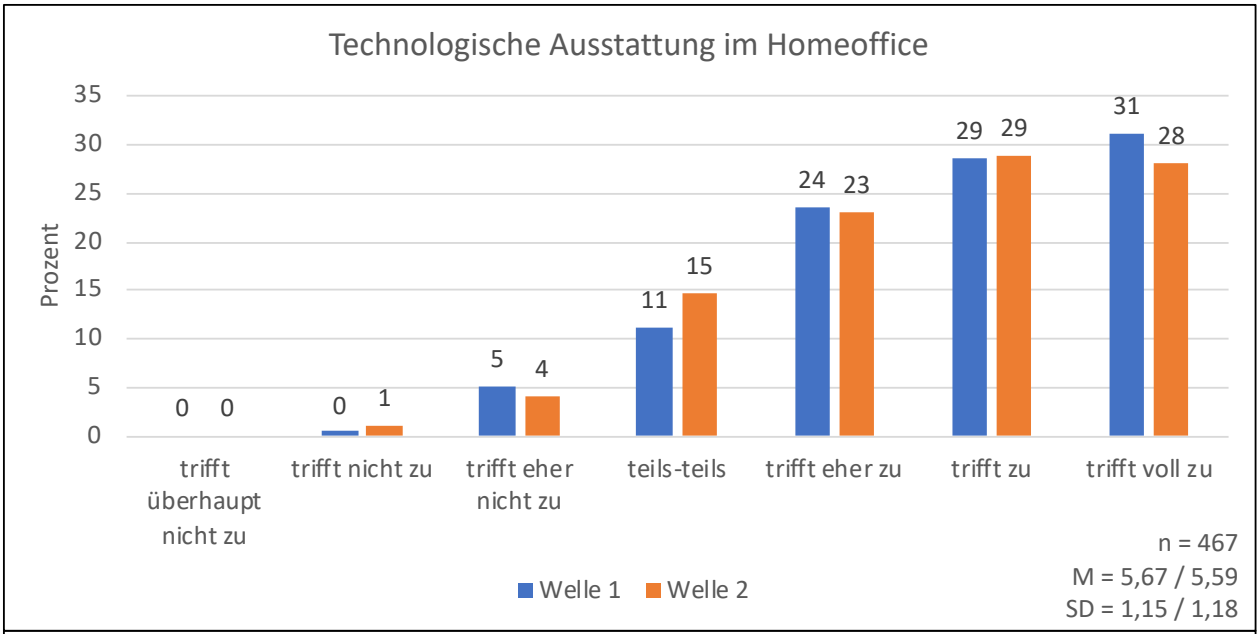


Abbildung 19: Unwohlsein und Arbeiten im Homeoffice.

Während im Juni 2020 noch 29 % der Befragten angeben, im Homeoffice zu arbeiten, obwohl sie sich nicht wohl genug für die Arbeit im Büro gefühlt hätten, erhöht sich dieser Anteil bis Oktober 2020 auf 34 %. Die erhöhte Bereitschaft, trotz Unwohlseins im Homeoffice zu arbeiten, wird auch durch die Mittelwerte bekräftigt. Demnach betrug der Mittelwert der Variable im Juni 2020 4,36 und im Oktober 4,63.

2.2.2 Individuelle Wahrnehmung zur technischen Arbeitsfähigkeit

In der öffentlichen Diskussion zum Homeoffice ist viel über die technischen Voraussetzungen der Arbeit von zu Hause diskutiert worden. Viel war die Rede von ausreichend gutem Internetanschluss, Serverzugriffen und ausreichender Hardware, um überhaupt von zu Hause aus arbeiten zu können. Auch dazu sind die Studienteilnehmer befragt worden (Abbildung 20).



Um die technologische Ausstattung zu bewerten, sind die Befragten gebeten worden, folgende Aussagen zu beantworten:
1. In meinem Homeoffice verfüge ich über eine vollwertige Ausstattung an I&K-Technologien.
2. In meinem Homeoffice verfüge ich über eine zuverlässige Internetverbindung an meinem Arbeitsplatz.
3. In meinem Homeoffice verfüge ich über eine ausreichend schnelle Internetverbindung an meinem Arbeitsplatz.

Abbildung 20: Technologische Ausstattung im Homeoffice.

Offensichtlich ist die technische Konnektivität zu Hause im Durchschnitt eher nicht das Problem, zu dem es in den Debatten gemacht wurde. Der weit überwiegende Teil der Befragten ist mit seiner Internetverbindung und I&K-Technologien (eher) zufrieden, während weniger als 1 % eindeutig Unzufriedenheit ausdrückt. Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation bewertet in einer Studie die technische Realisierbarkeit als hinreichende Voraussetzung für Homeoffice und identifiziert diese ebenfalls als hinreichend breit vorhanden (Hofmann et al. 2020). Auch wenn das zunächst ein sehr zufriedenstellendes Ergebnis sein mag, zeigen die durchaus beachtlichen Teils-teils-Aussagen, dass im Homeoffice allein aufgrund der Internetverbindung nicht jeder richtig arbeitsfähig ist.

Darüber hinaus scheint die allgemeine digitale Vernetzung zu Hause nicht sehr hoch zu sein (Abbildung 70 im Anhang). Knapp über 20 % der Befragten geben an, zu Hause über eine hohe digitale Vernetzung (Smart Home) zu verfügen. Noch im Juni 2020 geben 37 % eine hohe digitale Vernetzung als unzutreffend an. Dieser Anteil reduziert sich bis August 2020 auf 34 %. Deutsche Bürobeschäftigte scheinen aufgrund der Arbeit von zu Hause in eine digitale Vernetzung zu Hause investiert zu haben.

2.2.3 Individuelle Wahrnehmung zur Privatsphäre im Homeoffice

Neben der technischen Arbeitsfähigkeit nahmen die befragten Studienteilnehmer in der 3. Befragungswelle im Oktober 2020 auch die Privatsphäre im Homeoffice mehrheitlich positiv wahr (Abbildung 71 im Anhang). 69 % der Befragten stimmten der Aussage eher bis vollkommen zu, im Homeoffice jederzeit die Möglichkeit zu haben, in einer ruhigen und visuell ruhigen Umgebung zu arbeiten. Allerdings hatten auch 69 % die Möglichkeit zu arbeiten, ohne mit jemand anderem aus dem eigenen Haushalt zu tun zu haben. Mehr als

drei Viertel der Befragten (76 %) stimmten der Aussage eher zu oder zu, dass es ihnen wichtig war, ohne Unterbrechungen zu arbeiten, wenn sie es wollten. 72 % der Befragungsteilnehmer stimmten der Aussage, arbeiten zu können, ohne, dass andere arbeitsbezogene oder nicht arbeitsbezogene Gespräche mithörten, eher oder vollkommen zu. Diese Möglichkeit zu arbeiten, ohne belauscht zu werden, war gleichzeitig für 67 % auch wichtig oder zumindest eher wichtig. Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich über das Bei-der-Arbeit-gehört-Werden hinaus auch für das Gesehen-Werden. 70 % stimmten der Aussage zu, dass sie die Möglichkeit hatten zu arbeiten, ohne dass sie oder ihre Arbeit von anderen gesehen wurden, wenn sie das wollten. Dies war für über die Hälfte (56 %) der Studienteilnehmer auch wichtig. Damit scheint das ununterbrochene Arbeiten im Homeoffice die größte Bedeutung zu haben. Für zwei Drittel der Befragten ist es wichtig, arbeiten zu können, ohne dass andere die Gespräche verfolgen können. Auch unbeobachtet zu arbeiten ist für die Mehrheit wichtig, allerdings nicht so wichtig wie ungestört und nicht belauscht zu arbeiten.

Abbildung 21 stellt die Zufriedenheiten mit den jeweiligen Faktoren den Wichtigkeiten gegenüber.[6]

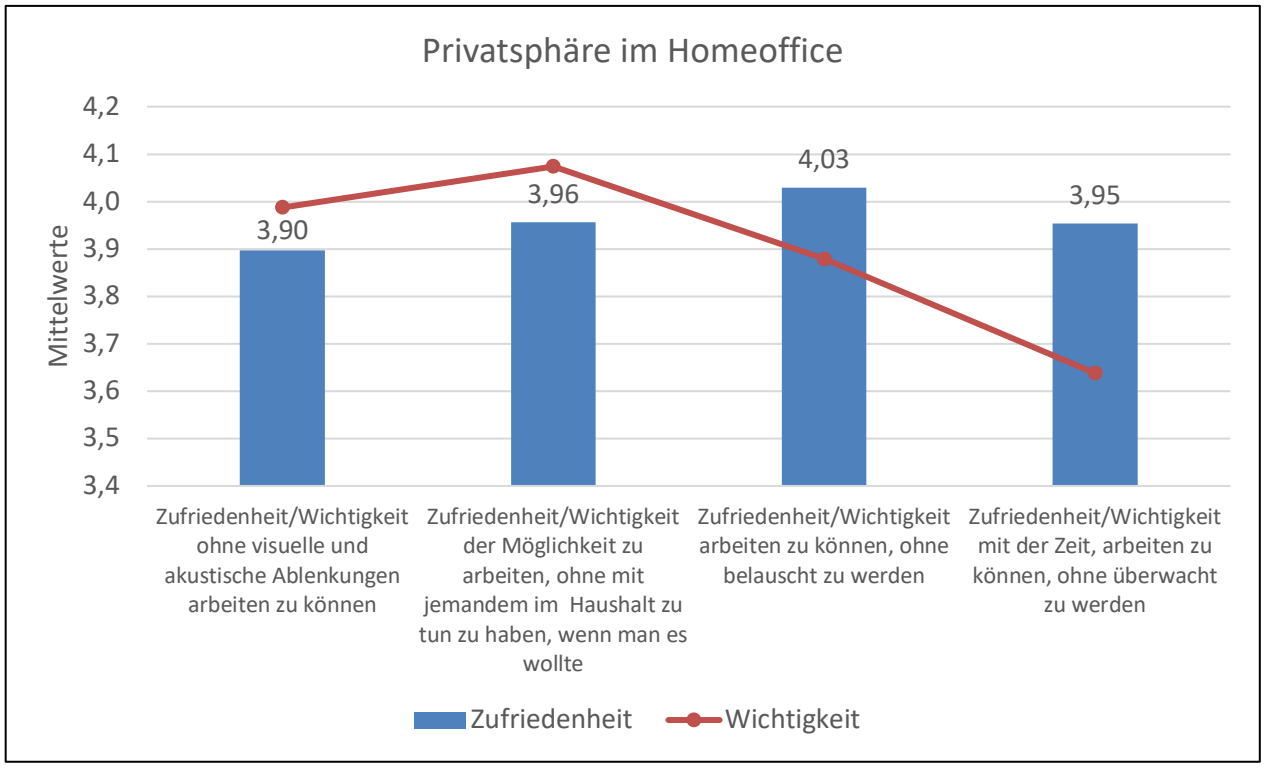


Abbildung 21: Zufriedenheiten und Wichtigkeiten im Homeoffice.

Im Homeoffice wird die Erwartung an die Privatsphäre in Bezug auf die zwei Faktoren zur Kontrolle und Überwachung zu Hause sogar übererfüllt. Hinsichtlich visueller und akustischer Ablenkungen sowie Ablenkungen durch eine weitere Person werden die Erwartungen jedoch nicht erfüllt. Dieses Ergebnis erscheint für die dauerhaft nachhaltige Verbreitung des Homeoffice problematisch. Erkenntnisse zum Adoptionsverhalten von Technikinnovationen stellen die große Bedeutung erfüllter Erwartungen für eine erfolgreiche

[6] Dieses Schema zur Entstehung von Zufriedenheiten wird als C/D-Paradigma (Confirmation/Disconfirmation-Paradigma) bezeichnet.

Einführung heraus (Confirmation/Disconfirmation-Paradigma). In Bezug auf ihre Erwartungen scheint sich das Homeoffice für die Beschäftigten zumindest ein Stück weit zu entzaubern.

2.2.4 Individuelle Wahrnehmung zu Konflikten mit Kollegen und Vorgesetzten

Zunehmende Arbeitszeit im Homeoffice kann sich negativ auf das Arbeitsverhältnis zu Kollegen auswirken (Gajendran und Harrison 2007). Zwar kann synchrone Kommunikation wie Online-Konferenzen die Pflege der Teams und den Austausch zu den Kollegen unterstützen. Es ist dennoch davon auszugehen, dass die räumliche Distanz sich auch auf die soziale Interaktion mit Kollegen und Vorgesetzten auswirkt. Daher wurden die Studienteilnehmer in der 3. Befragungswelle im Oktober 2020 zu ihren individuellen Wahrnehmungen von Konflikten im Teamkontext befragt.

Im Ergebnis sehen im Hinblick auf Konflikte mit Kollegen mit 43 % fast die Hälfte der Befragten keinen Unterschied in der aktuellen Coronakrise zur Normalsituation (Abbildung 72 im Anhang). 8 % erleben mehr oder deutlich mehr Konflikte mit Kollegen, während 18 % weniger oder deutlich weniger Konflikte angeben. Diese Ergebnisse bestätigen sich auch in Bezug auf Konflikte mit Vorgesetzten. 41 % nehmen keinen Unterschied war, während 8 % deutlich mehr oder mehr und 16 % deutlich weniger oder weniger Konflikte wahrnehmen. Insgesamt ist in der Interpretation dieser Ergebnisse Vorsicht geboten. In Anbetracht der schwierigen Arbeitssituation in der Pandemie waren Harmoniebedürfnis, Toleranz und Leidensfähigkeit kurz- und mittelfristig sicher noch stärker ausgeprägt, als dies langfristig der Fall sein wird.

2.3 Wahrgenommene Unterschiede zur Arbeit im Firmenbüro

Im Rahmen der 3. Befragungswelle im Oktober 2020 sind die Studienteilnehmer gebeten worden, ihren Arbeitsplatz zu Hause direkt mit dem Firmenbüroarbeitsplatz zu vergleichen. Verglichen werden insbesondere die Art des Arbeitens und die direkte Arbeitsumgebung.

Bezüglich des direkten Vergleichs zwischen dem Firmenbüro und dem Arbeitsplatz zu Hause ergeben sich wahrgenommene Unterschiede (Abbildung 22).

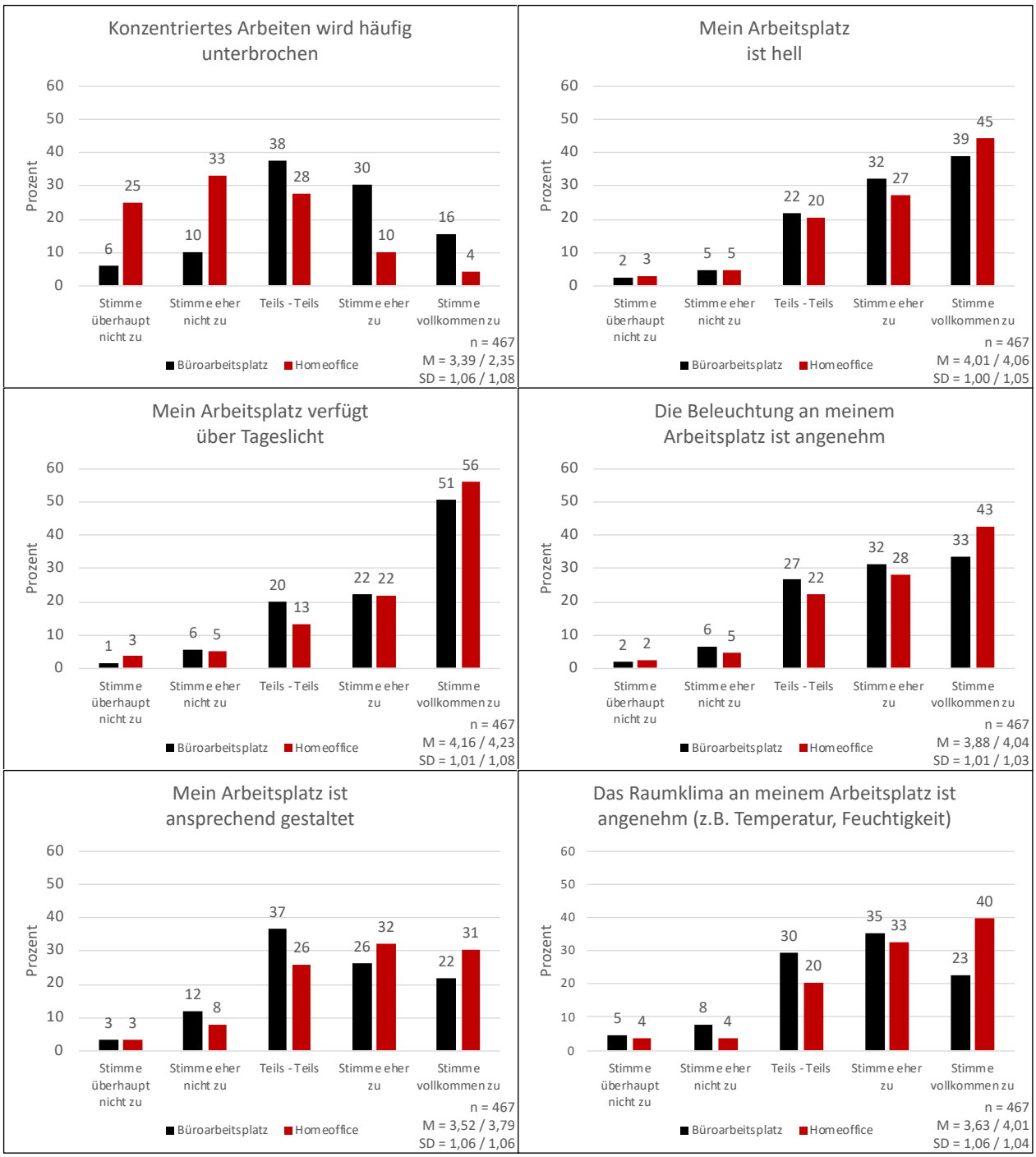


Abbildung 22: Wahrgenommene Unterschiede der Arbeit zwischen Büroarbeitsplatz und Homeoffice.

Im Ergebnis zeigt sich, dass die Befragten nach eigener Wahrnehmung bei der Arbeit zu Hause weniger unterbrochen werden. 58 % geben an, im Homeoffice wenig bis überhaupt nicht unterbrochen zu werden. Hingegen haben 46 % der Befragten die Einschätzung, am Büroarbeitsplatz beim konzentrierten Arbeiten eher oder häufig unterbrochen zu werden, nur 14 % geben dies für das Arbeiten zu Hause an. Auch wenn es sich zunächst um eine individuelle Wahrnehmung des einzelnen Wissensarbeiters handelt, hat sie rund um Fragestellungen, für welche Form von Arbeit das Homeoffice geeignet ist und wer gut aus dem

Homeoffice arbeiten kann, eine Bedeutung. Anschließen könnten sich Fragestellungen, wie Büroflächen und Büroarbeitsplätze gestaltet sein müssen, um auch dem Bedürfnis nach ungestörtem Arbeiten nachzukommen.

In Bezug auf die Helligkeit am Arbeitsplatz zeigen sich keine wesentlichen Unterschiede zwischen dem Arbeitsplatz im Firmenbüro und zu Hause. Auch scheinen sowohl der Büroarbeitsplatz als auch der Arbeitsplatz im Homeoffice bei der großen Mehrheit über Tageslicht zu verfügen. Mit einem marginalen Unterschied sind die Zustimmung und Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu Hause größer. Ein ähnliches Bild ergibt sich für die individuelle Wahrnehmung der Beleuchtung. Über zwei Drittel der Befragten nehmen diese sowohl am Firmenbüroarbeitsplatz als auch zu Hause als angenehm war. Erneut schneidet die Beleuchtung am Arbeitsplatz zu Hause marginal besser ab. Auch wird die Beleuchtung am Büroarbeitsplatz von minimal mehr Bürobeschäftigten als unangenehmer wahrgenommen als die im Homeoffice.

Sowohl die ansprechende Gestaltung als auch das Raumklima nehmen die Befragungsteilnehmer im Durchschnitt im Homeoffice positiver wahr als rund um den Büroarbeitsplatz. Fast zwei Drittel der Befragungsteilnehmer (63 %) stimmen der Aussage zu, dass der eigene Arbeitsplatz im Homeoffice ansprechend gestaltet ist. Der Arbeitsplatz im Firmenbüro erhält hier von 48 % der Befragten Zustimmung. Damit empfinden mehr als die Hälfte der Befragten ihren Arbeitsplatz als nicht ausreichend gestaltet. So stimmen 15 % der Aussage, ihr Büroarbeitsplatz sei ansprechend gestaltet, nicht zu, während dies 11 % im Homeoffice so sehen. In Bezug auf das Raumklima (z.B. Temperatur, Feuchtigkeit) bestätigen sich diese Einschätzungen. 58 % halten dies am Büroarbeitsplatz für angenehm, 13 % für unangenehm. Das Raumklima am Arbeitsplatz zu Hause schneidet in der individuellen Wahrnehmung besser ab. Hier bejahen 73 % die Aussage, das Raumklima sei angenehm, während es 8 % zu Hause als unangenehm wahrnehmen.

Zusammenfassend lassen diese Vergleiche die Schlussfolgerung zu, dass deutsche Bürobeschäftigte die individuelle Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes zu Hause und die Einflussnahme darauf wertschätzen. Im Büro sinkt diese Einflussnahme des Einzelnen aufgrund der Raumeigenschaften und des gemeinsamen Arbeitens in Team- oder sogar Großraumbüros. Obwohl Wohnungen grundsätzlich zum Wohnen und nicht zum Arbeiten gedacht sind, scheinen die befragten Bürobeschäftigten hier mit ihrer Art zu arbeiten und der unmittelbaren Arbeitsplatzumgebung zufriedener zu sein. Für Unternehmen, die nach der Coronapandemie ihre Mitarbeiter wieder weitestgehend oder vollständig im Büro arbeiten lassen wollen, erwächst hier die Notwendigkeit durch moderne Büros mit hoher Flächenqualität für ähnliche Wohlfühleffekte durch die Arbeitsplatzumgebung zu schaffen. Umso dringlicher erscheint es für Firmen mit veralteten Büroflächen, Kapazitäten in eine Modernisierung der Arbeitsflächen zu stecken. Eine qualitative Aufwertung scheint für die Zeit nach der Pandemie unumgänglich. Nur die Möglichkeit im Firmenbüro mit den Kollegen Kontakte zu pflegen, soziale Interaktion wahrzunehmen wird zukünftig nicht ausreichend sein. Erst wenn sich Mitarbeiter auch in den Büroflächen wohlfühlen und eine ähnlich hohe Zufriedenheit wie im Homeoffice erfahren, ist mit einem signifikanten Anstieg der Arbeit im Büro zu rechnen. Eine idealisierte Aufteilung der Arbeitszeit wird im nachfolgenden Abschnitt dargestellt.

2.4 Favorisierte Arbeitsort- und Arbeitszeitverteilung der Zukunft

Über die bisher dargestellten Angaben und Einschätzungen zur Arbeit von zu Hause hinaus wurden die Studienteilnehmer zu ihren favorisierten Arbeitsorten und Arbeitszeiten befragt. Im August 2020 würden die Befragten im Durchschnitt gerne 34 % ihrer Arbeitszeit im Büro ihres Unternehmens, 57 % im Homeoffice

und 7 % an dritten Arbeitsorten wie im Co-Working-Space/Office-Center, im Café oder einer Lounge arbeiten, wenn sie komplett selbstbestimmt entscheiden dürften (Abbildung 23).

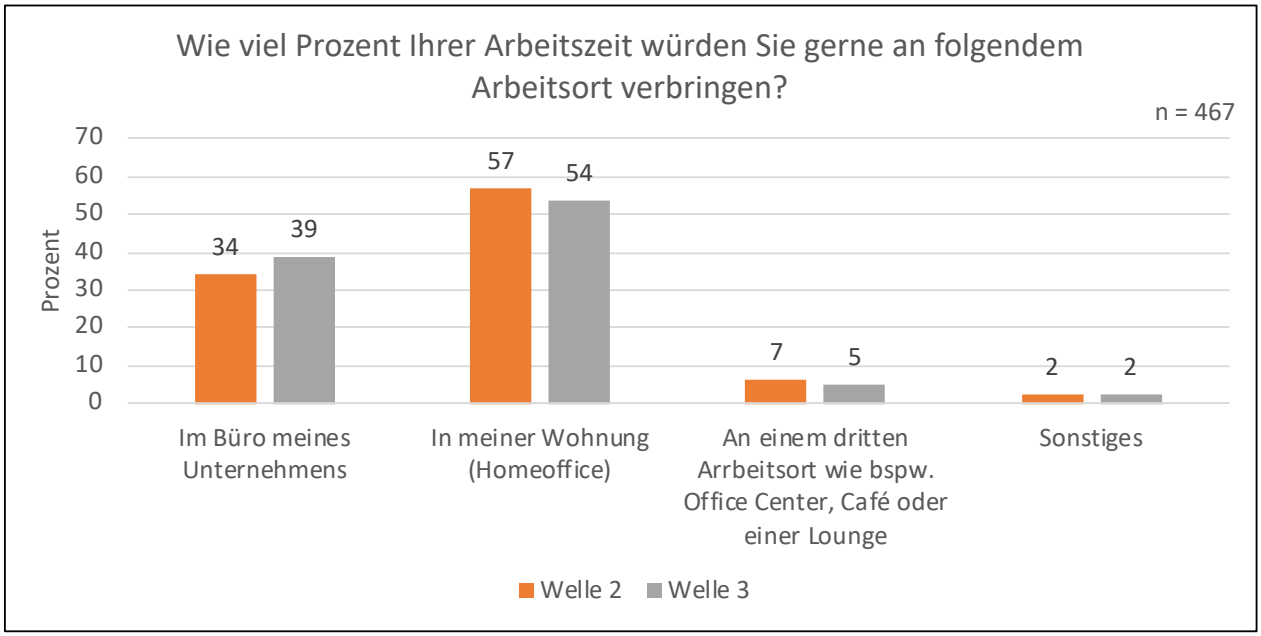


Abbildung 23: Gewünschte Verteilung der Arbeitszeit auf den Arbeitsort bei kompletter Selbstbestimmtheit.

Im Oktober 2020 lagen diese Werte bei 39 % für das Büro, 54 % fürs Homeoffice und 5 % für dritte Arbeitsorte. Unter der Berücksichtigung, dass einige der Studienteilnehmer bereits vermehrt ins Büro zurückgekehrt sind, scheint das Homeoffice über diesen Zeitraum leicht als favorisierter Arbeitsort verloren zu haben, wenngleich es deutlich der am stärksten favorisierte Arbeitsort ist.

Direkt gefragt nach der gewünschten Arbeitszeit im Homeoffice nach der Pandemie ist der prozentuale Anteil sogar noch um einen geringen Anteil größer. Im Oktober 2020 geben die Befragten an, im Mittel 60 % ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen zu wollen. Gerechnet auf eine 5-Tage-Arbeitswoche entspricht dies drei Tagen im Homeoffice. In etwa ein Zehntel der Befragten würde gerne vollständig im Homeoffice arbeiten. Lediglich 1,4 % wünschen überhaupt kein Homeoffice. Etwas über ein Viertel würde gerne weniger als die Hälfte der eigenen Arbeitszeit im Homeoffice arbeiten. Fast drei Viertel der Befragten (73 %) würde gerne mindestens die Hälfte der eigenen Arbeitszeit von zu Hause arbeiten, insgesamt fast ein Drittel würde gerne 75 % und mehr von zu Hause arbeiten. Dabei zeichnen sich Montag (26 %) und Freitag (29 %) als die von Bürobeschäftigten favorisierten Tage ab, um von zu Hause aus zu arbeiten.

2.5 Wahrgenommene Kostenverschiebungen im Homeoffice

Teile der öffentlichen Debatte rund um das Homeoffice während der Coronapandemie sind häufig durch eine Kostenverschiebung hin zu Arbeitnehmern im Homeoffice geprägt. Kostenverschiebungen durch die Arbeit im Homeoffice wurden über die Befragung im Juni 2020 erfasst. Da diese eine gewichtige Ausprägung hatten, wurde im August 2020 darauf erneut in größerem Detaillierungsgrad eingegangen und weiterhin einzelne Kostenpositionen abgefragt.

Im Juni 2020 wurden die Befragten nach ihren wahrgenommenen Wohnkostenveränderungen durch das Homeoffice gefragt. Die Häufigkeitsverteilung zeigt Abbildung 24.

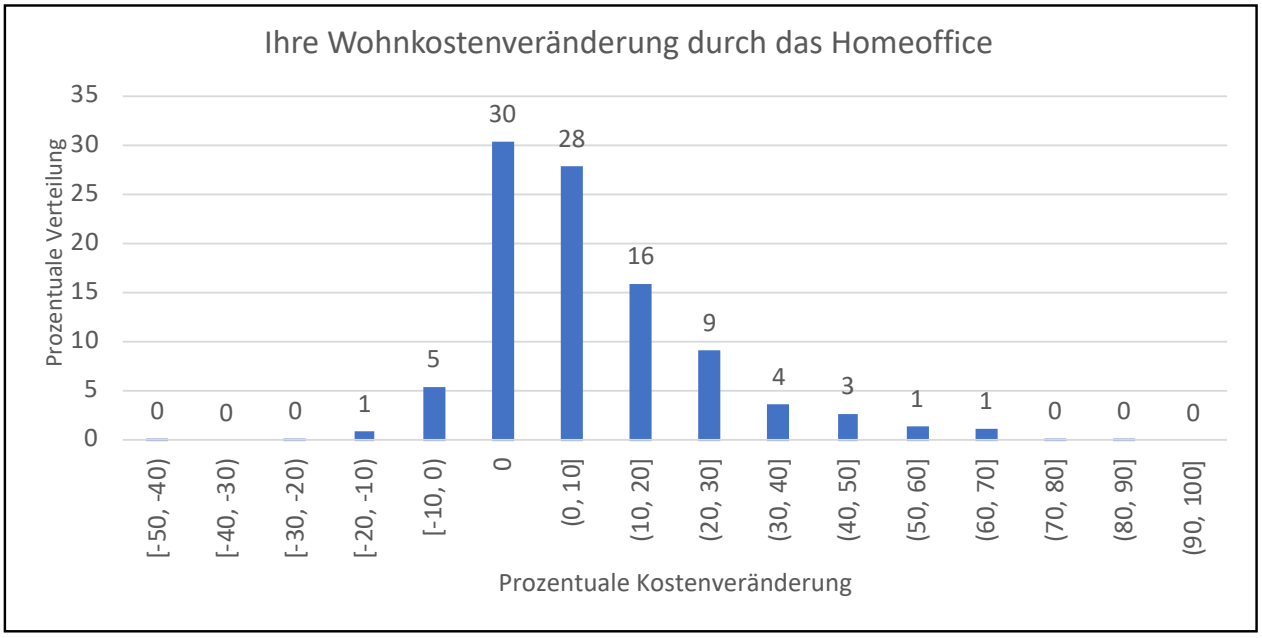


Abbildung 24: Häufigkeitsverteilung der Wohnkostenveränderung im Homeoffice.

Im Mittel geben die Befragten eine Wohnkostenveränderung durch das Homeoffice von 11 % an. Die Standardabweichung beträgt 16 %. Das Werteintervall reicht von –49 % bis zu 90 %. Damit nehmen wenige Befragte eine Wohnkostenreduktion wahr (7 %). Demgegenüber geben fast zwei Drittel der Befragten (62 %) eine Erhöhung der Wohnkosten an. Nicht ganz ein Drittel (30 %) spürt keine Veränderung der Wohnkosten. Um die Kostenveränderungen besser verstehen zu können, wurden die Befragten im August 2020 detaillierter zu ihren Kostenpositionen im Homeoffice befragt. Die Mittelwerte und Standardabweichungen der prozentualen Kostenveränderungen sowie die absoluten Kostenveränderungen der einzelnen Kostentreiber zeigt die Tabelle 3.

Tabelle 3: Prozentuale und absolute Veränderung der Kostenpositionen im Homeoffice.

Kostenpositionen im Homeoffice	**Mittelwert [%]**	**Standardabweichung [%]**	**Absolute Kostenveränderung [€/Monat]**
Nebenkosten für Wohnraum	10,44	21,12	35,00
Lebensmittel & Getränke	10,37	24,66	44,00
IT- & Büromaterialkosten	8,26	21,15	36,00
Kinderbetreuung	-4,46	27,47	21,00
Pendelkosten	-28,75	42,40	-73,00
Sonstiges	-4,12	25,42	-17,00
Summe			46,00

Die Befragungsergebnisse offenbaren, dass die größte, positive prozentuale Kostenveränderung im Mittel von den Nebenkosten für Wohnraum ausgeht. Hiermit sind vor allem Heiz- und Stromkosten gemeint. Mehr als zwei Drittel der Befragten (68 %) sehen hier eine Kostensteigerung durch das Homeoffice, wohingegen lediglich 9 % eine Kostenreduzierung wahrnehmen. Mit einem Mittelwert von 10,37 % ist auch eine Kostenerhöhung der Kostenposition Lebensmittel und Getränke durch die Arbeit von zu Hause für die Befragten spürbar. Überdies führt die Heimarbeit zu einer mittleren Kostenerhöhung von 8,26 % für IT- und Büromaterialkosten. Hier gibt mehr als jeder Zweite an (51 %), dass die Arbeit von zu Hause zu Mehrkosten hinsichtlich IT- und Büromaterialkosten führt. Während die mittlere prozentuale Veränderung der Kinderbetreuungskosten mit –4,46 % noch relativ moderat ausfällt, sind die Pendelkosten mit einem Mittelwert von –28,75 % stark zurückgegangen. Jeder Zehnte (10 %) gibt hier sogar einen Rückgang um 100 % an, sodass für diese Personen gar keine Pendelkosten mehr anfallen. Insgesamt geben zwei Drittel der Befragten an (63 %), dass sie einen Rückgang der Pendelkosten wahrnehmen. Hinsichtlich der absoluten Kostenveränderungen wurden nur diejenigen Befragten in die Analyse integriert, die auch eine Kostenverschiebung wahrgenommen haben bzw. bei denen die Kostenposition überhaupt vorhanden ist. Auffällig ist hierbei der Kostentreiber Kinderbetreuung. Während die prozentuale, mittlere Kostenveränderung negativ ist, ist die absolute, mittlere Kostenveränderung positiv. Mathematisch lässt sich dies dadurch erklären, dass einige Befragungsteilnehmer im Verhältnis zu den Prozentsätzen überproportional große Absolutbeträge angeben. Je nach Lebensstandard ist dies nachvollziehbar und durchaus valide. Eine ganzheitliche Betrachtung der einzelnen Kostenpositionen führt zu der Erkenntnis, dass im Mittel im Homeoffice Mehrkosten in Höhe von 46 € pro Monat und pro Beschäftigten entstehen. Mit der Einführung einer Homeoffice-Pauschale scheint die Politik auf dieses Missverhältnis zu reagieren (Deutscher Bundestag 2020). Das Arbeiten im Homeoffice kann mit 5 € pro Tag steuerlich geltend gemacht werden, wenn an diesem Tag ausschließlich im Homeoffice gearbeitet wurde. Allerdings ist die Homeoffice-Pauschale auf 600 € und somit auf 120 Arbeitstage begrenzt. Unter der Annahme eines Grenzsteuersatzes von 40 % und 20 Arbeitstagen pro Monat im Homeoffice ergibt sich eine reale Minderbelastung von 40 € im Monat. Wird dieser Betrag mit den rechnerisch ermittelten Mehrkosten der Studienteilnehmer verglichen, so wird deutlich, dass diese Beträge nahezu deckungsgleich sind, wobei noch immer Mehrkosten von mindestens 6 € pro Monat und pro Befragten verbleiben. Entfällt bei den Steuerpflichtigen durch das Homeoffice die mit der Fahrt zum Arbeitsort verbundene Absetzung der Fahrtkosten, kann sich das Defizit noch deutlich erhöhen.

3 Erfolg des Work from Home

Wie sich der Erfolg von Arbeit messen lässt, ist seit vielen Jahren Gegenstand der Forschung (Appel-Meulenbroek et al. 2018). Allerdings ist bisher das Arbeiten am Büroarbeitsplatz und dessen Wirkung auf den Mitarbeiter Untersuchungsgegenstand der meisten Studien. Zumeist beziehen sich die Erfolgsmessungen auf die Selbsteinschätzungen der Befragten zu Zufriedenheit und Produktivität in den unterschiedlichen Arbeits- und Bürogestaltungskontexten (Krupper 2015; Budie et al. 2018). Ziel dieser Untersuchung ist, den Arbeitserfolg im Homeoffice darzustellen und diesen schließlich im Vergleich zum Büroarbeitsplatz zu diskutieren.

Es ist zunächst zu unterscheiden, aus welcher Disziplin bzw. Perspektive „Erfolg“ betrachtet wird (Abbildung 25).

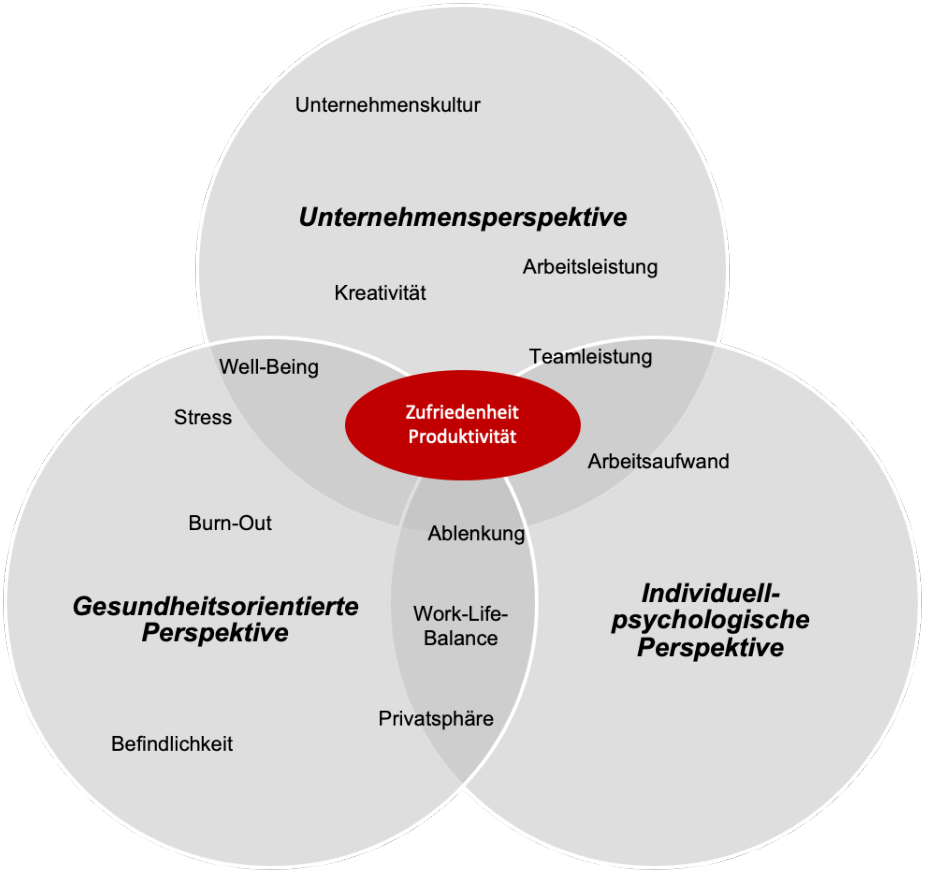


Abbildung 25: Betrachtung von „Erfolg“ aus verschiedenen Disziplinen.

Je nach soziologischer bzw. wirtschaftswissenschaftlicher Disziplin sind hier unterschiedliche Erfolgsgrößen von Interesse. Aus einer gesundheitsorientierten Perspektive sind beispielsweise das Well-Being, Stress, Burn-out oder muskuläre Schmerzen Betrachtungsgegenstand. Aus einer Unternehmensperspektive stellt die Unternehmenskultur und der Teamzusammenhalt eine Erfolgsgröße dar. Die größten Überschneidungen mit angrenzenden Disziplinen stellen die beiden Erfolgsgrößen **Zufriedenheit** und **Produktivität** dar. Weiterhin werden diese beiden Erfolgsgrößen häufig als Voraussetzung und Grundlage für unternehmerische Leistungsfähigkeit betrachtet.

Auch in der vorliegenden Studie wurden die befragten Wissensarbeiter nach ihren Selbsteinschätzungen befragt. Dabei wurden neben Zufriedenheit und Produktivität bei der Arbeit von zu Hause auch Fragestellungen rund um Arbeitsleistung, Arbeitsaufwand, Motivationsverlust und Ablenkung im Homeoffice sowie zur Wahrnehmung der eigenen Work-Life-Balance berücksichtigt. Durch das weitere Abfragen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit und der Zufriedenheit im Leben liefern die Studienergebnisse einen wichtigen Beitrag in der breiten Diskussion, ob das Arbeiten von zu Hause in Deutschland funktioniert. Abbildung 26 zeigt eine Übersicht der in dieser Studie verwendeten Kriterien, über die sich der Arbeitserfolg darstellen lässt.

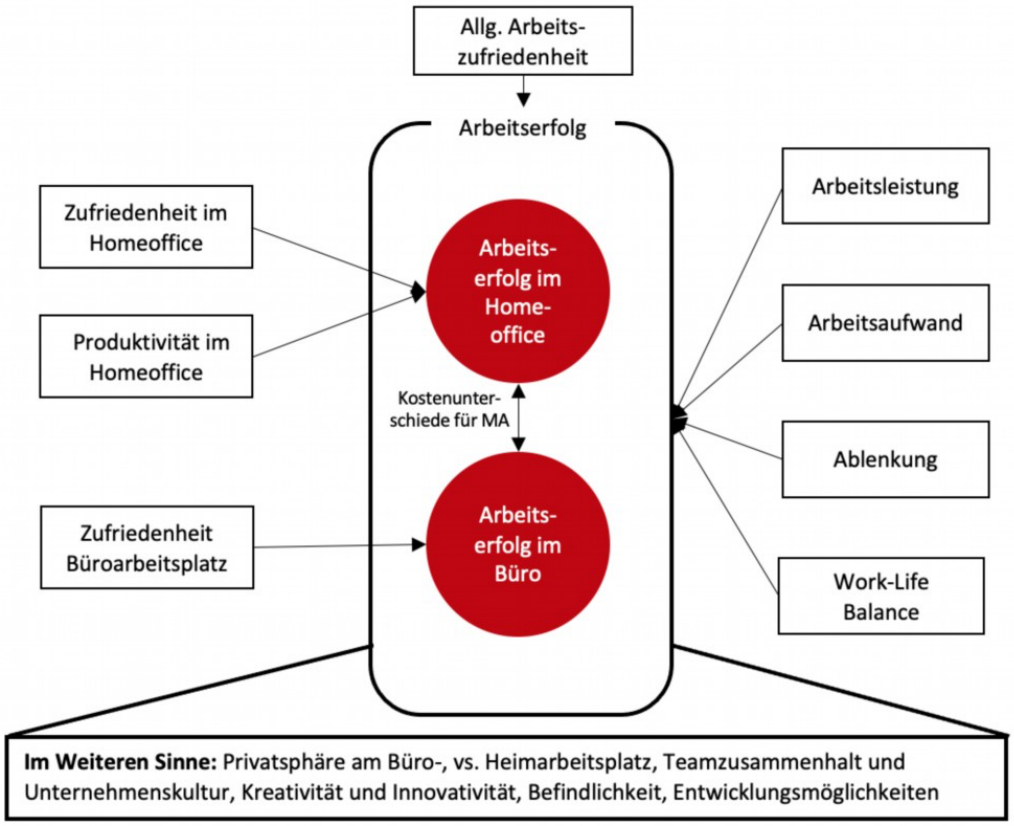


Abbildung 26: Messfaktoren des Erfolgs von Arbeit.

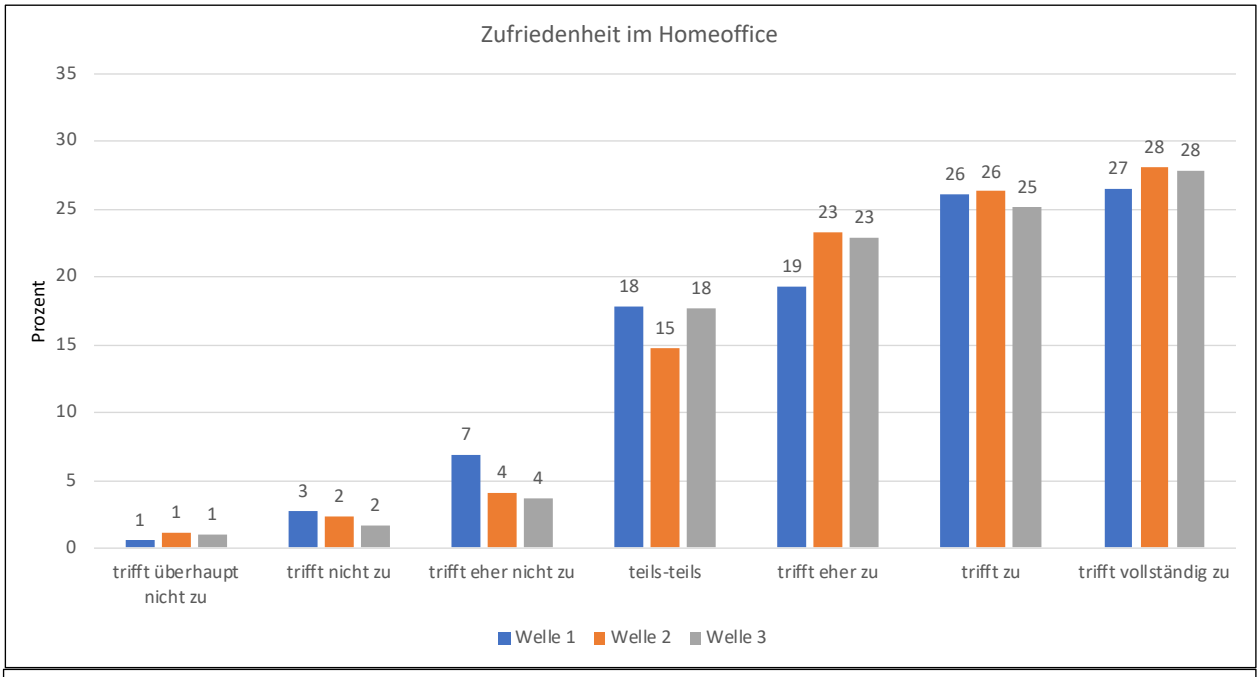
Neben selbst eingeschätzter Zufriedenheit und Produktivität, welche maßgeblich für den persönlichen Arbeitserfolg des Individuums sind, wird über die Arbeitsleistung und den Arbeitsaufwand der Erfolg aus Unternehmensperspektive abgebildet. Weiterhin findet das Kriterium Ablenkung Anwendung, da zu erwarten ist, dass dieses im Homeoffice einen zentralen Einfluss auf den Arbeitserfolg hat. Work-Life-Balance findet Anwendung, da bisherige Studien gezeigt haben, dass diese im Zusammenhang mit dem Arbeitserfolg steht (Gálvez et al. 2011). In der Befragung wurden außerdem Messmodelle sowohl zur Privatsphäre am Heim- und Büroarbeitsplatz, Skalen zur Messung des Teamzusammenhalts, zur Unternehmenskultur, Kreativität und zum innovativen Verhalten als auch zu den Beförderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten im Beruf erfasst. Diese Erfolgsgrößen im weiteren Sinne stehen nicht im Fokus dieses Ergebnisberichts, sondern finden in einzelnen, zukünftigen Forschungsbeiträgen Eingang. Der folgende Bericht beschränkt sich auf

die ökonomische Perspektive, sodass Zufriedenheit und Produktivität des Mitarbeiters als Vorbedingungen für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens herangezogen werden.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Erfolgskriterien im engeren Sinne dargestellt.

3.1 Zufriedenheit im Homeoffice

Über alle Befragungswellen hinweg ist mehr als die Hälfte der Befragten im Homeoffice zufrieden oder vollständig zufrieden (Abbildung 27).[7] Darüber hinaus zeigt sich, dass jeder Fünfte eher zufrieden im Homeoffice ist. Diese durchschnittlich hohe Zufriedenheit im Homeoffice scheint über den zeitlichen Verlauf der Studie zwischen den Befragungswellen noch zuzunehmen. Das zeigen auch die jeweiligen Mittelwerte, die von Juni 2020 (5,36) bis zum Oktober 2020 (5,45) leicht ansteigen.



Für die Zufriedenheit im Homeoffice wurden die Befragten gebeten folgende Aussagen zu bewerten:
1. Ich bin mit meinem Homeoffice sehr zufrieden.
2. Ich arbeite gerne in meinem Homeoffice.
3. Die Arbeit in meinem Homeoffice macht mir Spaß.

Abbildung 27: Zufriedenheit im Homeoffice.

Allerdings sind nicht alle Befragungsteilnehmer im Homeoffice zufrieden. Ein nicht unerheblicher Anteil zeigt sich nach eigenen Aussagen hin- und hergerissen. Über alle Wellen hinweg drücken 3 - 4 % eine Unzufriedenheit im Homeoffice aus. Darüber hinaus zeigt sich auch ein nennenswerter Anteil von 7 % in der ersten Befragungswelle eher unzufrieden im Homeoffice. Auch wenn die Zufriedenheitswerte hoch sind, drängt sich bei den unterschiedlichen Einschätzungen die Frage auf, ob sich feststellen lässt, durch welche Merkmale und Faktoren sich die Zufriedenheit im Homeoffice von der am Büroarbeitsplatz unterscheidet. Erst

[7] Um Wahrnehmungen und Selbsteinschätzungen von Befragungsteilnehmern möglichst genau zu erfassen, wurden den Befragten mehrere Fragen zu einem Erfolgskriterium gestellt. Mithilfe der Reliabilität und Validität wurde sichergestellt, dass die entsprechenden Fragen tatsächlich das jeweilige Erfolgskriterium messen (vgl. Kapitel 1.4.3)

dann wäre eine differenzierte Betrachtung und darauf aufbauend konkrete Implikationen für Beschäftigte, Unternehmen und Politik möglich.

3.2 Produktivitätswahrnehmung im Homeoffice

Die mehrheitlich zufriedene Einschätzung der Arbeit von zu Hause zeigt sich auch in der Wahrnehmung der eigenen Produktivität im Homeoffice (Abbildung 28). Knapp ein Drittel der Befragten (32 %) hat das Gefühl, zu Hause produktiver oder sogar deutlich produktiver zu arbeiten als am professionellen Büroarbeitsplatz. Bis Oktober 2020 steigt dieser Wert auf 39 % der Befragten. Auch die Ergebnisse der PWC-Studie „Mehr Home, weniger Office“ weisen eine veränderte oder leicht höher bewertete Produktivität auf (Rauch et al. 2020). Hier könnten ungestörteres, selbstbestimmteres und flexibleres Arbeiten eine Rolle spielen. Knapp über ein Viertel nimmt jedoch keinen bzw. nur teils-teils einen Produktivitätsunterschied wahr.

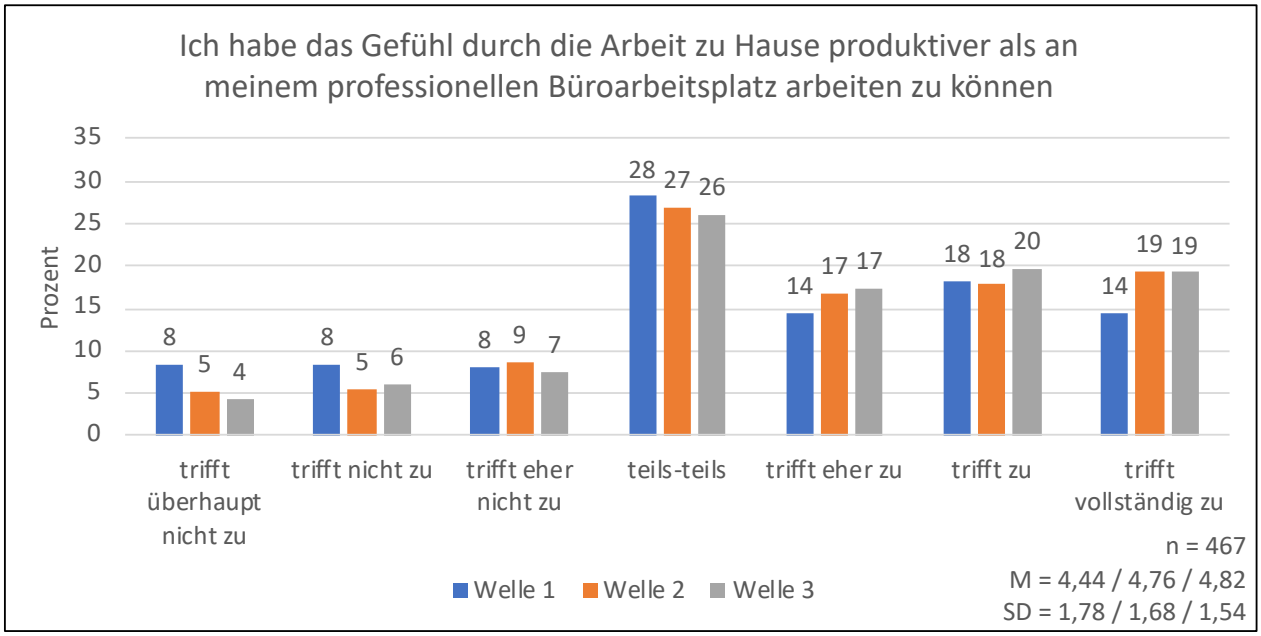


Abbildung 28: Produktivitätswahrnehmung im Homeoffice im Vergleich zum professionellen Büroarbeitsplatz.

Allerdings empfindet im August und Oktober jeder 10. Befragte die Aussage, zu Hause produktiver zu arbeiten, als nicht oder sogar überhaupt nicht zutreffend. Im Juni 2020 hatten sogar 16 % der Befragten dieses Gefühl. Damit nehmen sich die Befragten durchschnittlich über den Zeitverlauf im Homeoffice als produktiver wahr, was auch die Mittelwerte über die drei Befragungswellen verdeutlichen. Dies deckt sich mit den Ergebnissen weiterer Studien, die zeigen, dass mobiles Arbeiten bei einer Mehrheit der Unternehmen zu einer erheblichen Produktivitätssteigerung führte (Capgemini 2020; Kunze et al. 2020). Die stetig wahrgenommene Produktivitätssteigerung von Juni bis Oktober 2020 ist möglicherweise durch Faktoren wie bessere Einrichtung im Homeoffice, Eingewöhnung und wieder sichergestellte öffentliche Kinderbetreuung erklärbar. In der öffentlichen Debatte häufig diskutierte Überdrüssigkeit des Homeoffice, Einsamkeit, fehlender Austausch oder eine nun bereits länger anhaltende Pandemielage scheinen keine Rolle für die wahrgenommene Zufriedenheit und Produktivitätssteigerung im Homeoffice zu spielen.

Abbildung 29 stellt die wahrgenommene Steigerung der Produktivität im Homeoffice gegenüber dem Büroarbeitsplatz als kumulierte relative Häufigkeitsfunktion dar.

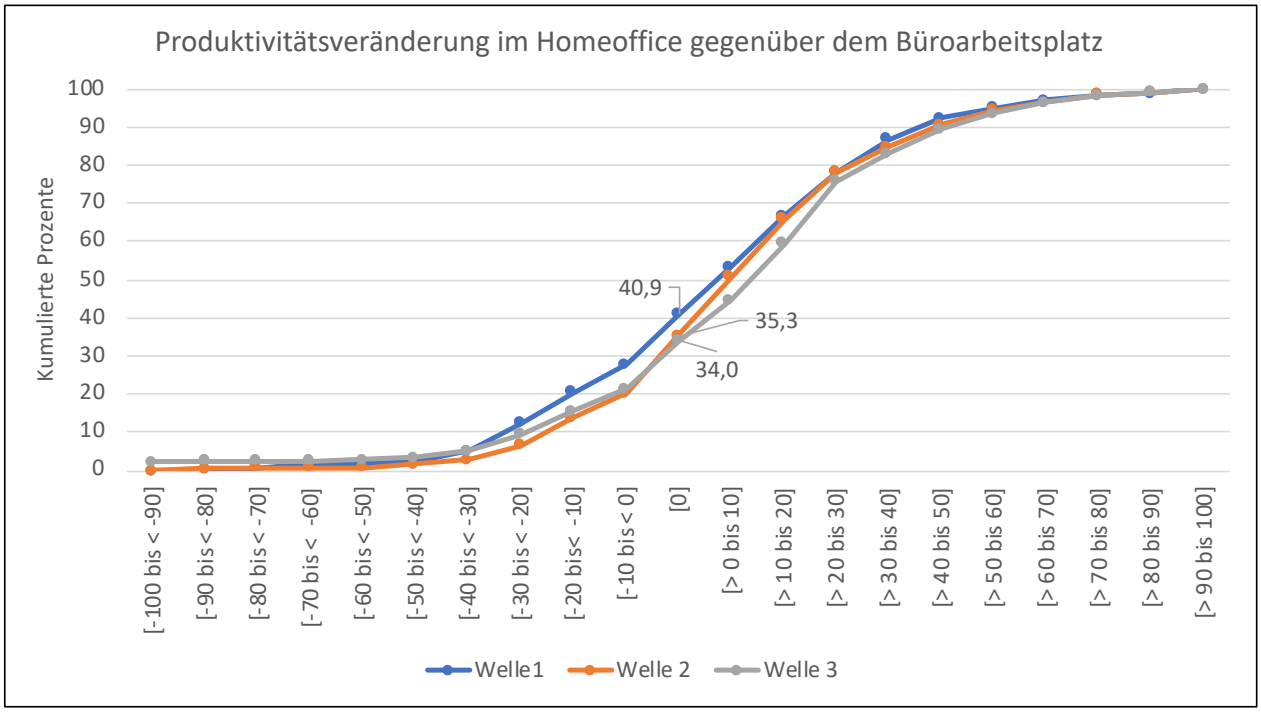


Abbildung 29: Produktivitätsveränderung im Homeoffice.

Die Befragten wurden gebeten, ihre Produktivitätsveränderung im Homeoffice im Vergleich zum Büro auf einer Skala von -100 bis +100 % zu bewerten. Über die Hälfte der Befragten schätzen, im Homeoffice produktiver als am Büroarbeitsplatz zu arbeiten. Demgegenüber geben bis zu 41 % der Befragten an, im Homeoffice gleich produktiv oder weniger produktiv im Vergleich zum Büroarbeitsplatz zu sein. Während die durchschnittliche Produktivitätsveränderung im Juni mit knapp 11 % beziffert wurde, ist diese auf 14 % im August und Oktober angewachsen. Nichtsdestotrotz zeigt die Verteilung durchaus stark unterschiedliche Einschätzungen. Auch die Standardabweichung der Produktivitätsveränderung liegt bei bis zu 32 %. Über 30 % geben im Juni und August an, weniger produktiv im Homeoffice zu sein, und 10 % empfinden keine Veränderung ihrer Produktivität. Im Oktober halten sich rund 21 % der Befragten für weniger produktiv im Homeoffice. Diese Entwicklung lässt darauf schließen, dass der Wechsel vom Büro in das Homeoffice zunächst eine Anlaufphase benötigte und die Umstellung mit Produktivitätseinbußen einherging. Dennoch zeigt die hohe Streuung, dass eine differenzierte Betrachtung der Einflüsse und Ursachen notwendig ist. Schließlich hat eine Produktivitätsreduzierung im Vergleich zum professionellen Büroarbeitsplatz erhebliche Konsequenzen für eine erfolgreiche Teamarbeit und damit für das gesamte Unternehmen. Gleichzeitig geben die Befragten jedoch an, aufgrund der Covid-19-Pandemie (unabhängig ihres Arbeitsorts) insgesamt eine leicht verringerte Produktivität von knapp 10 % zu haben. Inwieweit dieser Corona-Bias auch den oben dargestellten Produktivitätsvergleich der Arbeitsorte betrifft, ist anhand der Befragungsdaten leider nicht zu klären.

Die Pearson-Korrelation zwischen der Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice ist auf dem 1-%-Signifikanzniveau 2-seitig positiv signifikant mit einem Korrelationskoeffizienten von 0,686 und zeigt damit eine sehr hohe Abhängigkeit voneinander auf.

Tabelle 4: Korrelation zwischen der Zufriedenheit und der Produktivität im Homeoffice.

Pearson-Korrelation	**Produktivität im Homeoffice**
Zufriedenheit im Homeoffice	0,686**

** Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

3.3 Arbeitsleistung, Arbeitsaufwand sowie Motivationsverlust und Ablenkung im Homeoffice

Für die deutschen Bürobeschäftigten sowie vor allem für die Unternehmen sind über die Zufriedenheit und die Produktivität hinaus die Kriterien Arbeitsleistung, Arbeitsaufwand sowie Motivationsverlust und Ablenkung für die Erfolgsbeurteilung der Arbeit von zu Hause bedeutsam. Während über das Kriterium Arbeitsleistung beurteilt werden kann, ob sich die Effizienz, die Qualität oder auch die Effektivität der Arbeit im Homeoffice verbessert, lässt sich über das Kriterium Arbeitsaufwand feststellen, ob deutsche Bürobeschäftigte zeitlich oder mengenmäßig mehr im Homeoffice arbeiten und wie sich dies auf die Qualität der Arbeit auswirkt.

Im Ergebnis zeigt sich, dass im August 2020 mit 32 % knapp ein Drittel im Homeoffice eine gesteigerte Arbeitsleistung wahrnimmt (Abbildung 30). Weitere 26 % sehen diese eher gesteigert. Dies deckt sich durchaus mit den hohen Produktivitätsangaben im Homeoffice zum gleichen Befragungszeitpunkt. Jeweils ein Viertel sieht die Arbeitsleistung teil-teils gesteigert. 8 % der Befragten halten eine gesteigerte Arbeitsleistung für überhaupt nicht oder nicht zutreffend.

Gefragt nach dem Arbeitsaufwand, scheinen deutsche Bürobeschäftigte im Homeoffice nach eigener Wahrnehmung eher mehr und besser zu arbeiten (Abbildung 30). Auch wenn sich für einen Großteil der Befragten kein nennenswerter Unterschied zur Arbeit im Büro ergibt, geht immerhin fast ein Drittel davon aus, eher mehr und besser zu arbeiten. Jeder Fünfte bis Siebte hält diese Aussage sogar für zutreffend oder vollständig zutreffend.

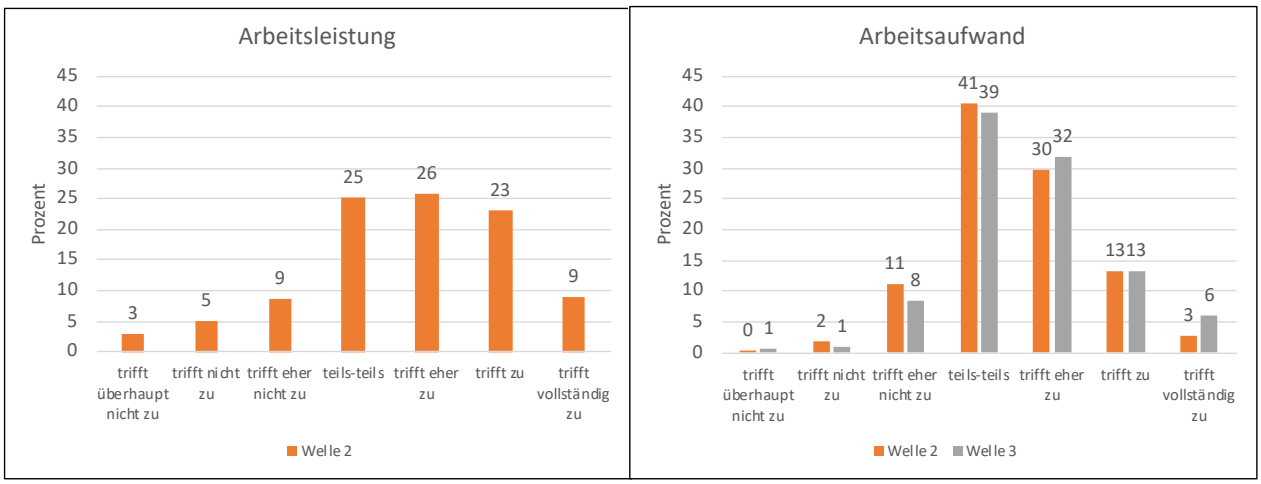
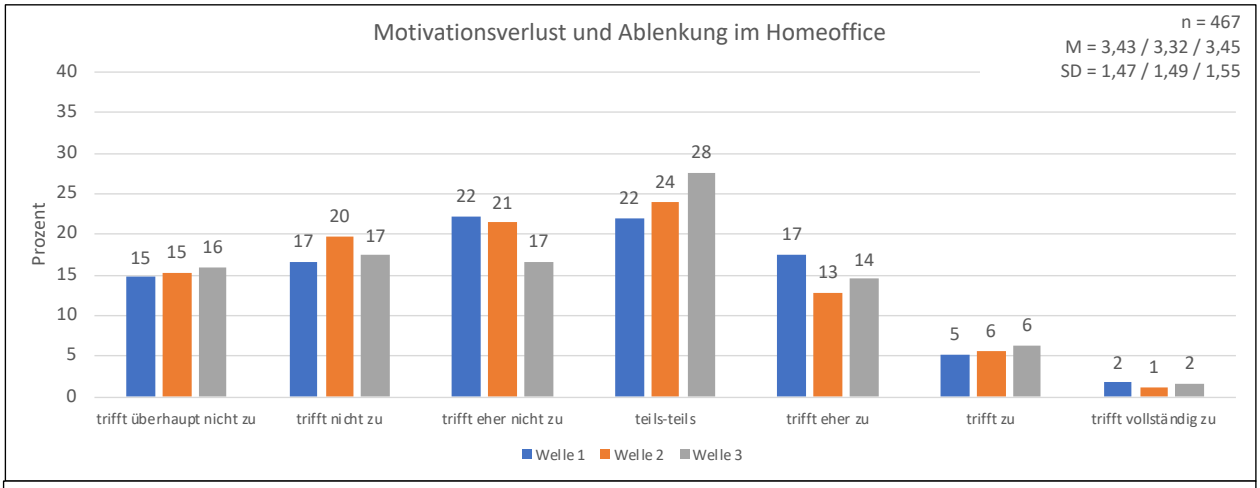


Abbildung 30: Arbeitsleistung und Arbeitsaufwand im Homeoffice.

Um den Erfolg des Work from Home aus vielfältigen Gesichtspunkten zu beurteilen, sind die Befragungsteilnehmer nach ihrem Motivationsverlust und ihrer Ablenkung im Homeoffice befragt worden. Knapp ein Drittel hält eine geringere Motivation sowie verstärkte Ablenkungen durch TV, Handy, andere Personen oder Haushaltsaufgaben für überhaupt nicht oder nicht zutreffend (Abbildung 31). Erneut differenzieren sich allerdings die Einschätzungen über die Befragten hinweg. Mehr als jeder Fünfte fühlt sich im Homeoffice hinsichtlich der Motivation und der Ablenkung neutral. Auch der Anteil von Wissensarbeitern, die sich zu Hause eher oder sogar wirklich unmotiviert und abgelenkt fühlen, liegt bei ca. 20 %.



Zur Beurteilung von Motivationsverlust und Ablenkung im Homeoffice wurden die Befragten gebeten folgende Aussage zu bewerten:
1. Ich fühle mich ohne mein Team weniger motiviert.
2. Ich lasse mich leichter von TV, Handy, etc. ablenken.
3. Ich lasse mich leichter von Familie, Kind oder anderen Personen ablenken.
4. Ich lasse mich leichter von Haushaltsaufgaben (z.B. Waschen, Bügeln, Kochen, etc.) ablenken.

Abbildung 31: Motivationsverlust und Ablenkung im Homeoffice.

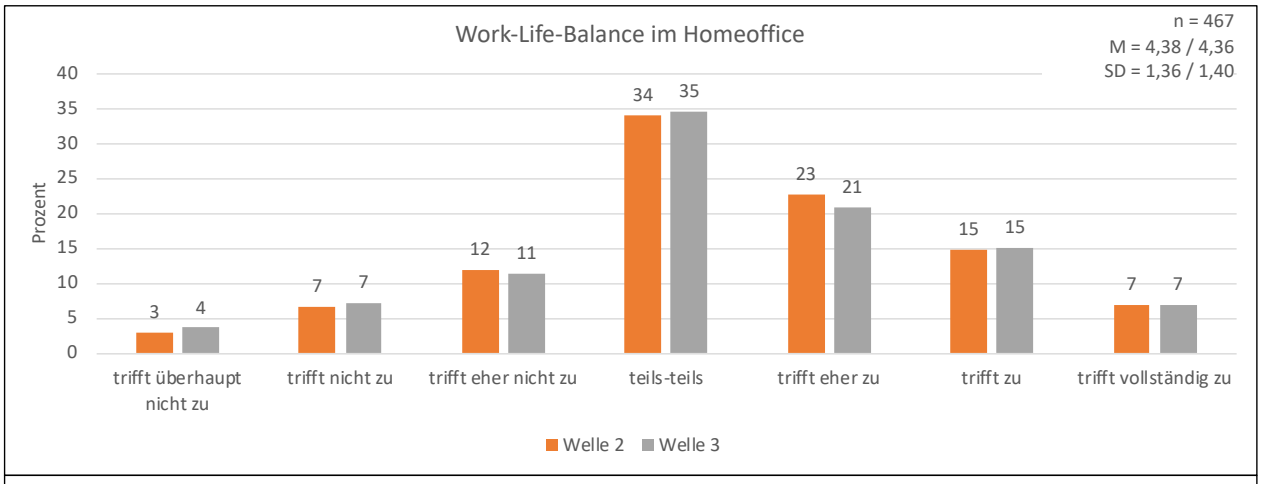
In Bezug auf die Mittelwerte und damit die durchschnittliche Einschätzung der Befragungsteilnehmer scheint Motivationsverlust und Ablenkung im Homeoffice im Zeitverlauf konstant eingeschätzt zu werden. Allerdings verschieben sich die TOP-BOX-Werte ganz leicht, sodass sich minimal ansteigende Motivationsverluste

und Ablenkungen im Homeoffice zeigen. Das heißt, einige Befragte werden über den Zeitverlauf nach eigenen Einschätzungen unmotivierter und lassen sich im Homeoffice leichter von der Arbeit ablenken. Auch hier könnten sich leichte Entmystifizierungstendenzen des Homeoffice andeuten.

3.4 Wahrgenommene Work-Life-Balance im Homeoffice

Des Weiteren sind die Studienteilnehmer nach ihren Wahrnehmungen zur Work-Life-Balance befragt worden. Auch darüber lässt sich vor allem aus der individuellen Perspektive deutscher Wissensarbeiter Erfolg im Work from Home bewerten. Schließlich kommt einer Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance eine steigende Bedeutung zu, nicht zuletzt im wachsenden Wettbewerb um junges, qualifiziertes Personal (Reinke 2018).

Die Ergebnisse zeigen weitestgehend eine Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance während der Arbeit von zu Hause (Abbildung 32).



Um die Work-Life-Balance im Homeoofice zu beurteilen, wurden die Befragten gebeten folgende Aussage zu bewerten:
1. In den meisten Fällen entspricht meine Work-Life-Balance fast meinen Idealvorstellungen.
2. Meine Work-Life-Balance ist hervorragend.
3. Ich bin sehr zufrieden mit meiner Work-Life-Balance.
4. Bisher habe ich die wichtigen Dinge bekommen, die ich mir in Bezug auf meine Work-Life-Balance wünsche.
5. In Zukunft würde ich nichts an meiner Work-Life-Balance ändern.

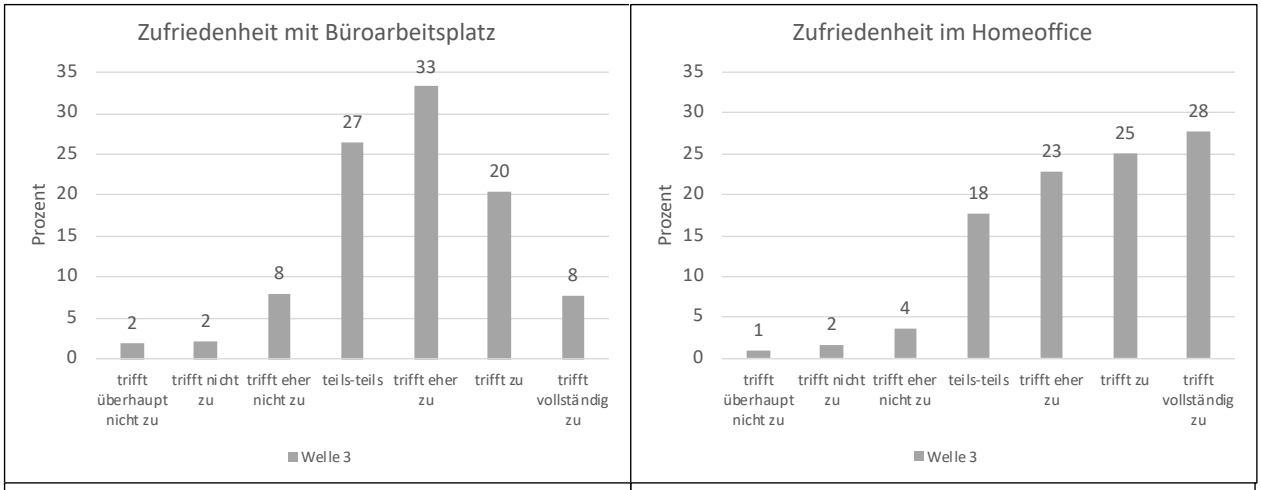
Abbildung 32: Work-Life-Balance im Homeoffice.

Ca. 22 % der Befragten zeigen sich mit ihrer Work-Life-Balance zufrieden oder vollständig zufrieden. Nicht ganz ein Viertel zeigt sich eher zufrieden. Ein Drittel und damit die Mehrheit der Befragten beantwortet die Einschätzungen zur Work-Life-Balance mit teils-teils. Immerhin jeder Zehnte zeigt sich mit seiner Work-Life-Balance nicht oder überhaupt nicht zufrieden. Dabei unterscheiden sich die Einschätzungen nur sehr minimal zwischen August und Oktober 2020.

Es scheint, dass deutsche Wissensarbeiter fließende und ineinander übergehende Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben, wie sie sich durch das Arbeiten von zu Hause wohl weitestgehend ergeben dürften, zu schätzen wissen. Gleichzeitig zeigt sich, dass Homeoffice nicht automatisch zu einer gesteigerten Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance führt, sondern durchaus vom Einzelfall abhängt.

3.5 Vergleich mit der Zufriedenheit am Büroarbeitsplatz

Zum Abschluss lassen sich über die abgefragten Einschätzungen der Zufriedenheit am Büroarbeitsplatz auch die Zufriedenheiten im Homeoffice vergleichend einordnen. Im Oktober 2020 zeigen sich deutlich mehr Befragte zufrieden oder vollständig zufrieden im Homeoffice (53 %) als mit ihrem Büroarbeitsplatz (28 %) (Abbildung 33). Besonders aussagekräftig ist hier auch der Vergleich der Mittelwerte, den das Homeoffice mit 5,45 zu 4,79 gegenüber dem Büroarbeitsplatz gewinnt.



Für die Zufriedenheit mit dem Büroarbeitsplatz wurden die Befragten gebeten folgende Aussagen zu bewerten: 1. Ich bin mit meinem Büroarbeitsplatz sehr zufrieden. 2. Ich arbeite gerne an meinem Büroarbeitsplatz 3. Die Arbeit in meinem (Firmen-)Büro macht mir Spaß.	Für die Zufriedenheit im Homeoffice wurden die Befragten gebeten folgende Aussagen zu bewerten: 1. Ich bin mit meinem Homeoffice sehr zufrieden. 2. Ich arbeite gerne in meinem Homeoffice. 3. Die Arbeit in meinem Homeoffice macht mir Spaß.

Abbildung 33: Vergleich der Zufriedenheit mit dem Büroarbeitsplatz mit der Zufriedenheit im Homeoffice.

Die vergleichenden Ergebnisse zeigen, dass die befragten deutschen Bürobeschäftigten im Homeoffice zufriedener sind als an ihrem professionellem Büroarbeitsplatz. Wenngleich die wenigsten Befragungsteilnehmer direkt unzufrieden mit ihrem Büroarbeitsplatz sind, liegen in dieser Erkenntnis bedeutsame Implikationen für Unternehmen und ihre Büroflächen. Schließlich könnten Wissensarbeiter, die nach Lockerungen der Kontaktbeschränkungen und/oder Abflachen des Pandemiegeschehens aus dem Homeoffice zurück in die Büros beordert werden, andere Effekte vernachlässigt, allein durch die unmittelbare Arbeitsplatzumgebung weniger zufrieden sein. Obgleich der Arbeitsplatz im Büro ausschließlich für die Funktion Arbeiten (und nicht Wohnen) ausgelegt ist, scheint diese Funktion im Firmenbüro nicht erfüllt zu werden. Diese Tatsache ist umso erstaunlicher, als dass der Büroarbeitsplatz über Jahrzehnte als Standard der Verrichtung von Wissensarbeit angesehen und nicht hinterfragt wurde. Diese Selbstverständlichkeit hat dazu geführt, dass Firmen Potenziale nicht ausgenutzt, Flächen nicht modernisiert und auf einen modernen Stand gebracht haben. Diese fehlende Transformation der Arbeitsflächen fällt Unternehmen nun notgedrungen auf die Füße. Umso schwerer kann es für Organisationen werden, ihre Mitarbeiter wieder an den Büroarbeitsplatz zurückzubeordern. Diese Tatsache fällt umso mehr ins Gewicht, je älter und schlechter der Firmenarbeitsplatz ist. Umso mehr scheint es von Interesse zu sein, welche Faktoren genau für den Erfolg der Arbeit im Homeoffice zuständig sind und diesen determinieren. Diesen Faktoren geht das folgende Kapitel nach und beleuchtet, welche Faktoren zu einer hohen Zufriedenheit und Produktivität führen.

3.6 Zwischenergebnisse zu Kapitel 3

Nicht nur die im zentralen Fokus dieser Studie stehenden Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice, sondern auch die Arbeitsleistung, der Arbeitsaufwand, der Motivationsverlust und die Ablenkung sowie die Work-Life-Balance sind Erfolgsgrößen der Arbeit von zu Hause. Dieser Abschnitt fasst die wichtigsten deskriptiv statistischen Ergebnisse zu den Erfolgsgrößen im Homeoffice zusammen.

Ein Großteil der Befragungsteilnehmer ist im Homeoffice zufrieden, aber durchaus nicht alle

Im Mittel geben die Befragungsteilnehmer an, dass sie im Homeoffice eher zufrieden sind, wobei sich über die verschiedenen Befragungszeitpunkte hinweg eine steigende Tendenz der Zufriedenheit im Homeoffice einstellt. Zu Beginn der Studie sind ca. drei Viertel der Beschäftigten im Homeoffice zumindest eher zufrieden. Demgegenüber gibt zum gleichen Zeitpunkt jeder Neunte an, eher unzufrieden im Homeoffice zu sein. Ein nicht zu unterschätzender Anteil (18 %) empfindet ein geteiltes Stimmungsbild.

Die Produktivität im Homeoffice ist diverser als bislang angenommen

Der Vergleich der Produktivität im Homeoffice und im Büro geht im Durchschnitt deutlich zugunsten des Homeoffice aus. Dort sind die Beschäftigten nach eigener Einschätzung zwischen 11 und 14 % produktiver, mit steigender Tendenz. Ein detaillierterer Blick auf die Häufigkeitsverteilung offenbart jedoch ein differenziertes Bild. Während knapp über die Hälfte der Befragten im Homeoffice produktiver ist, schätzt zu Beginn ein knappes Viertel, in der letzten Befragungswelle dann noch ein knappes Fünftel der Befragten ihre Produktivität zu Hause zumindest als eher geringer ein. Angesichts einer hohen Standardabweichung von 32 % wird sehr deutlich, dass jede generalisierende Aussage zur Produktivität im Homeoffice nur mit großer Vorsicht weiterverarbeitet werden kann.

Leicht höhere Arbeitsleistung und leicht höherer Arbeitsaufwand, aber auch steigender Motivationsverlust und steigende Ablenkung im Homeoffice

Über die Hälfte der Befragten (58 %) gibt an, die Arbeitsleistung von zu Hause im Vergleich zum Büro eher oder tatsächlich zu steigern. Bei 17 % der Befragten nimmt die Arbeitsleistung (eher) ab. Jeder Vierte ist hier geteilter Meinung. Auch der Arbeitsaufwand ist im Homeoffice nach Angaben der Befragungsteilnehmer durchschnittlich höher (Mittelwert 4,5/4,6 bei 4 = neutral). Dabei sticht mit ca. 40 % ein hoher Anteil der Teils-teils-Antworten heraus. Im Mittel nimmt der Motivationsverlust und die Ablenkung im Homeoffice über den Zeitverlauf zu. Mehr als jeder Fünfte verspürt im Homeoffice zumindest eher eine sinkende Motivation und eine zunehmende Ablenkungsanfälligkeit. Bestätigt sich diese Tendenz einer zunehmenden Demotivation und Ablenkung in der Arbeit von zu Hause, könnten die augenscheinlich höhere Arbeitsleistung und der höhere Arbeitsaufwand zukünftig darunter leiden. Hier zeigen sich erste Tendenzen der Entmystifizierung des Homeoffice.

Homeoffice ist nicht zwingend der Wegbereiter zu einer verbesserten Work-Life-Balance

Homeoffice führt nicht grundsätzlich zu einer gesteigerten Work-Life-Balance. Ein Drittel der Befragten ist hier geteilter Meinung. Etwas weniger als die Hälfte der Befragungsteilnehmer nimmt eine zumindest eher

verbesserte Work-Life-Balance durch das Homeoffice wahr. Andererseits empfindet jeder Fünfte zumindest eine leichte Verschlechterung der Work-Life-Balance durch die Arbeit von zu Hause.

Die durchschnittliche Zufriedenheit im Homeoffice schlägt die Zufriedenheit am Büroarbeitsplatz

Die Beschäftigten sind an ihrem Homeoffice-Arbeitsplatz um einiges zufriedener als im Büro. Der Vergleich der Mittelwerte geht mit 5,5 zu 4,8 auf der 7er-Skala recht eindeutig zugunsten des Arbeitsplatzes zu Hause aus. Dabei kommt es offensichtlich nicht auf den Durchschnitt, sondern den Einzelfall an. Die Standardabweichung ist mit 1,2 bzw. 1,3 recht hoch. Die Ergebnisse sind verblüffend. Wie kann es sein, dass speziell zum Zweck der Verrichtung von Arbeit entwickelte Büros derart weniger als Arbeitsort geschätzt werden als Wohnungen, die ja eigentlich für das Privatleben entwickelt wurden? Für die Zukunft haben die Erfahrungen in der Pandemie offensichtlich einige gravierende Denkanstöße gegeben.

4 Determinanten des Arbeitserfolgs von zu Hause

Nachdem in Kapitel 3 die Zusammensetzung des Arbeitserfolgs im Homeoffice erläutert wurde, wird nachfolgend geklärt, mit welchen unterschiedlichen Einflussfaktoren der Erfolg der Arbeit im Homeoffice im Zusammenhang steht und wie hoch der jeweilige Einfluss ist. Die Einflussfaktoren unterscheiden sich nach immobilienwirtschaftlichen Merkmalen der Wohnung sowie soziodemografischen, psychografischen und arbeitsbezogenen Merkmalen. Aufgrund des besonderen Forschungszwecks dieser Arbeit werden die immobilienwirtschaftlichen Einflussfaktoren des Erfolgs im Work from Home im folgenden Kapitel 5 sehr ausführlich diskutiert. Alle weiteren Einflussfaktoren werden in diesem Kapitel 4 näher analysiert. Abbildung 34 zeigt die Wechselwirkungen der räumlichen Bedingungen, der arbeitsbezogenen Faktoren und dem Verhalten des Individuums. Die drei Dimensionen sind dabei nicht immer trennscharf und können sich überlappen.

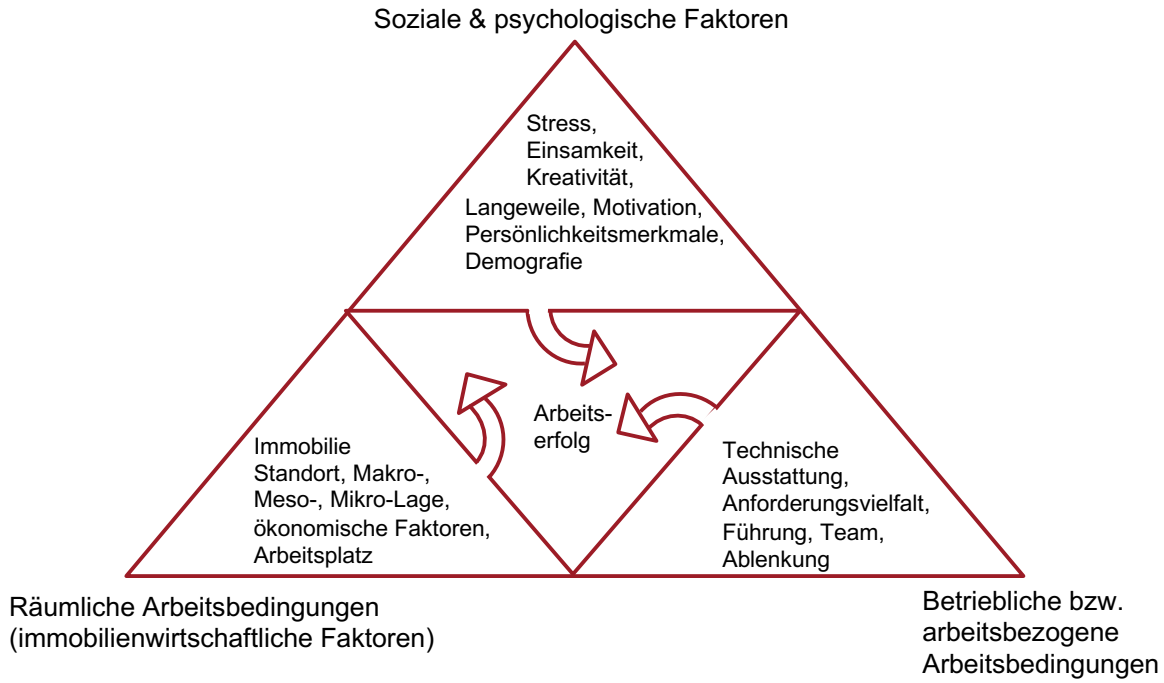


Abbildung 34: Rahmenmodell der Determinanten des Arbeitserfolgs vgl. (Krupper 2015).

Um den Zusammenhang der Faktoren mit dem Arbeitserfolg erkennbar zu machen und erste Hinweise auf die unterschiedliche Stärke der Wirkungsmechanismen zu erlangen, bieten sich Korrelationsanalysen und Mittelwertvergleiche an. Die Faktoren werden dabei jeweils auf die Zusammenhänge mit der Zufriedenheit und der Produktivität im Homeoffice analysiert.[8]

[8] Es ist davon auszugehen, dass die Rahmenbedingungen des Arbeitserfolgs im Homeoffice untereinander teils kräftig korrelieren. Beispielsweise. werden ältere Beschäftigte mit mehr Berufserfahrung und höherer Position auch über höheres Einkommen und vermutlich größere Wohnungen, in besserem Zustand, in besseren Lagen verfügen. Genaueren Aufschluss werden die im Anschluss an diesen Ergebnisbericht folgenden multivariaten Analysen liefern.

4.1 Soziodemo- und psychografische Faktoren und deren Zusammenhang mit dem Arbeitserfolg im Homeoffice

Zunächst wird der Zusammenhang zwischen den soziodemo- und psychografischen Angaben der Befragten und dem Arbeitserfolg im Homeoffice betrachtet.

4.1.1 Soziodemografische Faktoren

Unter den soziodemografischen Faktoren werden Alter, Personenzahl im Homeoffice, Kinderanzahl, Einkommen, Berufserfahrung, beruflicher Status, Führungsverantwortung, Beziehungsstatus, Bildungsgrad und deren Zusammenhänge mit dem Arbeitserfolg im Homeoffice untersucht.

Erfolg im Homeoffice in Abhängigkeit vom Alter, der Personenanzahl, der Kinderanzahl, vom Einkommen und der Berufserfahrung

Die Tabelle 5 gibt die Korrelationsstärke und das Signifikanzniveau ausgewählter soziodemografischer Merkmale mit der Zufriedenheit und der Produktivität im Homeoffice an.

Tabelle 5: Korrelationen zwischen den Erfolgsfaktoren im Homeoffice und den soziodemografischen Merkmalen.

Merkmale	Zufriedenheit im Homeoffice	Produktivität im Homeoffice
Alter	0,14**	0,19**
Anzahl Personen im Homeoffice	0,02	– 0,04
Anzahl Kinder	–0,02	–0,07
Einkommen	0,14**	0,10**
Berufserfahrung	0,16**	0,15**

** Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

Es zeigt sich, dass ein höheres Alter, ein höheres monatliches Einkommen und langfristige Berufserfahrung mit einer höheren Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice einhergehen. Die Anzahl der Personen im Homeoffice steht in keinem statistischen Zusammenhang mit der Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice. Auch die Anzahl der Kinder scheint den Erfolg im Homeoffice nicht zu beeinflussen.

Diese Korrelationen zeigen sich anschaulich bei Betrachtung der Mittelwertvergleiche. Abbildung 35 stellt die beiden Erfolgsgrößen in Abhängigkeit der Einkommensklassen dar.

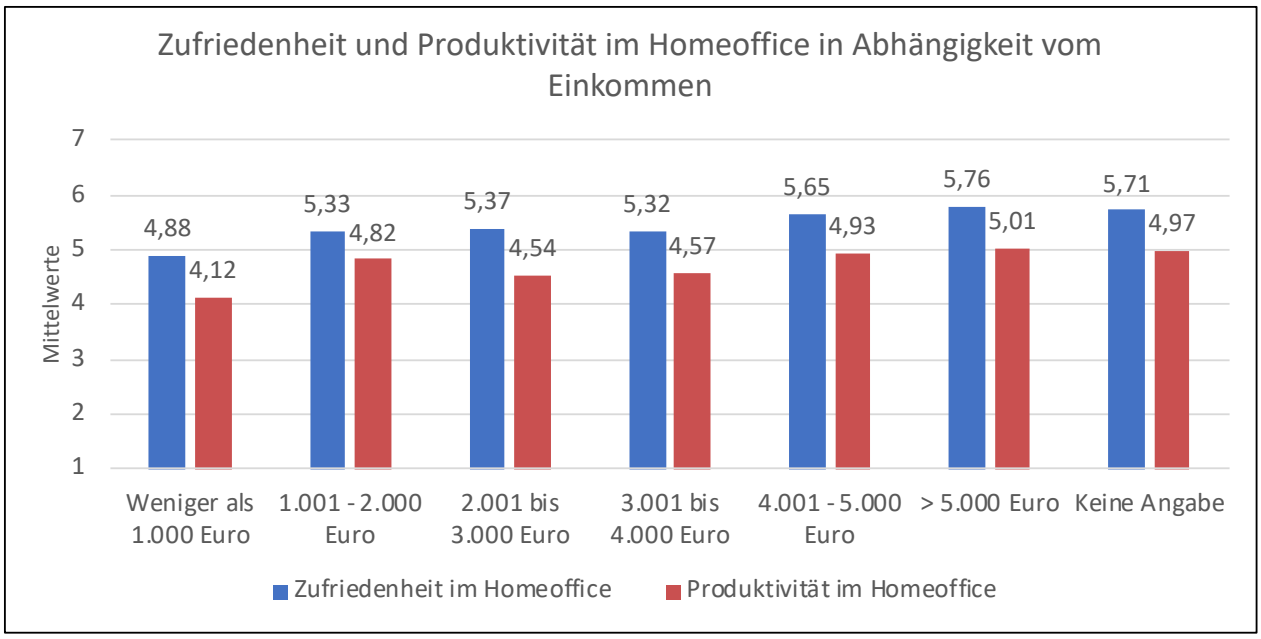


Abbildung 35: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit vom Einkommen.

Es zeigt sich ein fast monotoner Anstieg der Zufriedenheit im Homeoffice von 4,9 in der untersten Einkommensklasse auf 5,7 in der obersten Einkommensklasse. Abbildung 36 zeigt den Mittelwertvergleich der Berufserfahrung in Abhängigkeit der beiden Erfolgsgrößen Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice.

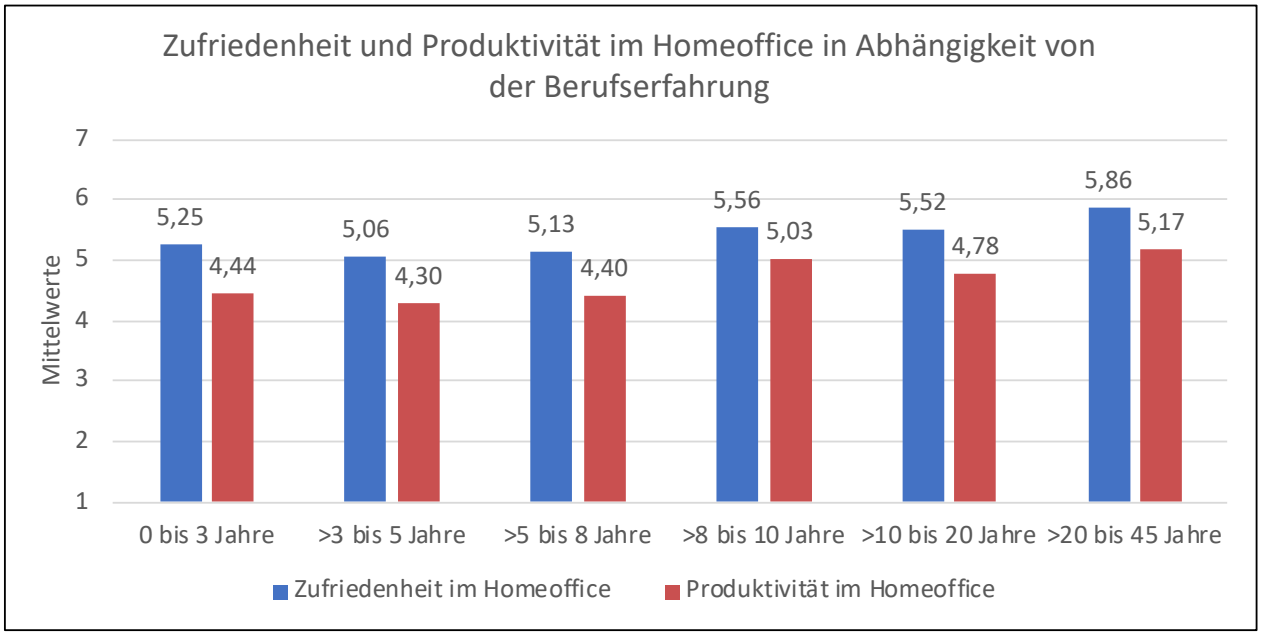


Abbildung 36: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Berufserfahrung.

So ist zu erkennen, dass Mitarbeiter ab 8 Jahren Berufserfahrung höhere Zufriedenheiten angeben als Mitarbeiter, die gerade erst in den Beruf eingestiegen sind. Die höchsten Zufriedenheits- und Produktivitätswerte geben Mitarbeiter mit mehr als 20 Berufsjahren an.

Erfolg im Homeoffice in Abhängigkeit des beruflichen Status

Hinsichtlich des beruflichen Status wird zwischen Wissensarbeitern im Angestelltenverhältnis und selbstständigen Personen unterschieden. Hier zeigen sich nur marginale Unterschiede in der Zufriedenheit und Produktivität (Abbildung 37). Diese geringfügig höheren Ausprägungen bei Selbstständigen könnten sich über deren Erfahrungshintergrund im Homeoffice erklären, da Selbstständige tendenziell häufiger und seit längerer Zeit im Homeoffice und weniger in einem fest eingebundenen Team arbeiten.

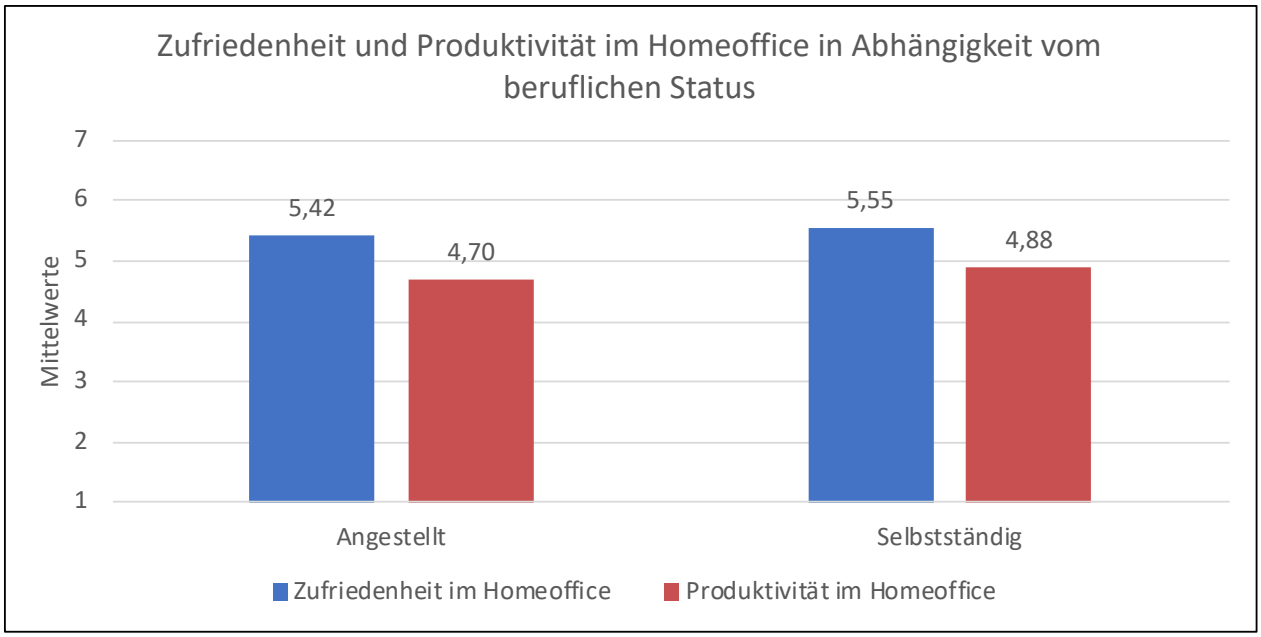


Abbildung 37: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit vom beruflichen Status.

Erfolg im Homeoffice in Abhängigkeit von der Führungsverantwortung

Etwas ausgeprägter ist der Unterschied zwischen Mitarbeitern mit und ohne Führungsverantwortung, wie Abbildung 38 verdeutlicht.

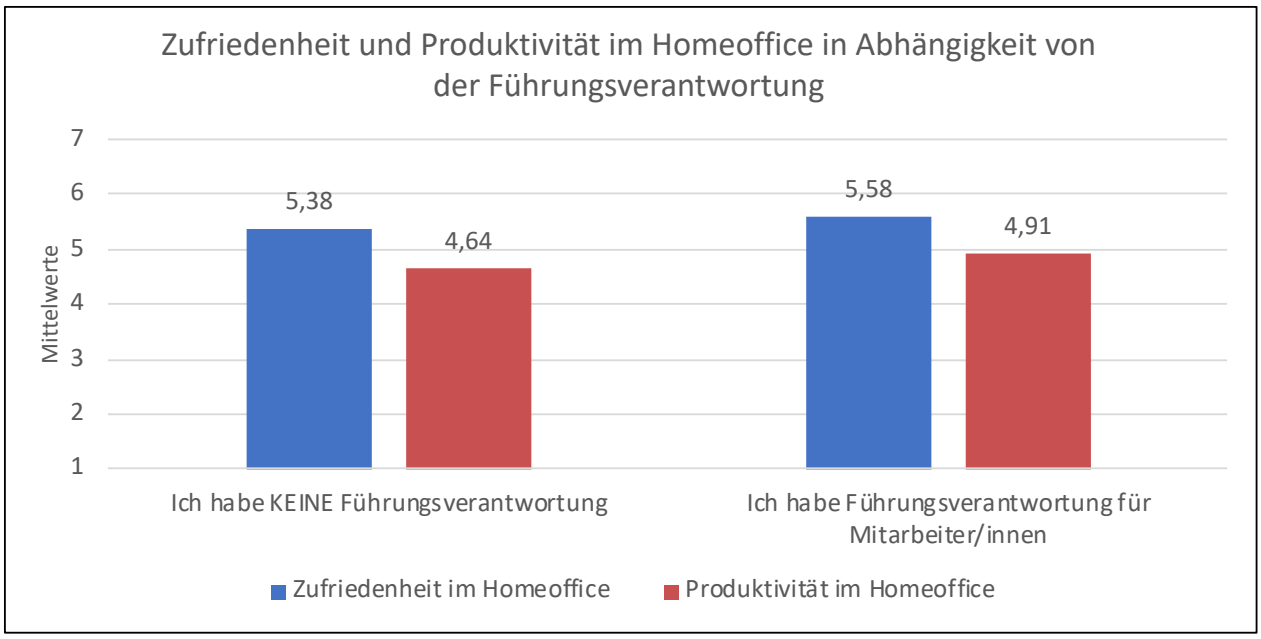


Abbildung 38: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Führungsverantwortung.

Bei Betrachtung der Mittelwerte erhöhen sich diese von 5,4 für Befragte ohne Führungsverantwortung auf 5,6 für Befragte mit Führungsverantwortung. Personen, die entweder im Management oder als Unternehmer tätig sind (5,67), sind zufriedener im Homeoffice als Mitarbeiter (5,28) oder gar Auszubildende (4,9). Diese Einschätzung zeigt, dass mit Seniorität und Berufserfahrung eigenständiges Arbeiten und Selbstständigkeit wahrscheinlich höher ausgeprägt und die Befragten weniger auf die Kommunikation und den Wissensaustausch mit anderen Kollegen angewiesen sind.

Erfolg im Homeoffice in Abhängigkeit vom Beziehungsstatus

Abbildung 39 zeigt die Abhängigkeit zwischen den Erfolgsgrößen im Homeoffice und dem Beziehungsstatus.

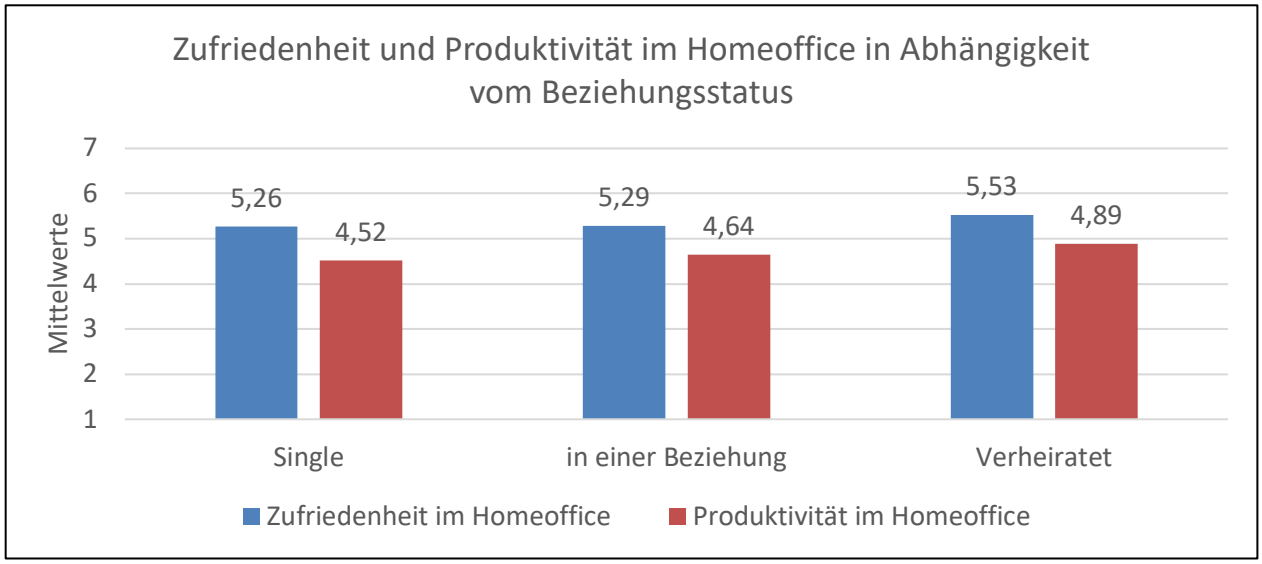


Abbildung 39: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit vom Beziehungsstatus.

Die höhere Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice Verheirateter und derjenigen Befragten in einer Beziehung gegenüber Personen, die Single sind, lässt sich auch durch soziale Isolation im Homeoffice erklären. Während Personen in einer Beziehung ihren Partner für Ansprache, Kommunikation und soziale Interaktion haben, können Singles außerhalb digitaler Kommunikationsmedien keine direkten Kontakte im Homeoffice wahrnehmen. Dies scheint zu weniger Zufriedenheit und einer geringeren Produktivität der Arbeit von zu Hause zu führen.

Erfolg im Homeoffice in Abhängigkeit vom Bildungsgrad

Es zeigt sich keine klare Tendenz hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen dem Niveau des Bildungsabschlusses und der Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice. Zwar ist ein Ausschlag bei promovierten Befragungsteilnehmern zu erkennen, allerdings ist die Aussagekraft aufgrund der Gruppengröße von 15 Teilnehmern vorsichtig einzuschätzen.

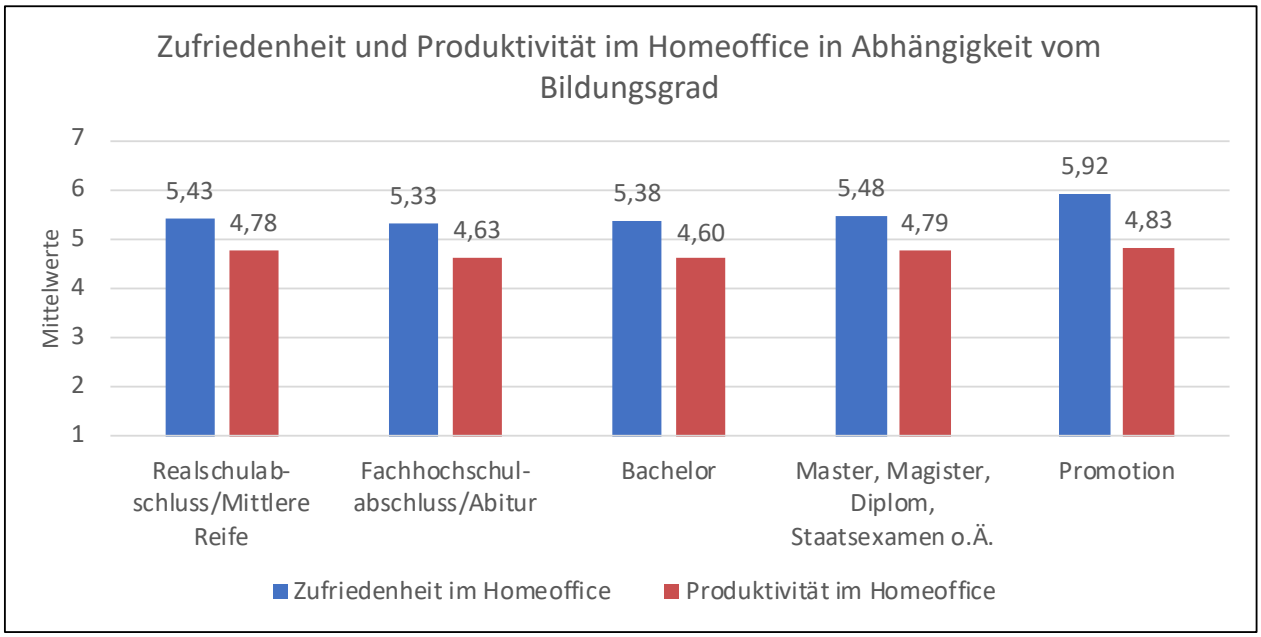


Abbildung 40: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit vom Bildungsgrad.

Eine Mittelwertbetrachtung des Geschlechts hinsichtlich der Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice zeigt keine Unterschiede.

4.1.2 Psychografische Faktoren

Unter psychografischen Faktoren werden die Bedürfnisse, Aktivitäten und Persönlichkeitsmerkmale der Befragten erfasst. Hierbei wurden im ersten Schritt die Merkmale Stressempfinden, Einsamkeit und Langeweile abgefragt. Tabelle 6 gibt die Korrelationskoeffizienten und deren Signifikanzniveaus der psychografischen Faktoren auf die Zufriedenheit und die Produktivität im Homeoffice an.

Tabelle 6: Korrelationen zwischen den Erfolgsfaktoren im Homeoffice und den psychografischen Merkmalen.

Merkmale	Zufriedenheit im Homeoffice	Produktivität im Homeoffice
Stress	–0,16**	–0,02
Einsamkeit	–0,56**	–0,40**
Langeweile im Leben	–0,36**	–0,20**
Langeweile im Job	–0,34**	–0,18**

** Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

Die Variablen Stress, Einsamkeit und Langeweile zeigen einen signifikant negativen Zusammenhang mit der Zufriedenheit und der Produktivität im Homeoffice. Je stärker also ein Merkmal ausgeprägt ist, desto weniger erfolgreich ist die Person im Homeoffice. Abbildung 41 zeigt anschaulich, wie die Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice mit steigendem Stressempfinden im Homeoffice abnimmt.

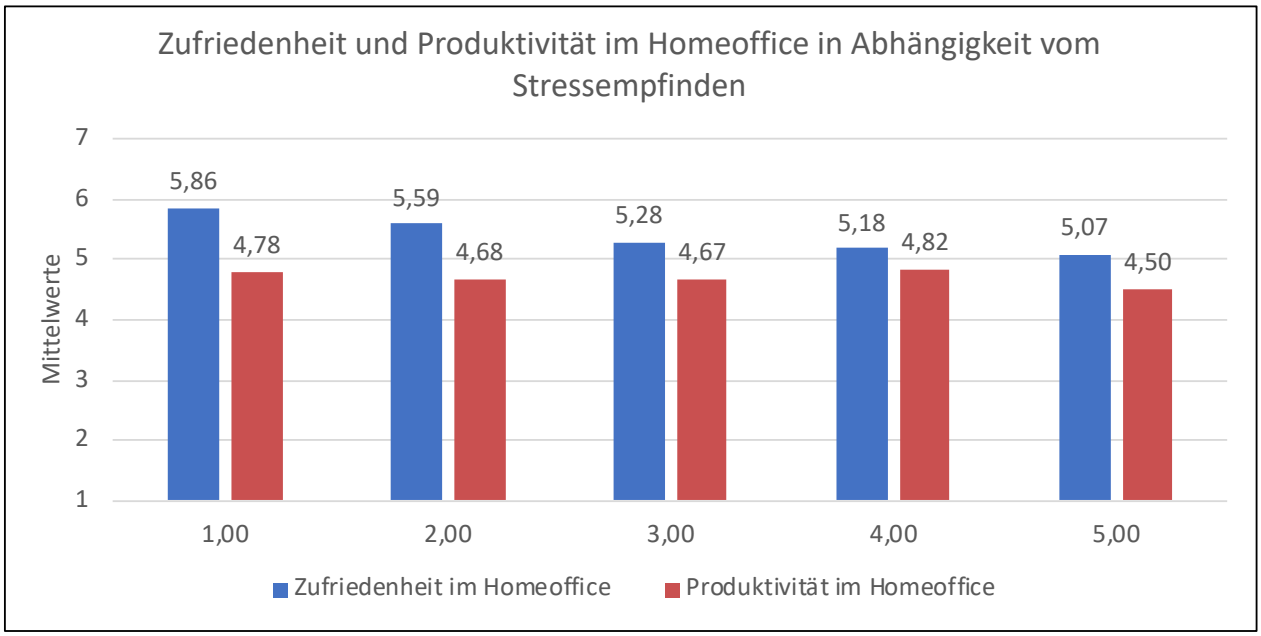


Abbildung 41: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit vom Stressempfinden.

Eine besonders hohe Effektstärke[9] zeigt sich besonders bei Betrachtung des Merkmals Einsamkeit. Je einsamer die befragte Person ist, desto weniger zufrieden und produktiv ist sie im Homeoffice. Abbildung 42

[9] Um die Bedeutsamkeit eines Ergebnisses zu beurteilen, werden Effektstärken berechnet. Ist der Zusammenhang groß genug, so wird er als bedeutend eingestuft. Cohen (1992) gibt folgende Effektstärken für den Pearson-Korrelationskoeffizienten an: r=0,10: schwacher Effekt; r=0,30 mittlerer Effekt und r=0,50 starker Effekt. Bei empirischer Forschung wird jedoch häufig schon ab r=0,20 von einem mittleren Effekt und ab r= 0,40 von einem starken Effekt gesprochen.

zeigt deutliche Unterschiede zwischen wenig und stark ausgeprägter Einsamkeit im Homeoffice. Der Zufriedenheitswert variiert dabei um mehr als 2 Zufriedenheitspunkte von 6,3 bis 4,1.

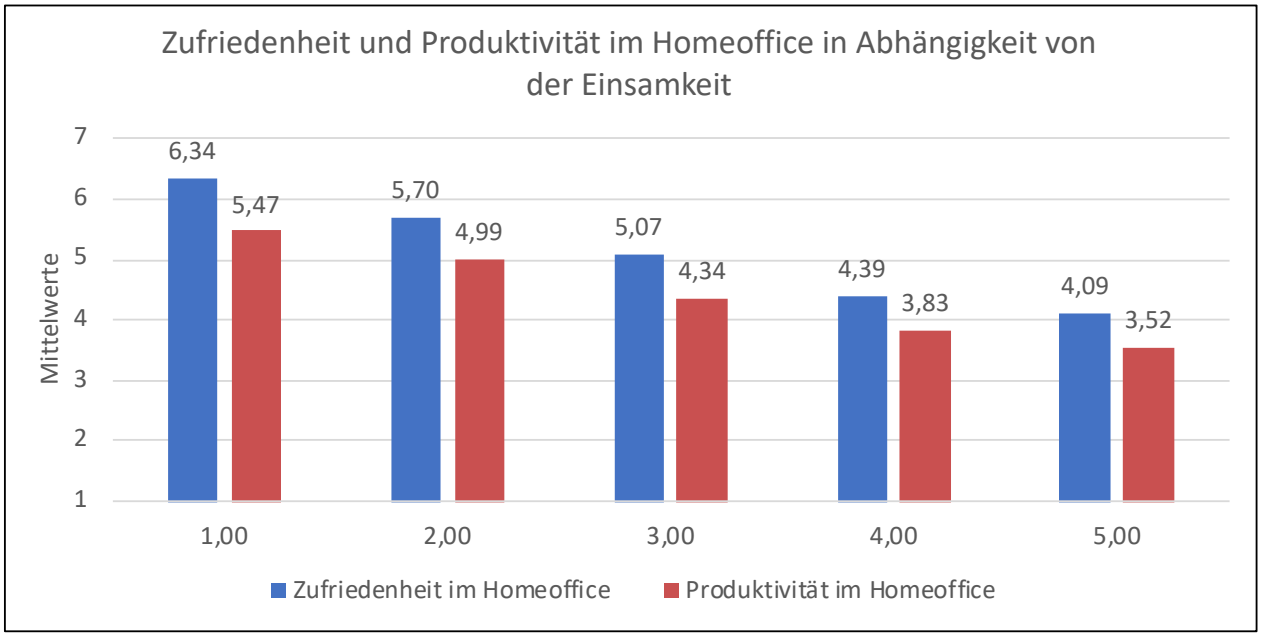


Abbildung 42: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Einsamkeit.

Es scheint, dass das Arbeiten im Homeoffice soziale Isolation verstärkt und so zu Unzufriedenheit führt. Die im Homeoffice stark ausgeprägte digitale Zusammenarbeit von Teams scheint den Büroarbeitsplatz nicht adäquat zu ersetzen. Die offenen Antworten bestätigen, dass Individuen den persönlichen Kontakt am Arbeitsplatz sowie die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz schätzen. Die Ergebnisse zeigen auch (Kapitel 5.1.3), dass der nachbarschaftliche Zusammenhalt als Ersatz für die soziale Unterstützung am Büroarbeitsplatz schwach ausgeprägt ist und die Kommunikation mit Arbeitskollegen im Büro (noch) nicht ersetzt.

Abbildung 43 zeigt das psychografische Merkmal Langeweile in Bezug auf die Erfolgsgrößen Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice. Wie auch bei den anderen Merkmalen lässt sich die negative Korrelation anschaulich anhand der Mittelwertvergleiche erkennen. So sind die zufriedensten und produktivsten Mitarbeiter im Homeoffice diejenigen, die am wenigsten gelangweilt von ihrem Leben und im Job sind.

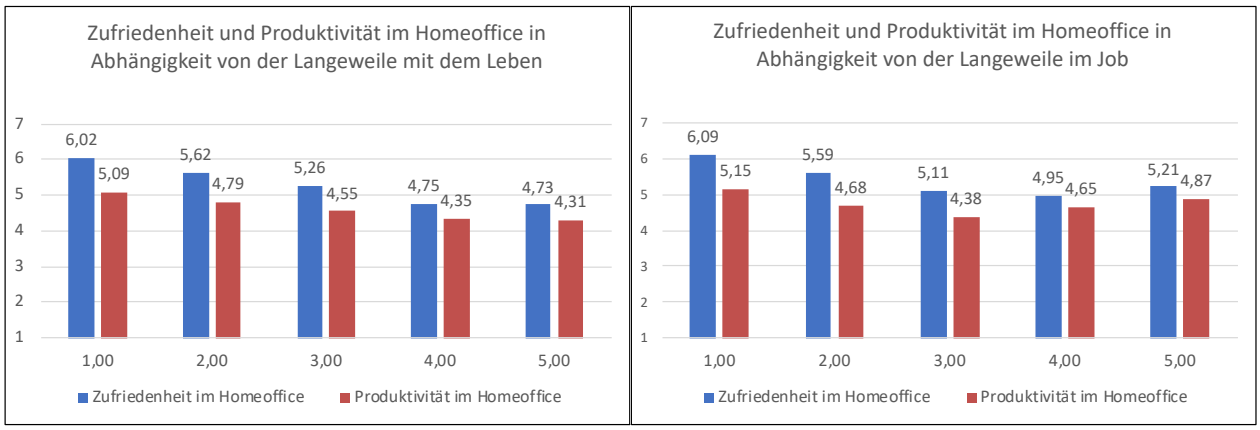


Abbildung 43: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Langeweile.

4.1.3 Persönlichkeitsprofile in Abhängigkeit vom Arbeitserfolg im Homeoffice

Ein wichtiger Teil der Psychologie ist die Persönlichkeitsforschung, in der unter anderem das Ziel verfolgt wird, Menschen nach ihren Persönlichkeitsmerkmalen in Profilen unterscheiden zu können. Das universellste Standardmodell der Persönlichkeitsforschung der Psychologie ist das Fünf-Faktoren-Modell (engl. Big Five), bei dem sich jeder Mensch auf fünf Skalen einordnen lässt:

1. Offenheit (Aufgeschlossenheit)
2. Gewissenhaftigkeit (Perfektionismus)
3. Extraversion (Geselligkeit)
4. Verträglichkeit (Rücksichtnahme, Kooperationsbereitschaft, Empathie) und
5. Neurotizismus (emotionale Labilität).

Das in dieser Befragung eingesetzte Messinstrument ist das Big Five Inventory (BFI-10) (Rammstedt et al. 2014).

Eine vorausgegangene Regressionsanalyse (Tabelle 16 im Anhang) zeigt, dass zwei Faktoren mit der Zufriedenheit im Homeoffice in engem, statistisch signifikantem Zusammenhang stehen. Abbildung 44 und Abbildung 45 stellen die Mittelwertvergleiche dar. Die Ergebnisse der Mittelwertvergleiche deuten darauf hin, dass eine hohe Ausprägung der beiden Faktoren Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit mit einer höheren Zufriedenheit im Homeoffice einhergehen.

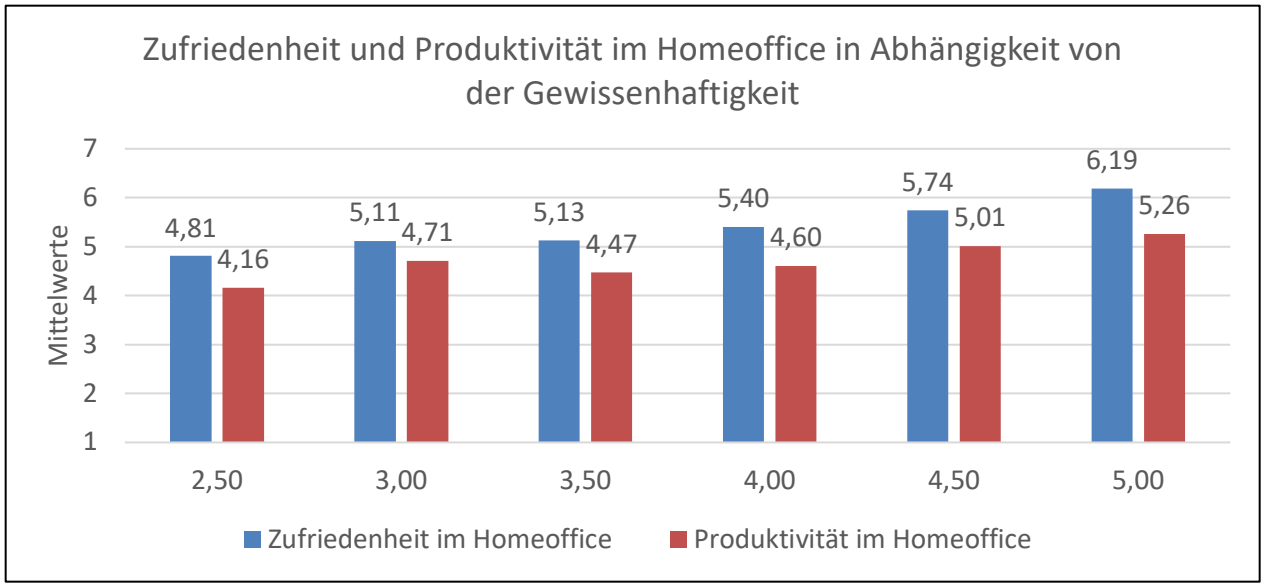


Abbildung 44: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Gewissenhaftigkeit.

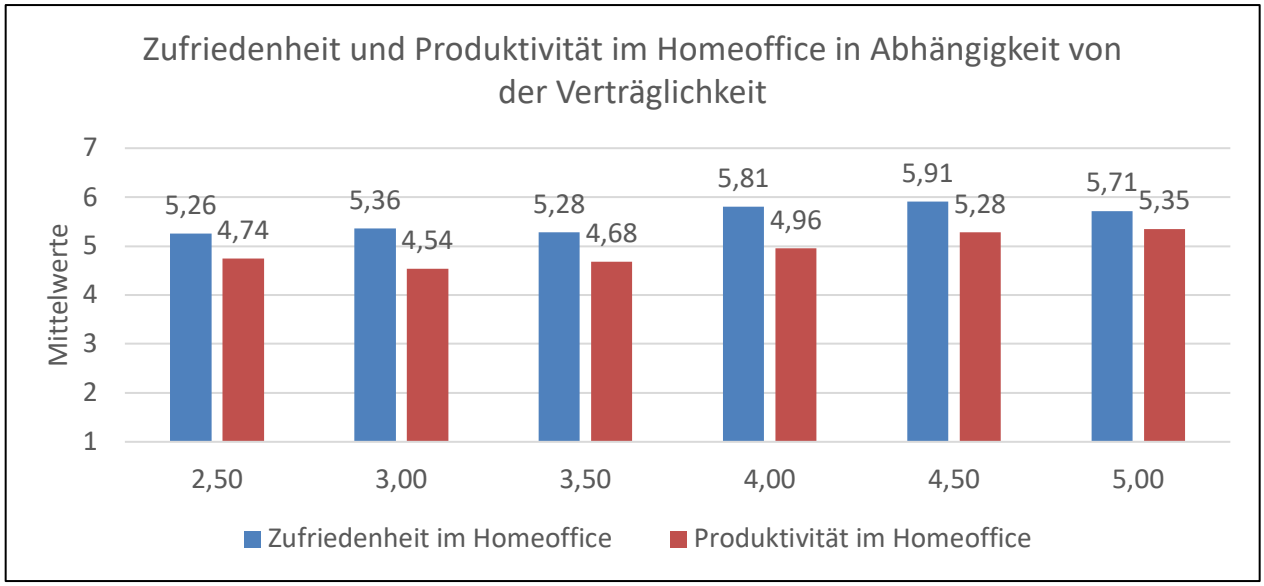


Abbildung 45: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Verträglichkeit.

Personen mit einer hohen Ausprägung des Faktors Gewissenhaftigkeit, welcher für einen hohen Grad an Selbstkontrolle, Genauigkeit und Zielstrebigkeit steht, geben höhere Zufriedenheitswerte im Homeoffice an. Auch eine hohe Ausprägung des Faktors Verträglichkeit, der interpersonelles Verhalten beschreibt, ist mit höheren Zufriedenheitswerten im Homeoffice verbunden. Typische Merkmale für Personen mit hohen Verträglichkeitswerten sind Wohlwollen, Mitgefühl und Verständnis. Sie sind bemüht, ihrem Gegenüber zu helfen, und davon überzeugt, dass diese sich ebenso verhalten. Auch Kooperation, Nachgiebigkeit und zwischenmenschliches Vertrauen gehört zu diesen altruistischen Merkmalen. Diese Ergebnisse zeigen sehr deutlich, welche Persönlichkeitsprofile im Homeoffice profitieren, und deuten darauf hin, dass

aufgeschlossene Menschen, die nach Geselligkeit streben und zu emotionaler Labilität neigen, keine Zusammenhänge mit Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice zeigen.

4.2 Arbeitsbezogene Merkmale

Neben den persönlichen, demografischen und psychografischen Faktoren beeinflussen vor allem auch arbeitsbezogene Merkmale den Arbeitserfolg im Homeoffice. Unter dem Begriff arbeitsbezogene Merkmale werden hier alle Rahmenbedingungen des Work from Home subsumiert, die sich auf die Geschäftsmodelle, Strukturen, Prozesse und Produkte des Arbeitgebers beziehen. Die Merkmale umfassen insbesondere auch die Aufgaben sowie die operative Organisationsstruktur am Arbeitsplatz des Beschäftigten.

4.2.1 Arbeitserfolg in Abhängigkeit von der Arbeitszeit im Homeoffice

Vorab wird zunächst der Zusammenhang der Anzahl an Homeoffice-Tagen mit der Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice dargestellt (Abbildung 46).

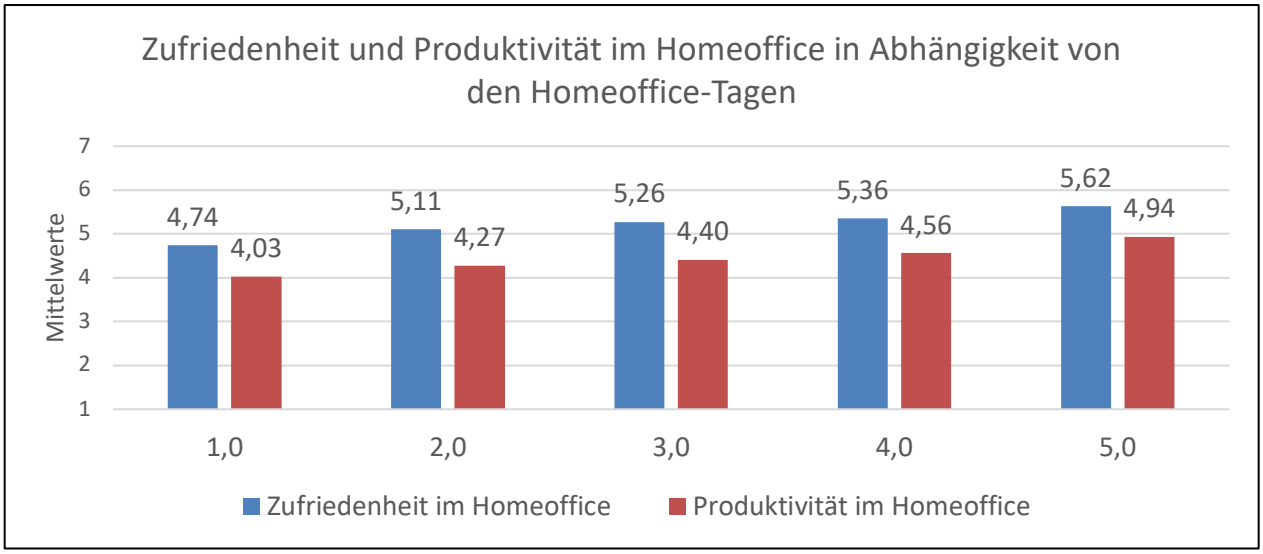


Abbildung 46: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von den Homeoffice-Tagen.

Es zeigt sich, dass die ausschließliche Arbeit im Homeoffice (5 Tage pro Woche) den höchsten Zufriedenheitswert erreicht. Der Ausschlag der höchsten Zufriedenheit im Homeoffice bei 5 Tagen pro Woche lässt sich jedoch auch durch die hohen Zufriedenheitswerte von Selbstständigen im Homeoffice erklären, die es gewohnt sind, so gut wie ausschließlich im Homeoffice zu arbeiten und nicht zusätzlich in einem Firmenbüro arbeiten. Auch hinsichtlich der Produktivität ist ein monoton positiver Trend mit Anstieg der Homeoffice-Tage pro Woche zu erkennen.

Dieser Zusammenhang zeigt sich auch in Bezug auf die Arbeitszeit (Abbildung 47).

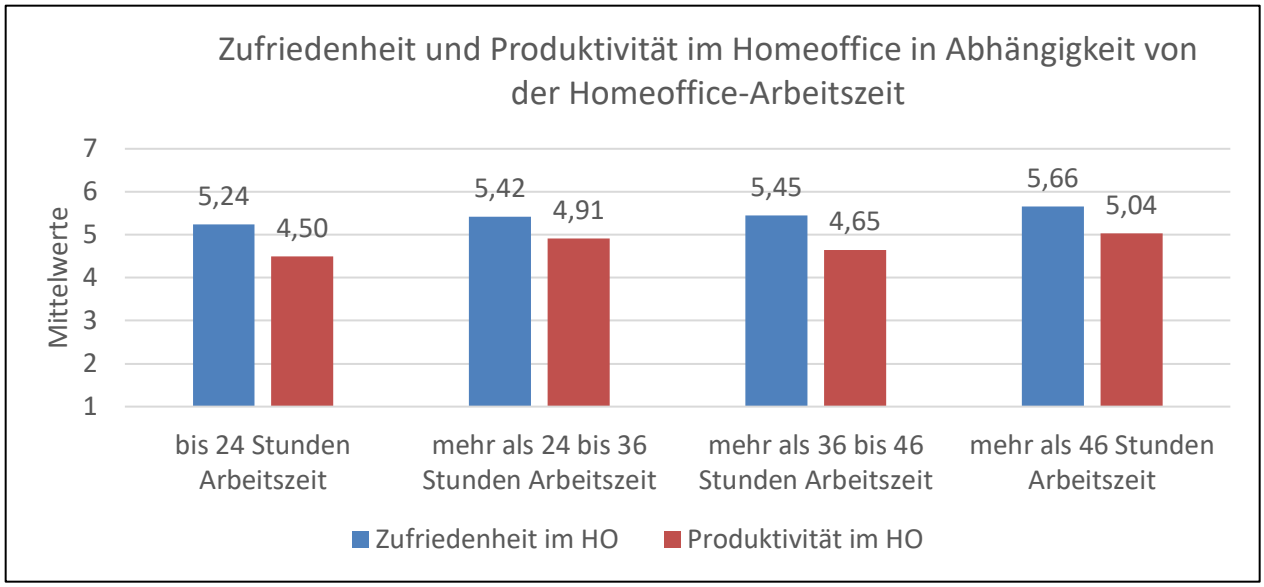


Abbildung 47: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Homeoffice-Arbeitszeit.

Die höchsten Zufriedenheiten im Homeoffice erreichen Personen, die in Vollzeit arbeiten. Dies deutet darauf hin, dass Teilzeitarbeiter bereits entsprechend Zeit zu Hause verbringen und die Arbeit im Firmenbüro möglicherweise als Ausgleich zum Homeoffice eher schätzen und benötigen. Dennoch sind die Unterschiede der Mittelwerte hier eher gering ausgeprägt.

4.2.2 Arbeitserfolg in Abhängigkeit von der Art und Vielfalt der Aufgaben

Im folgenden Abschnitt werden die Art und Vielfalt der Aufgaben näher betrachtet. Hierzu wurden drei arbeitsbezogene Merkmale für die Arbeitsausgestaltung erfasst:

1. Aufgabenvielfalt

   Aufgabenvielfalt bezieht sich auf die Bandbreite an unterschiedlichen Aufgaben, die an einem Arbeitsplatz anfallen.

2. Anforderungsvielfalt

   Anforderungsvielfalt bezieht sich auf die Bandbreite an unterschiedlichen Fähigkeiten, die in der Arbeit eingesetzt werden.

3. Autonomie

   Autonomie ist untergliedert in Freiheiten und Unabhängigkeit in Bezug auf die Planung von Zeitpunkt und Reihenfolge der Erledigung von Teiltätigkeiten, die Möglichkeiten, selbstständig Entscheidungen zu treffen, und die Möglichkeiten, die Arbeitsmethoden selbst zu wählen.

Die Tabelle 7 gibt die Korrelationsstärke und deren Signifikanzniveau der arbeitsbezogenen Merkmale mit der Zufriedenheit und der Produktivität im Homeoffice an.

Tabelle 7: Korrelationen zwischen den Erfolgsfaktoren im Homeoffice und den arbeitsbezogenen Merkmalen.

Merkmale	Zufriedenheit im Homeoffice	Produktivität im Homeoffice
Aufgabenvielfalt	0,231**	0,158**
Anforderungsvielfalt	0,268**	0,135**
Autonomie Entscheidungen	0,255**	0,100*
Autonomie Planung	0,255**	0,126**

** Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

Hohe Ausprägungen an Aufgaben- und Anforderungsvielfalt und an Autonomie der Arbeitstätigkeiten gehen mit einer höheren Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice einher. Dies bedeutet, je abwechslungsreicher und herausfordernder die Arbeit ist, desto zufriedener und produktiver arbeiten die Befragungsteilnehmer im Homeoffice. Abbildung 48 und Abbildung 49 stellen die Mittelwertvergleiche anhand der Verteilung der Merkmale auf die Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice dar. Bei jedem Merkmal geht eine höhere Ausprägung des Faktors mit einem höheren Erfolgswert einher.

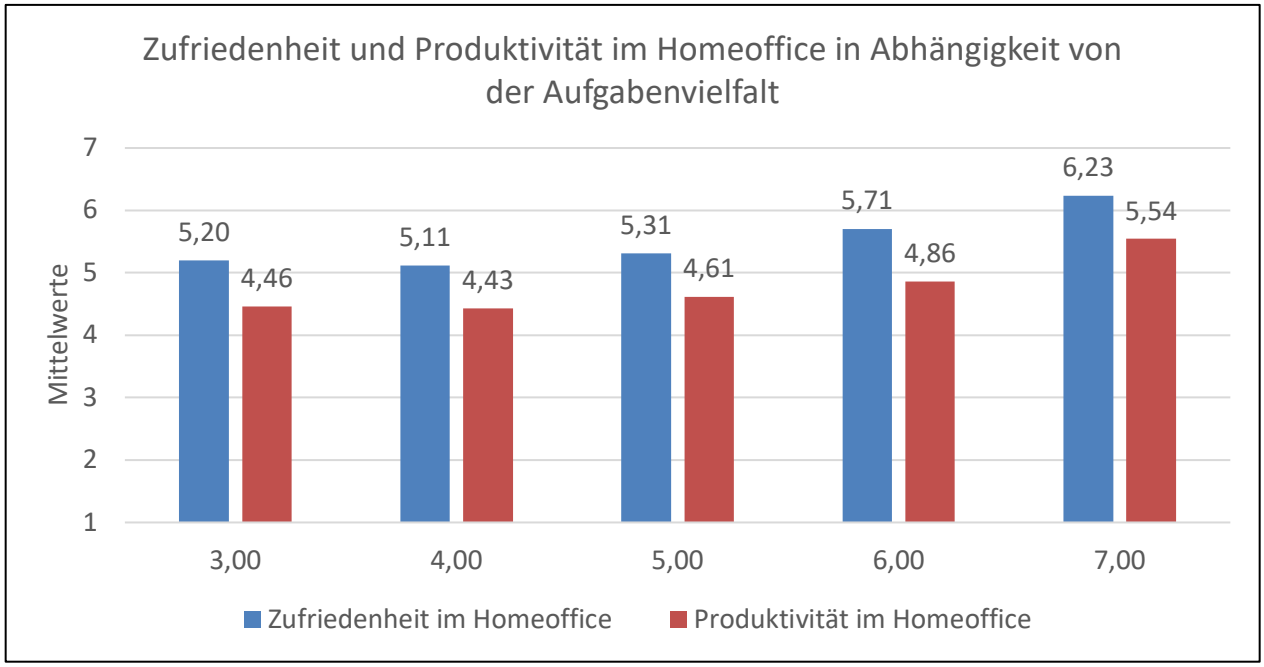


Abbildung 48: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Aufgabenvielfalt

Der Mittelwertvergleich für die Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice zeigt nochmals deutlich den Vergleich zwischen einer geringen und hohen Ausprägung der arbeitsbezogenen Faktoren auf. Je höher die Aufgabenvielfalt, das heißt, je höher die Bandbreite an unterschiedlichen Aufgaben ist, desto erfolgreicher ist der Befragte auch im Homeoffice.

Abbildung 49 stellt den Mittelwertvergleich der Anforderungsvielfalt dar.

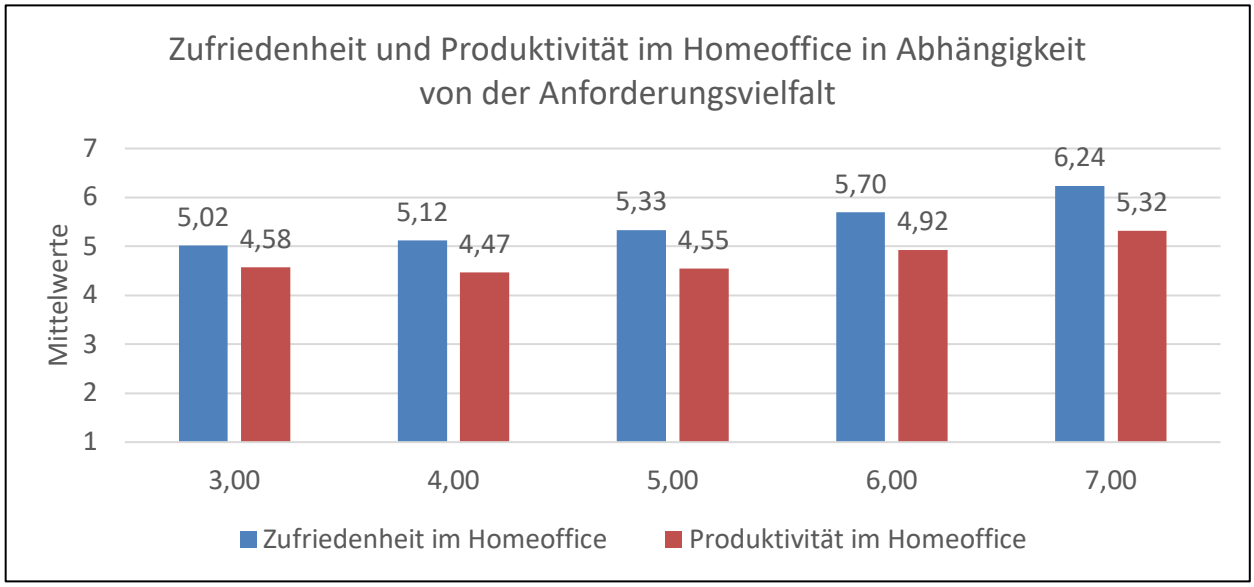


Abbildung 49: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Anforderungsvielfalt.

Hierüber lässt sich erkennen, wie die Bandbreite unterschiedlicher Fähigkeiten, die in der Arbeit eingesetzt werden, sich auf Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice auswirken. Es zeigt sich ein Zufriedenheitsunterscheid von mehr als 1 Zufriedenheitspunkt zwischen einer geringen und hohen Bandbreite an Fähigkeiten.

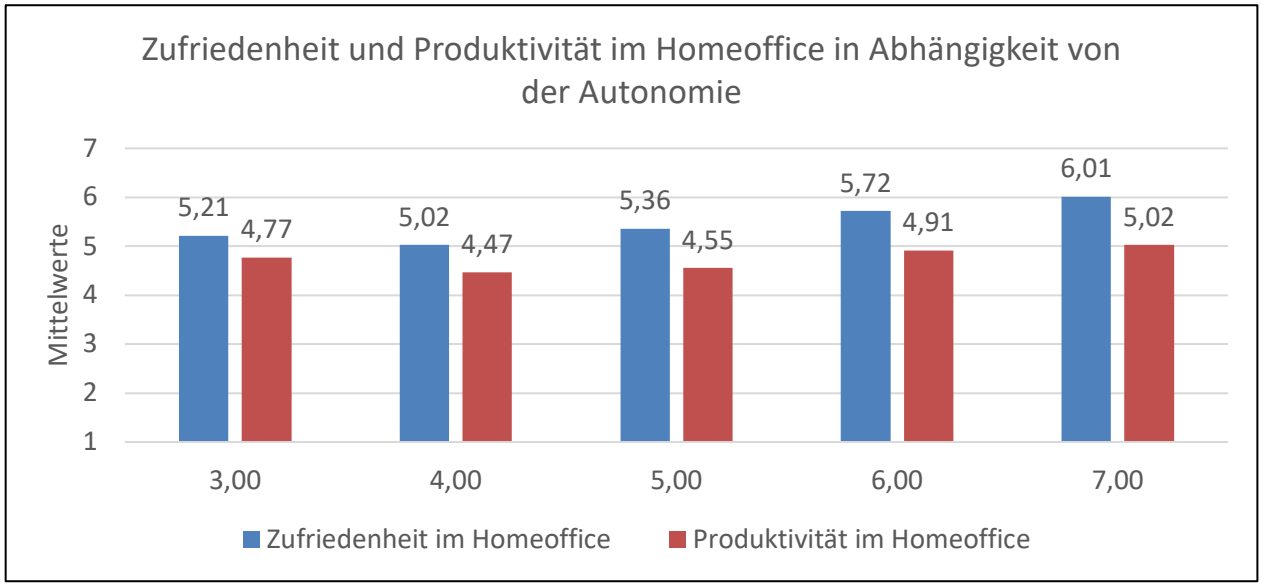


Abbildung 50: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Autonomie.

Abbildung 50 lässt erkennen, dass eine höhere Autonomie, das heißt mehr Freiheit und Unabhängigkeit in Bezug auf die Planung von Zeitpunkt und Reihenfolge der Erledigung von Tätigkeiten, und die Möglichkeit,

selbstständige Entscheidungen zu treffen, positiv mit der Zufriedenheit und leicht positiv mit der Produktivität im Homeoffice zusammenhängt.

4.3 Umgang mit digitalen Technologien

An der Schnittstelle zwischen den soziodemo- und psychografischen sowie den arbeitsbezogenen Faktoren stellt insbesondere bei der Betrachtung im Homeoffice der Umgang mit digitalen Technologien ein Merkmal dar, welches einen hohen Erklärungsgehalt für den Erfolg im Homeoffice haben sollte. Die Verwendung, Verlässlichkeit und Nutzungshäufigkeit digitaler Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) ist sozusagen die Anbindung des Homeoffice an die Organisation der Firma und damit äußerst essenziell. Infolge des vermehrten notwendigen Umgangs mit digitalen Technologien hat sich mitunter auch der Begriff digitaler Stress etabliert, welcher ausgelöst durch die vermehrte Arbeit mit IKT entstehen kann. Tabelle 8 zeigt die Korrelationen der Erfolgsfaktoren im Homeoffice mit dem hier untersuchten Umgang mit digitalen Technologien.

Tabelle 8: Korrelationen der Erfolgsfaktoren im Homeoffice mit dem Umgang digitaler Technologien.

Merkmale	**Zufriedenheit im Homeoffice**	**Produktivität im Homeoffice**
Offenheit für digitale Technologien	0,23**	0,20**
Technologische Ausstattung	0,45**	0,27**
Digitale Stressresistenz	0,33**	0,29**

** Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

Alle Merkmale des Umgangs mit digitalen Technologien zeigen vergleichsweise starke Zusammenhänge mit der Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice. Dies zeigt die Bedeutung digitaler Arbeit für den Arbeitserfolg von zu Hause.

4.3.1 Arbeitserfolg in Abhängigkeit von der Offenheit für digitale Technologien

Abbildung 51 zeigt die Mittelwerte der Offenheit mit digitalen Technologien in Abhängigkeit zur Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice.

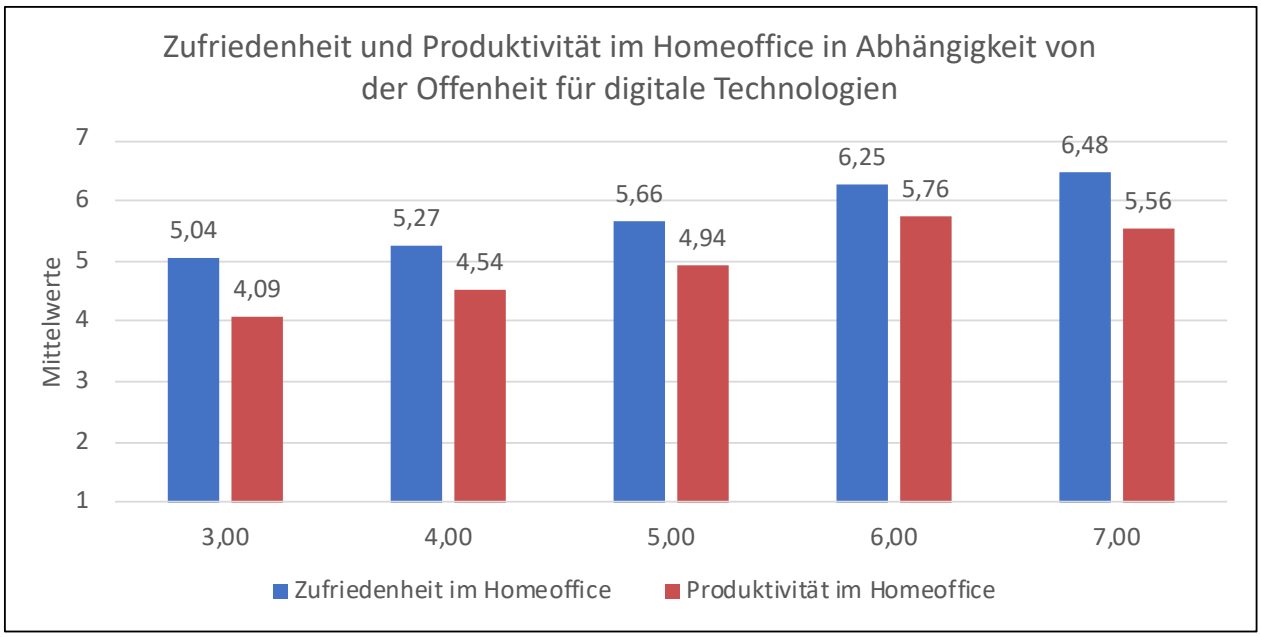


Abbildung 51:Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Offenheit für digitale Technologien.

Es zeigt sich dabei eine deutliche Steigerung der Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice hinsichtlich einer Offenheit für digitale Technologien. Der Mittelwert für die Zufriedenheit im Homeoffice steigt hierbei bei geringer Ausprägung von 5,16 auf 5,75 bei einer hohen Ausprägung an Offenheit an.

4.3.2 Arbeitserfolg in Abhängigkeit von der technologischen Ausstattung

Da der Umgang mit IKT maßgeblich von der technologischen Ausstattung abhängt, wird zunächst deren Zuverlässigkeit und Schnelligkeit ermittelt. Mit einem Mittelwert von 5,24 ist die technologische Ausstattung eher zufriedenstellend. Die Zuverlässigkeit bzw. Schnelligkeit der eigenen Internetverbindung liegt mit 5,85 bzw. 5,67 in einem als zufriedenstellend interpretierbaren Bereich.

4.3.3 Arbeitserfolg in Abhängigkeit von der digitalen Stressresistenz

Um die Wirkung der digitalen Technologien auf den Befragungsteilnehmer zu analysieren, wurde der Umgang mit Stress bei der Nutzung digitaler Technologen erfasst. Abbildung 52 zeigt die Mittelwerte der Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der digitalen Stressresistenz. Hierbei drückt eine hohe Ausprägung eine geringe Belastung mit Stress bzw. eine hohe Stressresistenz aus.

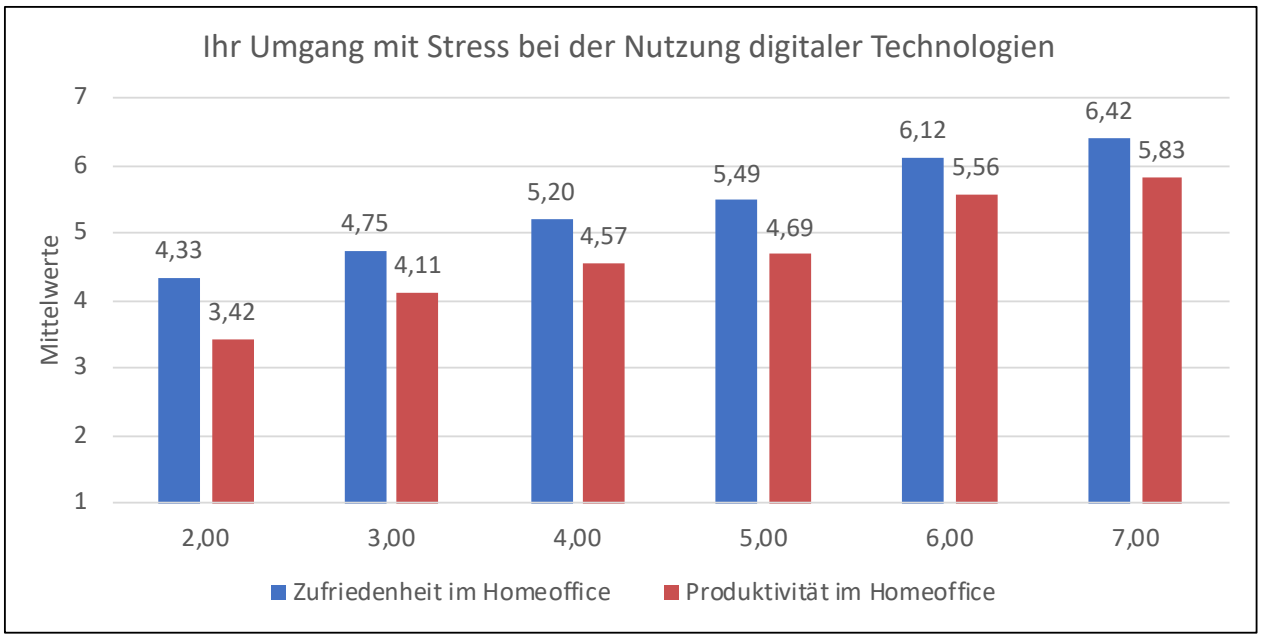


Abbildung 52: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit vom Umgang mit Stress bei der Nutzung digitaler Technologien.

Die Abbildung lässt die hohen Unterschiede erkennen, die bis zu zwei Zufriedenheitspunkte zwischen einer geringen und hohen Stressresistenz betragen. Auch die Produktivität steigt bei einer hohen Stressresistenz bedeutend an.

Die Ergebnisse zeigen grundsätzlich einen höheren Arbeitserfolg im Homeoffice der digital versierten Beschäftigten.

4.4 Zwischenergebnisse zu Kapitel 4

Im Kapitel 4 werden die Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit und der Produktivität im Homeoffice auf der einen Seite und den soziodemografischen, den psychografischen und den arbeitsbezogenen Faktoren auf der anderen Seite erklärt. Dabei ergeben sich die folgenden wesentlichen Ergebnisse:

Ältere, berufserfahrenere und einkommensstärkere Wissensarbeiter sind tendenziell zufriedener und produktiver im Homeoffice

Das Alter, die Berufserfahrung und das Einkommen der Befragten korrelieren positiv mit der Zufriedenheit und der Produktivität im Homeoffice. Verstärkt werden diese Ergebnisse dadurch, dass auch das Vorhandensein einer Führungsverantwortung und eine höhere Position im Unternehmen mit der Zufriedenheit im Homeoffice einhergehen. Außerdem sind Selbstständige gegenüber Angestellten zufriedener und produktiver im Homeoffice und in der Tendenz geht ein höherer Bildungsgrad mit einem höheren Arbeitserfolg im Homeoffice einher.

Einsamkeit, Langeweile und Stress gehen mit Unzufriedenheit und einer geringeren Produktivität in der Arbeit von zu Hause einher

Die psychografischen Faktoren Einsamkeit, Langeweile und Stress korrelieren negativ mit der Zufriedenheit und der Produktivität im Homeoffice. Insbesondere die Einsamkeit spielt hier eine entscheidende Rolle. Ergänzend hierzu sind diejenigen Befragungsteilnehmer, die Single sind, unzufriedener und unproduktiver im Homeoffice.

Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit als wichtige Charaktereigenschaften für eine höhere Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice

Mithilfe einer Regressionsanalyse wurden im Rahmen des Ergebnisberichts aus dem Fünf-Faktoren-Modell die Gewissenhaftigkeit und die Verträglichkeit als wichtige Charaktereigenschaften für den Erfolg im Homeoffice identifiziert. Eine höhere Ausprägung dieser Charaktereigenschaften geht mit einer höheren Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice einher.

Je mehr Arbeitstage/Arbeitszeit im Homeoffice, desto zufriedener und produktiver sind die Befragungsteilnehmer in ihrer Arbeit von zu Hause

Befragungsteilnehmer, die eine hohe Anzahl an Wochentagen im Homeoffice arbeiten, geben an, zufriedener und produktiver im Homeoffice zu sein. Komplettiert wird dieses Ergebnis dadurch, dass ein Zusammenhang zwischen einer steigenden Arbeitszeit in Stunden im Homeoffice und der Zufriedenheit sowie der Produktivität im Homeoffice besteht.

Eine hohe Aufgabenvielfalt, Anforderungsvielfalt und Autonomie der Arbeitstätigkeiten gehen positiv mit dem Erfolg im Homeoffice einher

Positive Korrelationen sind zwischen den Erfolgsfaktoren im Homeoffice und der Aufgabenvielfalt, der Anforderungsvielfalt und der Autonomie der Arbeitstätigkeiten erkennbar. Demnach sind Befragungsteilnehmer, deren Aufgaben vielfältig sind und die eine hohe Bandbreite an Fähigkeiten einsetzen und die autonom in ihren Entscheidungen und Planungen sind, im Homeoffice tendenziell zufriedener und produktiver.

Offenheit und geringes Stressempfinden bei der Nutzung von digitalen Technologien gehen mit steigendem Erfolg im Homeoffice einher

Befragungsteilnehmer, welche angeben, offener im Umgang mit digitalen Technologien zu sein, sind oftmals auch zufriedener im Homeoffice. Wird das Stressempfinden bei der Nutzung von digitalen Technologien als eher geringe Belastung wahrgenommen, erhöht sich die Zufriedenheit und die Produktivität im Homeoffice. Eine gute technologische Ausstattung ist hierbei essenziell für den Arbeitserfolg in der Arbeit von zu Hause.

5 Besondere Bedeutung immobilienwirtschaftlicher Faktoren für den Arbeitserfolg

Während traditionell in Wohnungen gewohnt und in den Büros der Unternehmen gearbeitet wird, hat sich diese Aufteilung zunehmend aufgelöst. Zwar existieren diverse Studien, die sich mit den Erfolgsdeterminanten der Büroimmobilie auf den Arbeitserfolg befassen. Allerdings verlagerte sich die Arbeit, getrieben durch die Coronapandemie, für viele Wissensarbeiter aus den unterschiedlichsten Unternehmen vom (Firmen-)Büroarbeitsplatz hin zum Arbeitsplatz zu Hause. Konsequenterweise muss die Frage gestellt werden, welche Faktoren der Wohnimmobilie den Arbeitserfolg von zu Hause beeinflussen. Die Beantwortung dieser Fragestellung spielt nicht nur für die betroffenen Büroarbeiter und Unternehmen eine wichtige Rolle. Sie ebnet den Weg zur Zukunftsfähigkeit der Arbeit von zu Hause und ist somit eine gesamtgesellschaftliche Fragestellung. Aktuell gibt es hierzu kaum Studien, welche die relevanten Faktoren der Wohnimmobilie auf den Arbeitserfolg zu Hause quantifizieren und auflisten.

Bereits vor der Coronapandemie wurde Arbeit flexibler, ortsunabhängiger und fand vermehrt an wesensferneren Orten statt. Die Coronapandemie beschleunigte diese Entwicklungen massiv, auch weil sie diese Entwicklungen in manchen Unternehmen und für einige Wissensarbeiter erst in Gang brachte. Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass dieses gigantische Experiment der Arbeit von zu Hause Auswirkungen auf die Zufriedenheit, die Arbeitsproduktivität, aber auch die Work-Life Balance, die Integration von Arbeit in den Alltag oder den familiären Zusammenhalt und damit die Art und Weise, wie Wissensarbeiter in Deutschland erfolgreich arbeiten, hat. Dies hat Folgen für den Wandel der Arbeit selbst, aber insbesondere auch für die notwendige Beschaffenheit der Orte, an denen gearbeitet wird. So stellt sich die Frage, ob sich Wohnungen zu einem Ort des Wohnens und Arbeitens wandeln müssen oder wie sich die vielseitigen Erfahrungen der Arbeit zu Hause auf zukünftige Büroflächengestaltung auswirken. In diesem Kontext erlangt die Bedeutung immobilienwirtschaftlicher Faktoren für den Arbeitserfolg eine zunehmende Aufmerksamkeit – in den oberen Führungsetagen wie in den öffentlichen Debatten. Das folgende Kapitel zeigt die empirischen Zusammenhänge der immobilienwirtschaftlichen Faktoren mit dem Arbeitserfolg.

Der Arbeitserfolg setzt sich hierbei aus verschiedenen, bereits in Kapitel 3 erläuterten Konstrukten zusammen. Für die folgenden Analysen stehen die Zufriedenheit im Homeoffice und die Produktivität im Homeoffice im Mittelpunkt. Die für diesen Ergebnisbericht relevanten immobilienwirtschaftlichen Faktoren werden durch die folgende Abbildung 53 dargestellt.

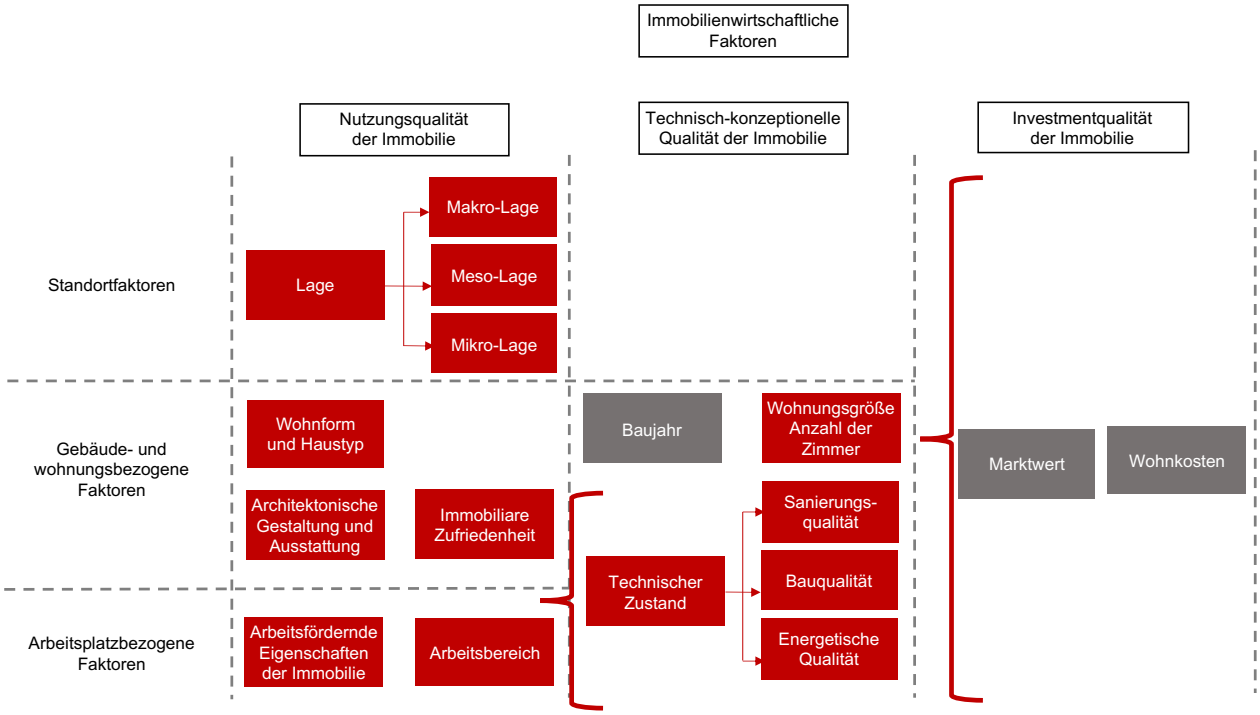


Abbildung 53: Strukturierung der immobilienwirtschaftlichen Faktoren.

Die hier betrachteten immobilienwirtschaftlichen Faktoren lassen sich in die Standortfaktoren, gebäude- und wohnungsbezogenen Faktoren sowie arbeitsplatzbezogenen Faktoren untergliedern. Überdies können die abgefragten Faktoren der Nutzungsqualität, der technisch-konzeptionellen Qualität und der Investmentqualität der Immobilie zugeordnet werden. Während die rot hinterlegten Faktoren im Untersuchungszusammenhang statistisch relevante Ergebnisse liefern, wurden für die grau hinterlegten Faktoren keine Zusammenhänge mit der Zufriedenheit und der Produktivität im Homeoffice identifiziert. Einige der Faktoren sind nicht trennscharf einer der Untergliederungsgruppen unterzuordnen. Dies wird durch die geschwungenen Klammern dargestellt. Im Folgenden wird auf die jeweils statistisch relevanten immobilienwirtschaftlichen Faktoren näher eingegangen. Als statistische Analysemethoden dienen, ähnlich wie in Kapitel 4, Korrelationen und Mittelwertvergleiche.

5.1 Standortfaktoren

Zu den Standortfaktoren zählt die Lage der Immobilie, die im Untersuchungszusammenhang in die Makro-Lage, die Meso-Lage und die Mikro-Lage unterteilt wurde.

5.1.1 Makro-Lage

Die Makro-Lage befasst sich mit dem konkreten Standort der Immobilie, wobei eine Gleichverteilung der Merkmalsausprägungen zu erkennen ist (Abbildung 73 im Anhang). Mithilfe des Mittelwertvergleichs in Abbildung 54 ist eine Diskrepanz hinsichtlich der Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice zwischen einem zentralen Standort und einem dezentralen Standort erkennbar.

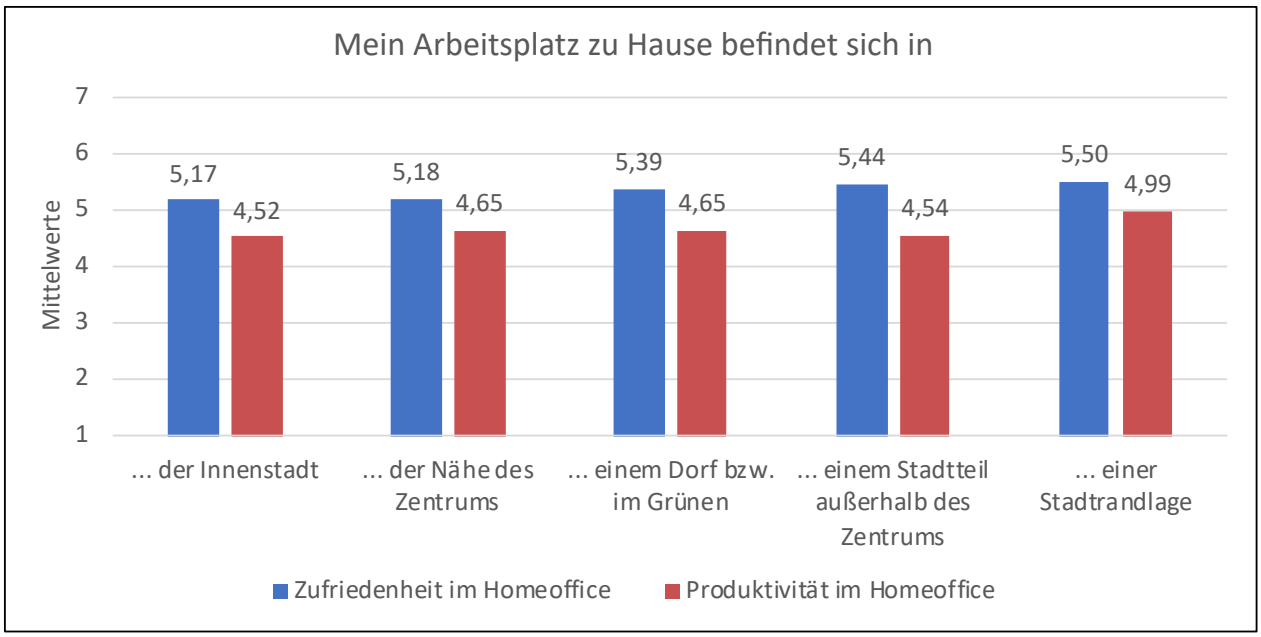


Abbildung 54: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Makro-Lage.

Die Befragten, die in der Innenstadt (5,17) oder in der Nähe des Zentrums (5,18) wohnen, sind gegenüber denjenigen, die eher in einer peripheren Lage wohnen, unzufriedener im Homeoffice. Ein vergleichbares, aber weniger eindeutiges Ergebnis ist für die Produktivität im Homeoffice erkennbar. Auch hier schneiden zentrale Lagen tendenziell schlechter ab.

5.1.2 Meso-Lage

Bezüglich der Meso-Lage wurden die Studienteilnehmer nach der Art ihrer Wohngegend befragt. Die konkrete Verteilung zeigt Abbildung 74 im Anhang. Anhand eines Mittelwertvergleichs ist erkennbar, dass die Zufriedenheit und die Produktivität im Homeoffice zunehmen, wenn der Befragte in einer reinen Wohngegend wohnt. Während die Produktivitätswerte zwischen einer gemischt genutzten Wohngegend (4,73) und einer reinen Wohngegend (4,71) nahezu identisch sind, liegen die Zufriedenheitswerte für eine reine Wohngegend höher. Die Abbildung 55 stellt die Ergebnisse dar.

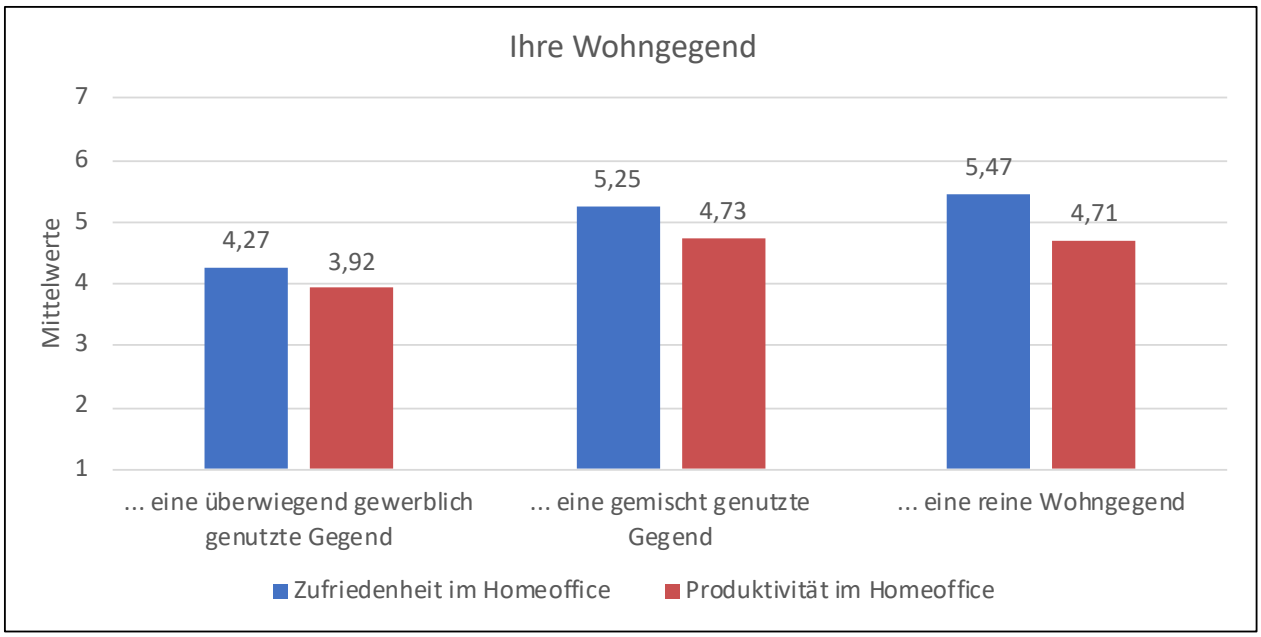


Abbildung 55: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Meso-Lage.[10]

5.1.3 Mikro-Lage

Hinsichtlich der Mikro-Lage sind vor allem die Charakteristika der Wohngegend und der Nachbarschaftszusammenhalt statistisch relevante Faktoren. Die relative Häufigkeitsverteilung der Charakteristika der Wohngegend ist in Abbildung 75 im Anhang einsehbar. Während zwischen der Produktivität im Homeoffice und den Charakteristika der Wohngegend kein quantifizierbarer Zusammenhang besteht, sind die Befragten in einer luxuriösen (6,33) oder gehobenen (5,61) Wohngegend zufriedener im Homeoffice als diejenigen, die in einer durchschnittlichen (5,22) oder einfachen Wohngegend (5,39) wohnen (Abbildung 56).

[10] Zu beachten ist hierbei, dass lediglich n = 11 Beobachtungen für „…eine überwiegend gewerblich genutzte Wohngegend“ und n = 4 für „keine Angabe“ vorliegen.

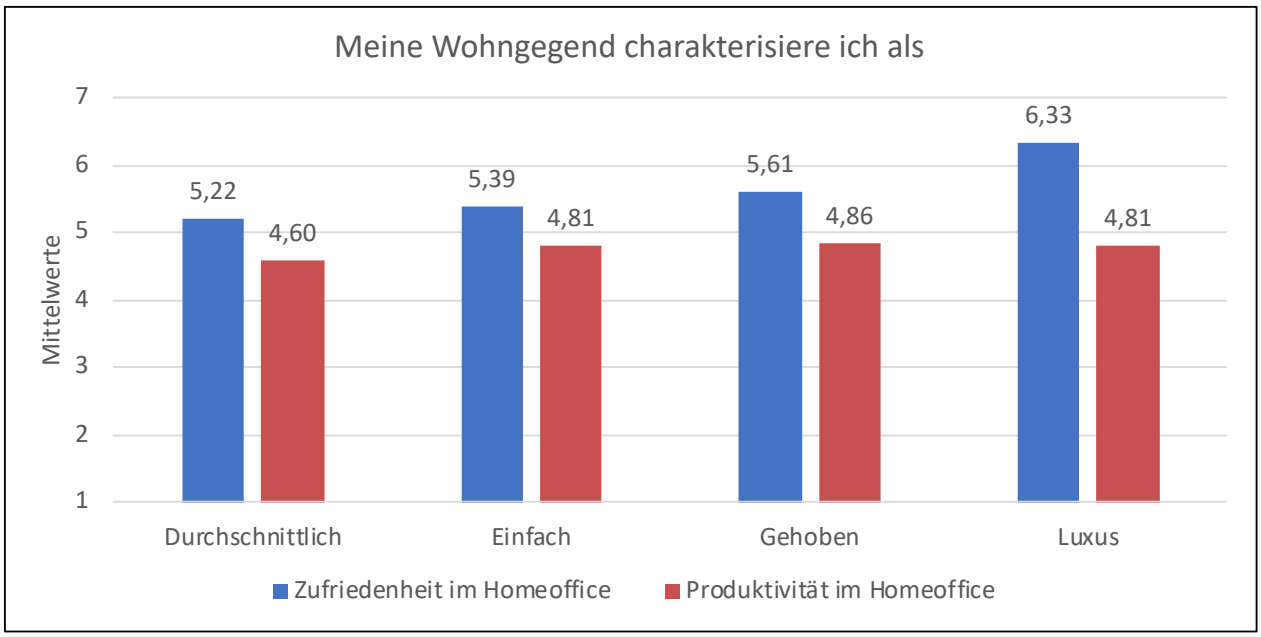


Abbildung 56: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Mikro-Lage. [11]

Überdies ist ein bivariater Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit im Homeoffice bzw. der Produktivität im Homeoffice und dem Nachbarschaftszusammenhalt erkennbar. Der Nachbarschaftszusammenhalt ist ein gebildetes Konstrukt aus drei Variablen. Mit einem Mittelwert von 3,96 wird dem Nachbarschaftszusammenhalt nur teilweise zugestimmt. Die konkrete Verteilung und Zusammensetzung des Nachbarschaftszusammenhalts zeigt Abbildung 76 im Anhang.

Grundsätzlich beeinflusst der Nachbarschaftszusammenhalt sowohl die Zufriedenheit im Homeoffice als auch die Produktivität im Homeoffice. Jedoch ist sowohl das Korrelationsniveau als auch die statistische Signifikanz zwischen der Zufriedenheit im Homeoffice und dem Nachbarschaftszusammenhalt höher als bei der Produktivität im Homeoffice. Die Ergebnisse der Korrelationsanalyse können der Tabelle 9 entnommen werden.

Tabelle 9: Korrelationen zwischen den Erfolgsfaktoren im Homeoffice und dem Nachbarschaftszusammenhalt.

Merkmale	**Zufriedenheit im Homeoffice**	**Produktivität im Homeoffice**
Nachbarschaftszusammenhalt	0,198**	0,110*

** Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

Diese positiven Zusammenhänge werden durch Abbildung 57 verdeutlicht. Hinsichtlich der Zufriedenheit reicht die Spannweite von einem Mittelwert von 5,07 für Befragte, die einen geringen Nachbarschaftszusammenhalt wahrnehmen, bis hin zu 6,40 für Befragte, die einen positiven Nachbarschaftszusammenhalt spüren. Ähnliche Ergebnisse finden sich für die Produktivität im Homeoffice, wenn auch auf einem niedrigeren Niveau.

[11] Zu beachten ist hierbei, dass lediglich n = 7 Beobachtungen für „Luxus“ vorliegen.

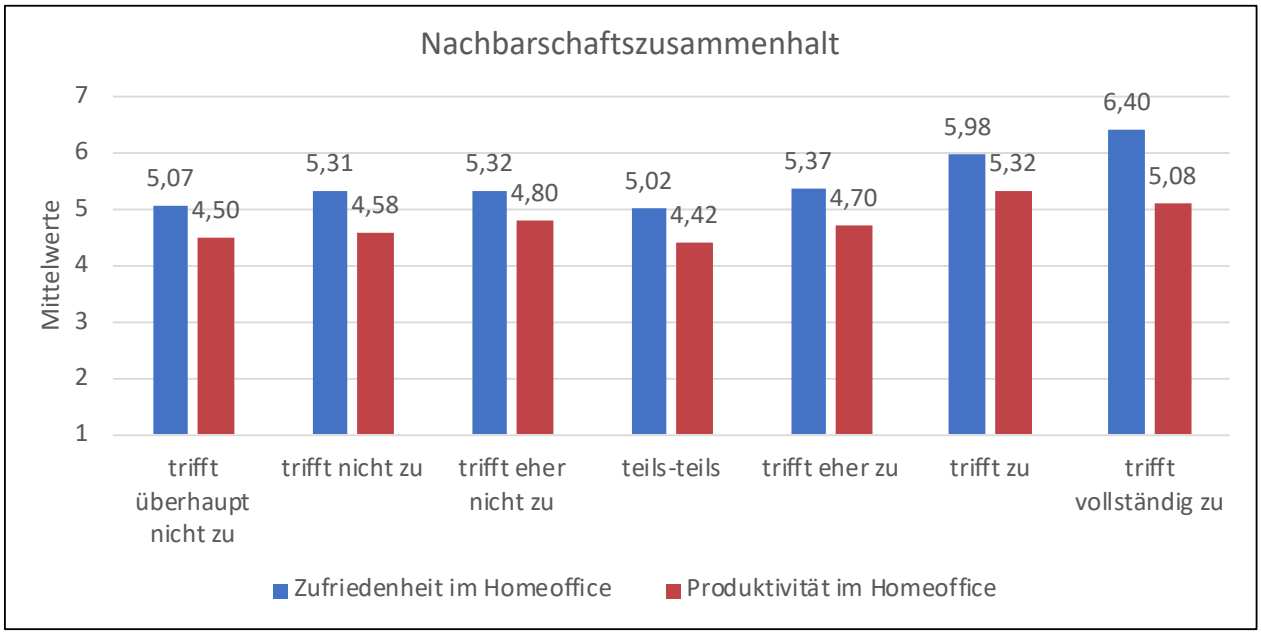


Abbildung 57: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit vom Nachbarschaftszusammenhalt.

5.2 Gebäude- und wohnungsbezogene Faktoren

Neben der Typologie der Immobilie, sind hier der technische Zustand und die Größe der Immobilie, die architektonische Gestaltung und die Ausstattung der Immobilie sowie im Allgemeinen die Zufriedenheit mit der immobiliaren Situation Faktoren, welche die Zufriedenheit und die Produktivität im Homeoffice beeinflussen.

5.2.1 Wohnform und Haustyp

Dieser Abschnitt befasst sich im Wesentlichen mit dem Typ der Immobilie und den Besitzverhältnissen. Mehr als die Hälfte der Befragten (55 %) wohnen in einem Mehrfamilienhaus oder einem Wohnblock. Ungefähr jeder Vierte (28 %) wohnt in einem Einfamilienhaus. Während rund 12 % der Befragten in einem Doppelhaus leben, sind 3 % in einem Hochhaus ansässig und rund 3 % gaben einen sonstigen Wohntyp an. Der Mittelwertvergleich wird durch Abbildung 58 visualisiert.

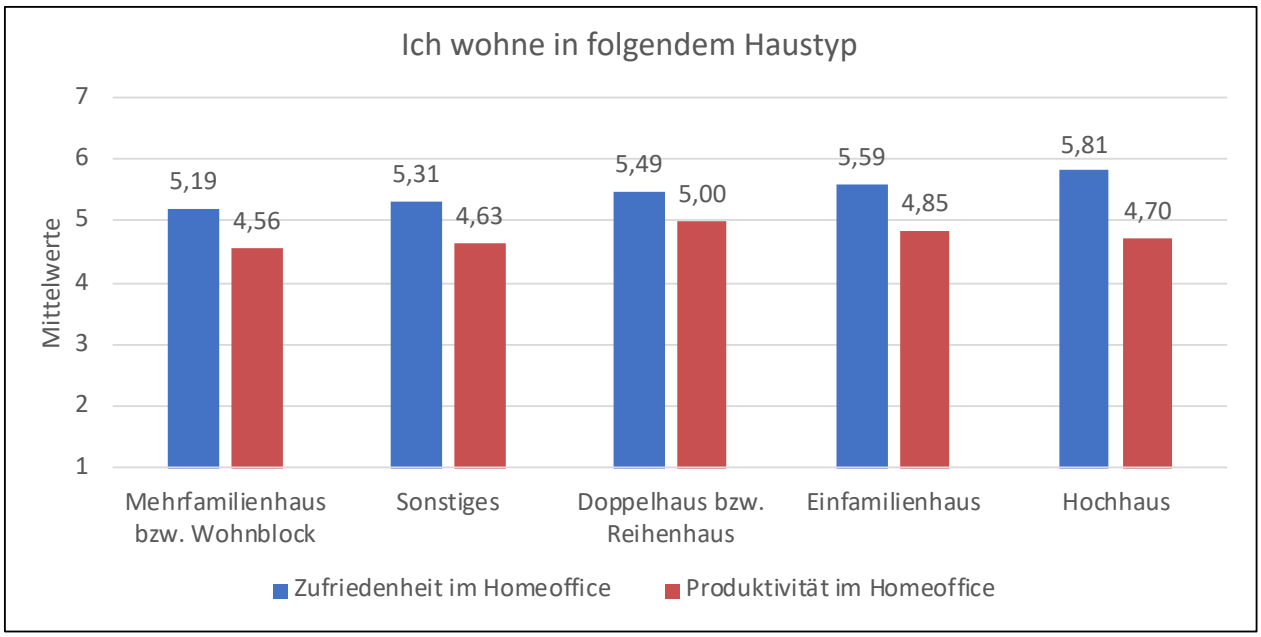


Abbildung 58: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit vom Haustyp. [12]

Wird der geringe Anteil an Befragten, die in einem Hochhaus leben, vernachlässigt, ist der Trend erkennbar, dass weniger Wohneinheiten zu einer höheren Zufriedenheit im Homeoffice führen. Dieser Trend lässt sich für die Produktivität im Homeoffice nicht ganz bestätigen. Mit einem Mittelwert von 5 sind die Befragten in einem Doppelhaus/Reihenhaus produktiver als in einem Einfamilienhaus (4,85) oder in einem Mehrfamilienhaus/Wohnblock (4,56).

Neben dem Immobilientyp spielen auch die Besitzverhältnisse eine wichtige Rolle. Die Verteilung zwischen Miete (58 %) und Eigentum (42 %) entspricht dabei dem deutschen Mittel (Statistisches Bundesamt (Destatis) 2020a). Wie Abbildung 59 zeigt, sind diejenigen Befragten, welche die Immobilie im Eigentum besitzen, sowohl zufriedener als auch produktiver im Homeoffice.

[12] Zu beachten ist hierbei, dass lediglich n = 14 Beobachtungen für „Hochhaus“ und n = 12 Beobachtungen für „Sonstiges“ vorliegen.

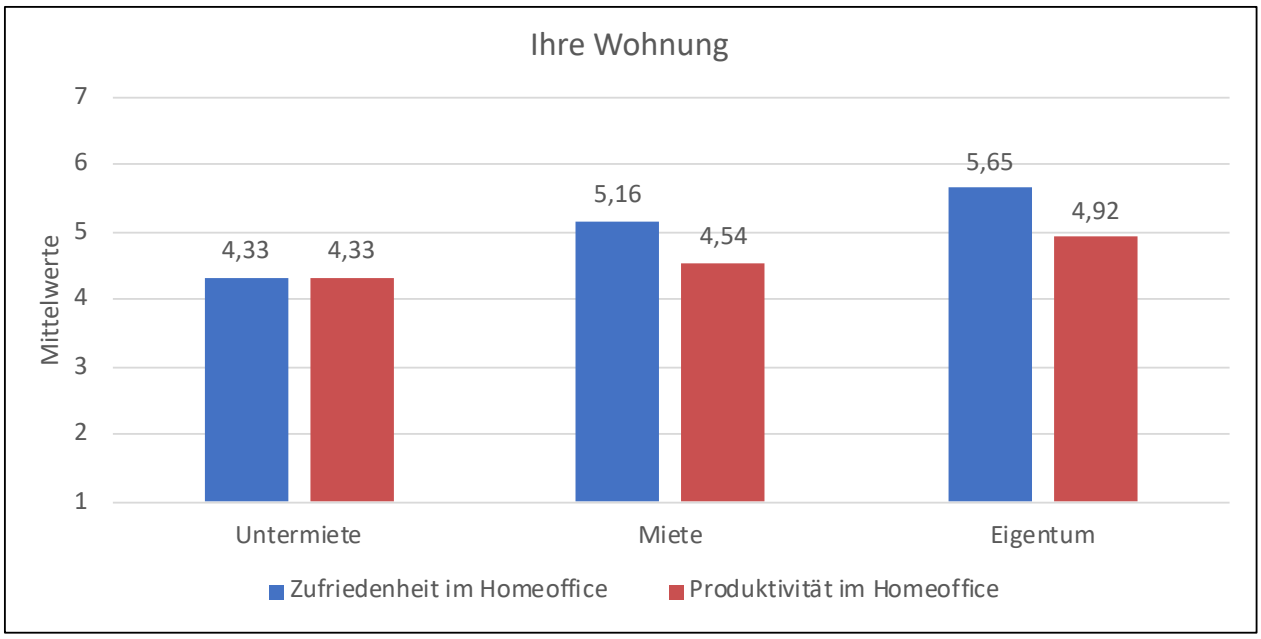


Abbildung 59: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von den Besitzverhältnissen.

Bestärkt durch die beiden vorherigen Ergebnisse scheinen offenbar wohlhabendere Menschen grundsätzlich zufriedener und produktiver im Homeoffice zu sein.

5.2.2 Technischer Zustand und Größe

Von Bedeutung für den Arbeitserfolg sind naturgemäß die originären physischen Eigenschaften, insbesondere der technische Zustand und die Größe einer Immobilie. Die Ergebnisse bestätigen zunächst diese Vermutung.

Technischer Zustand

Es bestehen statistisch signifikante, bilaterale Zusammenhänge zwischen dem technischen Zustand einer Immobilie und der Zufriedenheit bzw. Produktivität im Homeoffice. Der technische Zustand der Immobilie setzt sich aus dem Sanierungszustand, der Bauqualität und der energetischen Qualität zusammen. Den Sanierungszustand schätzen 42 % der Befragten als einwandfrei ein. Knapp zwei Drittel der Befragten (65 %) klassifizieren den Sanierungszustand als einwandfrei oder weitgehend ohne Mängel. Ungefähr jeder Sechzehnte (7 %) nimmt einen umfassenden oder beginnenden Sanierungsstau wahr (Abbildung 77 im Anhang). Überdies geben die Befragten im Mittel an, dass sie die Bauqualität der Immobilie als neutral oder leicht überdurchschnittlich einschätzen würden (Mittelwert 3,3). Die Bauqualität der Immobilie wird von 40 % der Befragten als überdurchschnittlich oder weit überdurchschnittlich eingeschätzt. Lediglich 14 % empfinden die Bauqualität ihrer Immobilie als unterdurchschnittlich oder weit unterdurchschnittlich (Abbildung 78 im Anhang). Im Vergleich zur Bauqualität etwas schlechtere Ergebnisse erzielt die energetische Qualität der Immobilie. Der Mittelwert von 3,16 drückt aus, dass die Befragten ihre Immobilie hinsichtlich der energetischen Qualität durchschnittlich als neutral einschätzen. Leicht mehr als jeder Dritte (38 %) bewertet die energetische Qualität der Immobilie als überdurchschnittlich oder sogar weit überdurchschnittlich. Im

Gegensatz dazu geben 23 % der Befragten an, dass die energetische Qualität unterdurchschnittlich oder weit unterdurchschnittlich ist (Abbildung 79 im Anhang).

Alle drei oben aufgeführten Variablen des technischen Zustands der Immobilie korrelieren mit der Zufriedenheit im Homeoffice und teilweise mit der Produktivität im Homeoffice (Tabelle 10).

Tabelle 10: Korrelationen zwischen den Erfolgsfaktoren im Homeoffice und dem technischen Zustand. [13]

Merkmale	**Zufriedenheit im Homeoffice**	**Produktivität im Homeoffice**
Sanierungszustand	0,147**	0,029
Bauqualität	0,180**	0,099*
Energetische Qualität	0,200**	0,152**

** Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

Die Zufriedenheit im Homeoffice korreliert auf einem hohen Signifikanzniveau jeweils positiv mit dem Sanierungszustand, der Bauqualität und der energetischen Qualität der Immobilie. Mit der energetischen Qualität besteht der stärkste, ungerichtete Zusammenhang der Zufriedenheit im Homeoffice. Für die Produktivität im Homeoffice ergibt sich in der Tendenz ein ähnliches Bild. Auf einem schwächeren Korrelationsniveau weisen auch hier die energetische Qualität der Immobilien und die Bauqualität einen Zusammenhang zur Produktivität im Homeoffice auf.

Der positive Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit bzw. der Produktivität im Homeoffice und der energetischen Qualität der Immobilie zeigt sich auch im Mittelwertvergleich (Abbildung 60). Die Spannweite der Zufriedenheit im Homeoffice reicht von 4,35 für Befragte mit weit unterdurchschnittlicher energetischer Qualität der Immobilie bis zu 6,48 für Befragte mit weit überdurchschnittlicher energetischer Qualität. Auf einem niedrigeren Niveau, aber mit der gleichen Tendenz zeigen sich die Ergebnisse für die Produktivität im Homeoffice.

[13] An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass aufgrund des Antwortverhaltens und der hohen Korrelation der Variablen untereinander davon ausgegangen werden muss, dass nicht alle Befragten den Unterschied zwischen Sanierungszustand, Bauqualität und energetischer Qualität abbilden konnten.

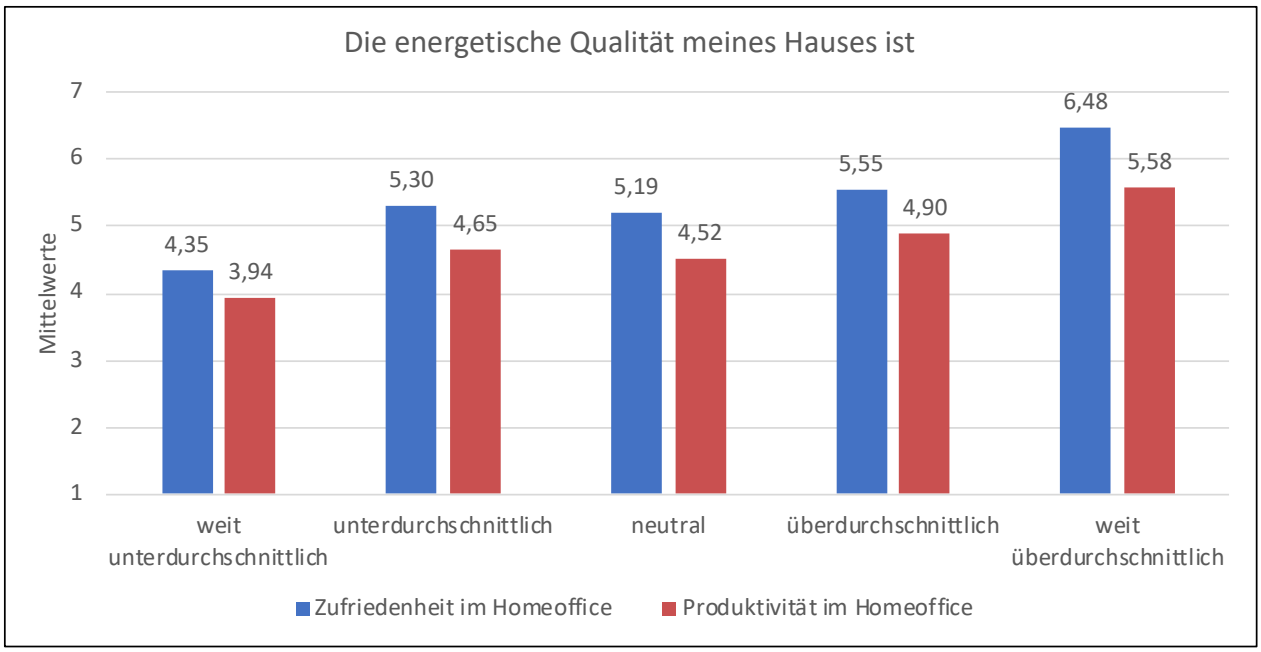


Abbildung 60: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der energetischen Qualität.

Auch für die Bauqualität der Immobilie ergeben sich ähnliche Ergebnisse, wie Abbildung 61 zeigt. Sowohl die Mittelwerte der Zufriedenheit im Homeoffice als auch die Mittelwerte der Produktivität im Homeoffice steigen kontinuierlich mit einer besseren Bauqualität der Wohnung.

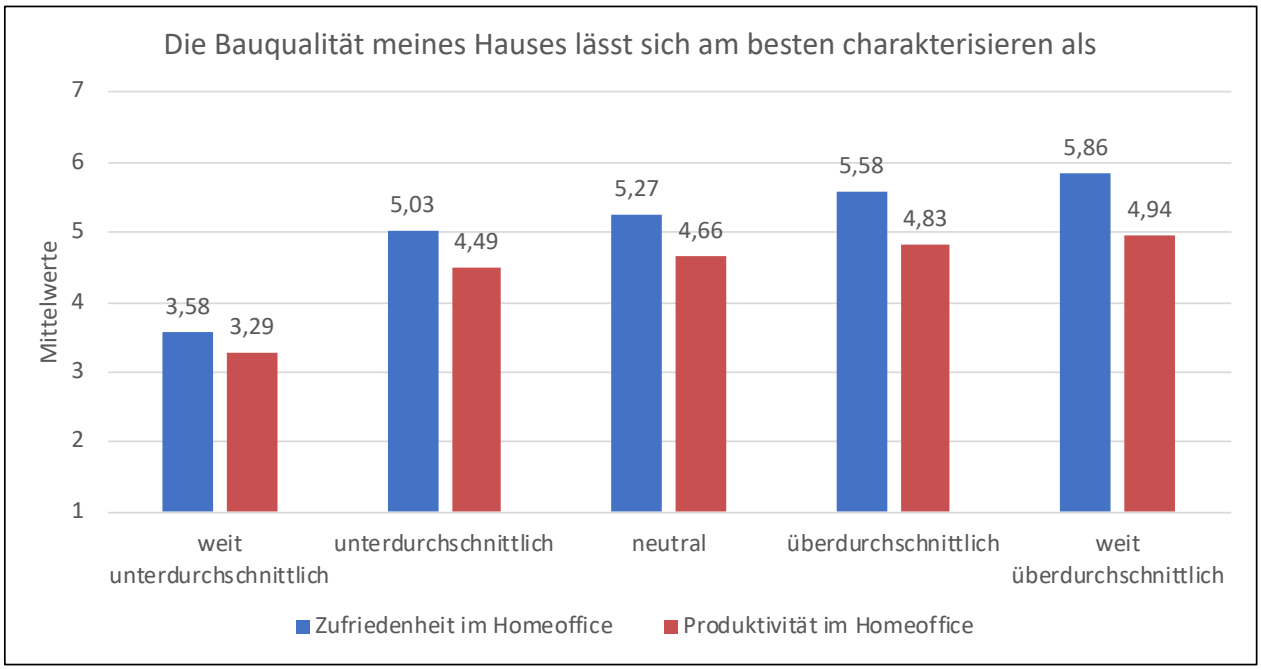


Abbildung 61: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Bauqualität.

Wohnungsgröße

Nicht nur der technische Zustand der Immobilie, sondern auch die flächenmäßige Größe der Immobilie und der Arbeitsbereiche im Homeoffice sowie die Anzahl der Zimmer haben einen Einfluss auf die Erfolgsfaktoren im Homeoffice. Im Durchschnitt besteht das Heim der Befragten aus 3,8 Zimmern und hat eine Größe von 107 m^2 und ist damit leicht höher als im deutschen Mittel (Statistisches Bundesamt 2020b). Der Median von 90 m^2 Wohnungsgröße lässt darauf schließen, dass ein paar wenige Teilnehmer überproportional große Wohnflächen haben und den Mittelwert daher entsprechend ansteigen lassen. Die mittlere Größe des Arbeitsplatzes im Homeoffice beträgt 15,5 m^2. Die bivariaten Zusammenhänge zeigt Tabelle 11.

Tabelle 11: Korrelationen zwischen den Erfolgsfaktoren im Homeoffice und der Größe der Wohnung bzw. der Anzahl der Zimmer.

Merkmale	**Zufriedenheit im Homeoffice**	**Produktivität im Homeoffice**
Größe der Wohnung/des Hauses	0,090	0,066
Größe des Arbeitsplatzes im Homeoffice	0,159**	0,075
Anzahl der Zimmer	0,212**	0,150**

** Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

Ein bivariater Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit im Homeoffice bzw. der Produktivität im Homeoffice und der Quadratmeteranzahl der Wohnung/des Hauses besteht nicht. Allerdings zeigt sich ein hoch signifikanter und positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit im Homeoffice und der Quadratmeteranzahl des Arbeitsplatzes im Homeoffice. Hinsichtlich der Produktivität im Homeoffice ist dieser Zusammenhang nicht verifizierbar. Vielmehr zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Anzahl an Zimmern sowie der Zufriedenheit und der Produktivität im Homeoffice. Der Mittelwertvergleich in Abbildung 62 zeigt eine detaillierte Aufschlüsselung der Zusammenhänge.

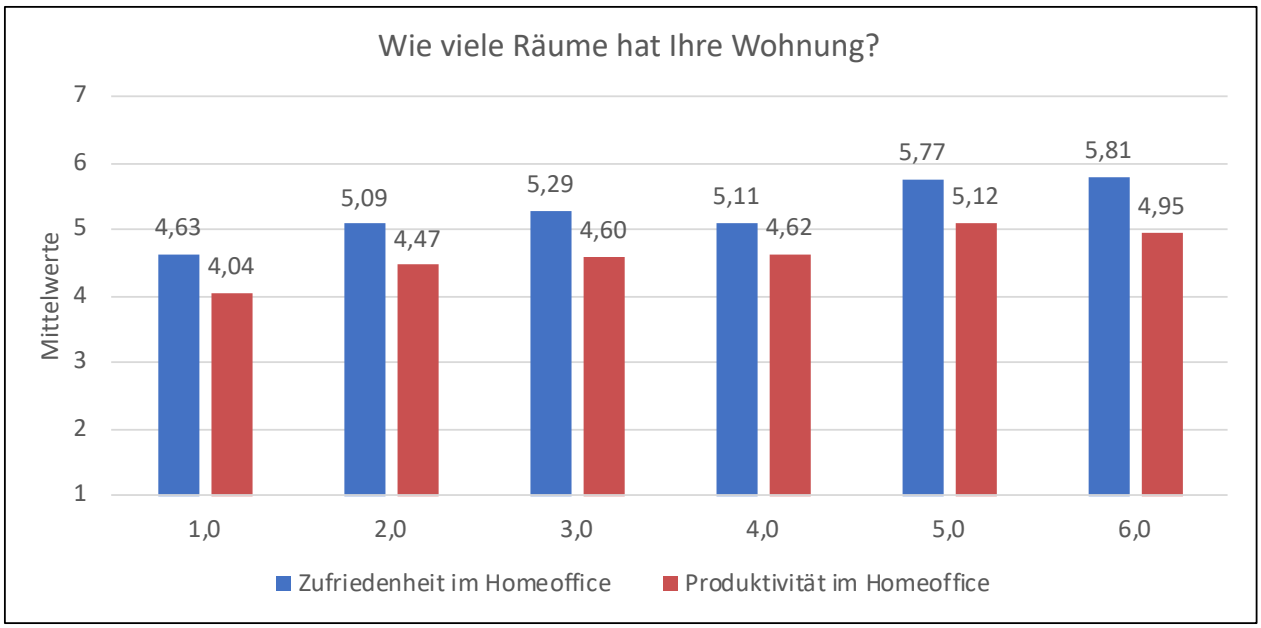


Abbildung 62: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Anzahl an Zimmern.

Die marginalen Zuwächse der Zufriedenheit im Homeoffice steigen im Vergleich zur Produktivität im Homeoffice mit der Anzahl der Zimmer deutlich stärker. Während die Zufriedenheit der Befragten im Homeoffice bei einer 1-Zimmer-Wohnung im Mittel bei 4,63 liegt, steigt diese bei einer 6-Zimmer-Wohnung auf 5,81 an. Die Produktivität eines Befragten im Homeoffice mit einer 1-Zimmer-Wohnung liegt im Mittel bei 4,04 und die eines Befragten mit einer 6-Zimmer-Wohnung bei 4,95. Damit scheint das Wohnwertmerkmal der Anzahl der Zimmer gegenüber dem Wohnwertmerkmal der Fläche übergeordnet hinsichtlich des Arbeitserfolgs im Homeoffice zu sein.

5.2.3 Architektonische Gestaltung und Ausstattung

Die architektonische Gestaltung und die Ausstattung sind für die allermeisten Nutzer ganz allgemein wichtige Merkmale ihrer Wohnimmobilie. Es ist davon auszugehen, dass im Besonderen auch der Arbeitserfolg von Fragen des Wohlfühlens und des Komforts, die durch Gestaltung und Ausstattung determiniert werden, abhängt. Wissenschaftlich empirisch untersucht worden sind diese Aspekte allerdings noch nicht.

Architektonische Gestaltung

Die empirischen Daten zeigen sowohl statistische Zusammenhänge zwischen der Inneneinrichtung als auch der äußeren architektonischen Gestaltung der Immobilie und den Erfolgsfaktoren im Homeoffice. Ein Blick auf die Verteilungsfunktion der Gestaltungsmerkmale zeigt zunächst eine grundsätzliche Zufriedenheit der Befragten. Mit 62 % empfindet die Mehrheit ihre Inneneinrichtung als durchschnittlich. Als unterdurchschnittlich oder weit unterdurchschnittlich schätzen 8 % ihre Inneneinrichtung ein und 30 % der Befragten klassifizieren ihre Inneneinrichtung als überdurchschnittlich bzw. weit überdurchschnittlich. Ein ähnliches Bild ergibt sich für die äußere architektonische Erscheinung des Gebäudes. Hier geben 64 % der Befragten ein durchschnittliches Erscheinungsbild an, 12 % empfinden es als unterdurchschnittlich oder weit unterdurchschnittlich und 24 % schätzen das architektonische Erscheinungsbild als überdurchschnittlich oder weit überdurchschnittlich ein (siehe Abbildung 80 im Anhang).

Die Zufriedenheit im Homeoffice korreliert positiv und signifikant mit der Inneneinrichtung und der äußeren Architektur der Immobilie. Dabei besteht ein marginal größerer Zusammenhang zwischen der Inneneinrichtung und der Zufriedenheit im Homeoffice. Diese Zusammenhänge sind für die Produktivität im Homeoffice nicht nachweisbar. Lediglich eine positive Korrelation zwischen der Produktivität im Homeoffice und der äußeren Architektur ist erkennbar. Die nachfolgende Tabelle 12 zeigt die bivariaten Ergebnisse.

Tabelle 12: Korrelationen zwischen den Erfolgsfaktoren im Homeoffice und der Inneneinrichtung bzw. der äußeren Architektur der Immobilie.

Merkmale	**Zufriedenheit im Homeoffice**	**Produktivität im Homeoffice**
Inneneinrichtung	0,174**	0,077
Äußere Architektur	0,159**	0,116*

** Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

Ausstattung der Wohnung

Auch zwischen der Zufriedenheit im Homeoffice und der abgefragten Wohnungsausstattung im Vergleich zu anderen Wohnungsanzeigen aus der Region zeigt sich ein positiver Zusammenhang (Korrelationskoeffizient = 0,167**). Demnach sind Befragte mit einer als besser wahrgenommenen Wohnungsausstattung eher zufrieden im Homeoffice. Dieser Zusammenhang verdichtet sich durch den folgenden Mittelwertvergleich, welchen Abbildung 63 visualisiert.

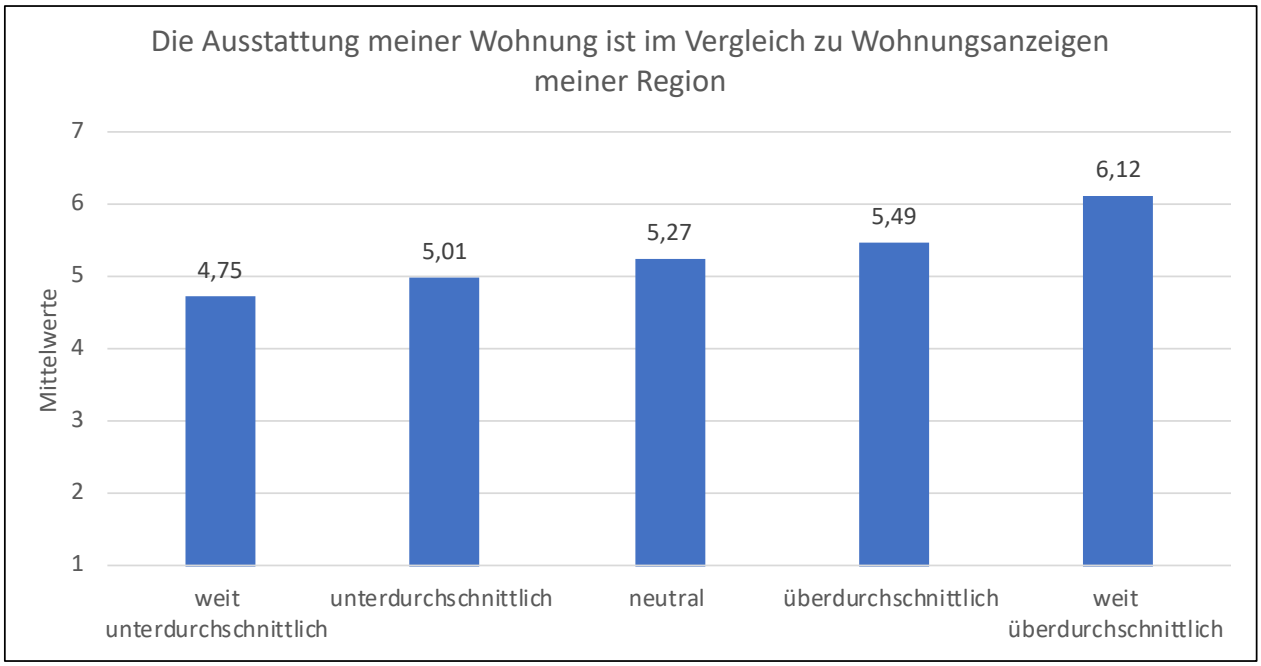


Abbildung 63: Zufriedenheit im Homeoffice in Abhängigkeit von der Wohnungsausstattung. [14]

[14] Zu beachten ist, dass lediglich n = 4 Beobachtungen für „weit unterdurchschnittlich“ vorliegen.

Eine Konkretisierung des Begriffs „Wohnungsausstattung“ zeigt Abbildung 64. Hinsichtlich dieser Variablen war eine Mehrfachnennung seitens der Befragten möglich. Im Homeoffice deutlich zufriedener sind die Befragte, deren Wohnung oder Haus über einen Garten (5,58) oder eine Terrasse (5,67) verfügt. Befragte deren Wohnung keines der genannten Merkmale aufweist, fallen mit einem Mittelwert von 4,87 deutlich ab.

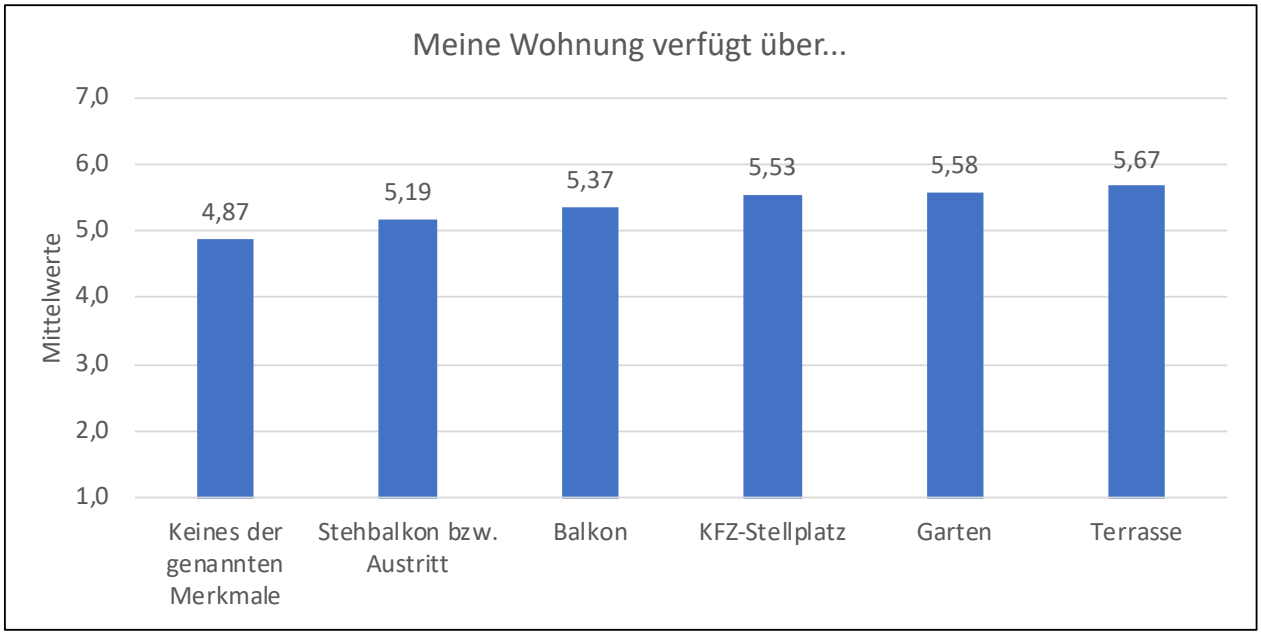


Abbildung 64: Zufriedenheit im Homeoffice in Abhängigkeit von den Wohnungsfeatures.

5.2.4 Die Zufriedenheit mit der immobiliaren Situation

Die Befragten wurden zur Messung der Zufriedenheit mit der immobiliaren Situation gebeten, mehrere Aussagen zu bewerten. Die prozentuale Verteilung sowie die Aussagen zur Bewertung dieser Zufriedenheit zeigt Abbildung 81 im Anhang. Rund 48 % der Befragten geben an, dass sie mit ihrer immobiliaren Situation zufrieden oder sogar sehr zufrieden sind. Demgegenüber sind lediglich 1,1 % der Befragten mit ihrer immobiliaren Situation nicht zufrieden oder überhaupt nicht zufrieden. Dieses Ergebnis wird durch den Mittelwert (5,36) nochmals bekräftigt.

Zwischen der Zufriedenheit im Homeoffice und der Produktivität im Homeoffice ergeben sich bivariat signifikante Zusammenhänge mit der immobiliaren Zufriedenheit. Die Tabelle 13 zeigt die Ergebnisse. Die Effektstärke ist hierbei für die Zufriedenheit im Homeoffice deutlich höher als für die Produktivität im Homeoffice.

Tabelle 13: Korrelation zwischen den Erfolgsfaktoren im Homeoffice und der immobiliaren Zufriedenheit.

Merkmale	**Zufriedenheit im Homeoffice**	**Produktivität im Homeoffice**
Immobiliare Zufriedenheit	0,521**	0,261**

** Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

Ergänzend hierzu dient der Mittelwertvergleich in Abbildung 65. Dieser verdeutlicht, dass eine immobiliare Zufriedenheit mit einer höheren Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice einhergeht. Wird die geringe Anzahl derjenigen vernachlässigt, die eine immobiliare Zufriedenheit überhaupt nicht empfinden, liegt die Differenz zwischen einer geringen Ausprägung und einer hohen Ausprägung der immobiliaren Zufriedenheit für die Zufriedenheit im Homeoffice bei über zwei Bewertungspunkten.

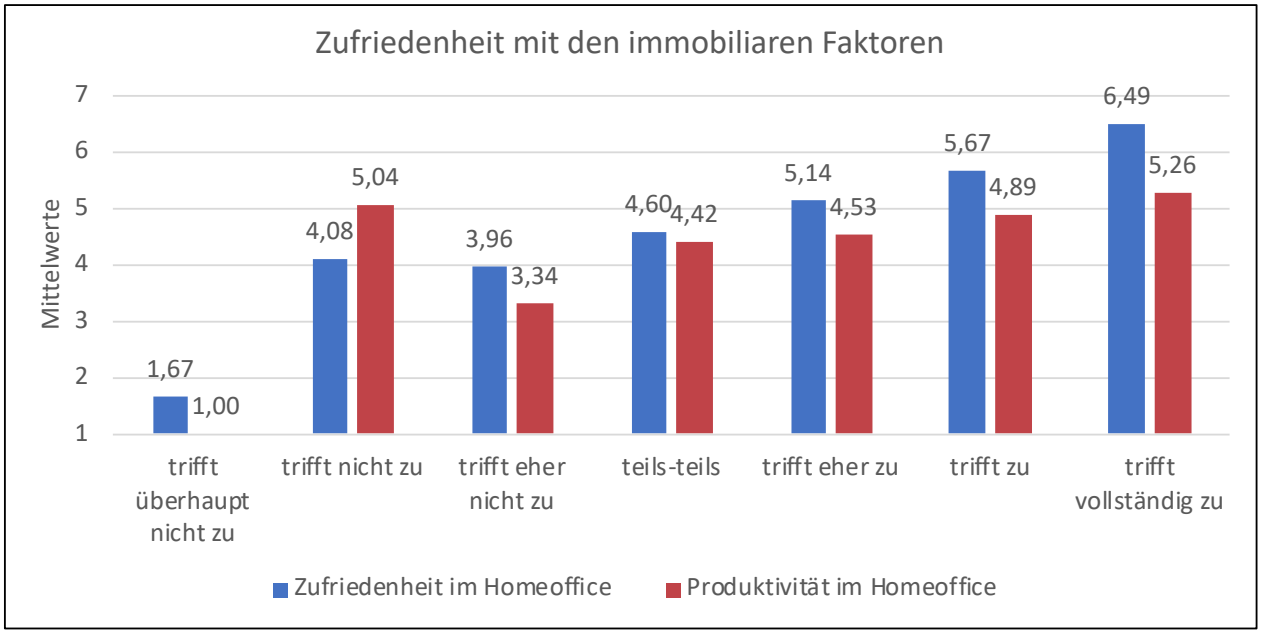


Abbildung 65: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von der Zufriedenheit mit den immobiliaren Faktoren.

5.3 Arbeitsplatzbezogene Faktoren

Betrachtet werden hier zum einen die arbeitsplatzbezogenen Faktoren der Immobilie und zum anderen der konkrete Arbeitsbereich im Homeoffice.

5.3.1 Arbeitsfördernde Eigenschaften der Immobilie

Anders stellen sich die Ergebnisse für die arbeitsfördernden Eigenschaften der Immobilie dar. Auch hier wurden die Befragten im Rahmen der Messung gebeten, mehrere Aussagen zu bewerten. Die Abbildung 82 im Anhang zeigt die empirischen Ergebnisse und die zu bewertenden Aussagen.

Zwischen der Zufriedenheit im Homeoffice und der Produktivität im Homeoffice ergeben sich bivariat signifikante Zusammenhänge mit den arbeitsfördernden Eigenschaften der Immobilie. Die Ergebnisse zeigt Tabelle 14.

Tabelle 14: Korrelationen zwischen den Erfolgsfaktoren im Homeoffice und den arbeitsfördernden Eigenschaften der Immobilie.

Merkmale	Zufriedenheit im Homeoffice	Produktivität im Homeoffice
Arbeitsfördernde Eigenschaften der Immobilie	0,585**	0,418**

** Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

Grundsätzlich ist das Korrelationsniveau mit der Zufriedenheit im Homeoffice höher als dasjenige mit der Produktivität im Homeoffice. Es lässt sich festhalten, dass bessere arbeitsfördernde Eigenschaften der Immobilie mit einer höheren Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice einhergehen. Verstärkt werden diese Erkenntnisse durch die Abbildung 66.

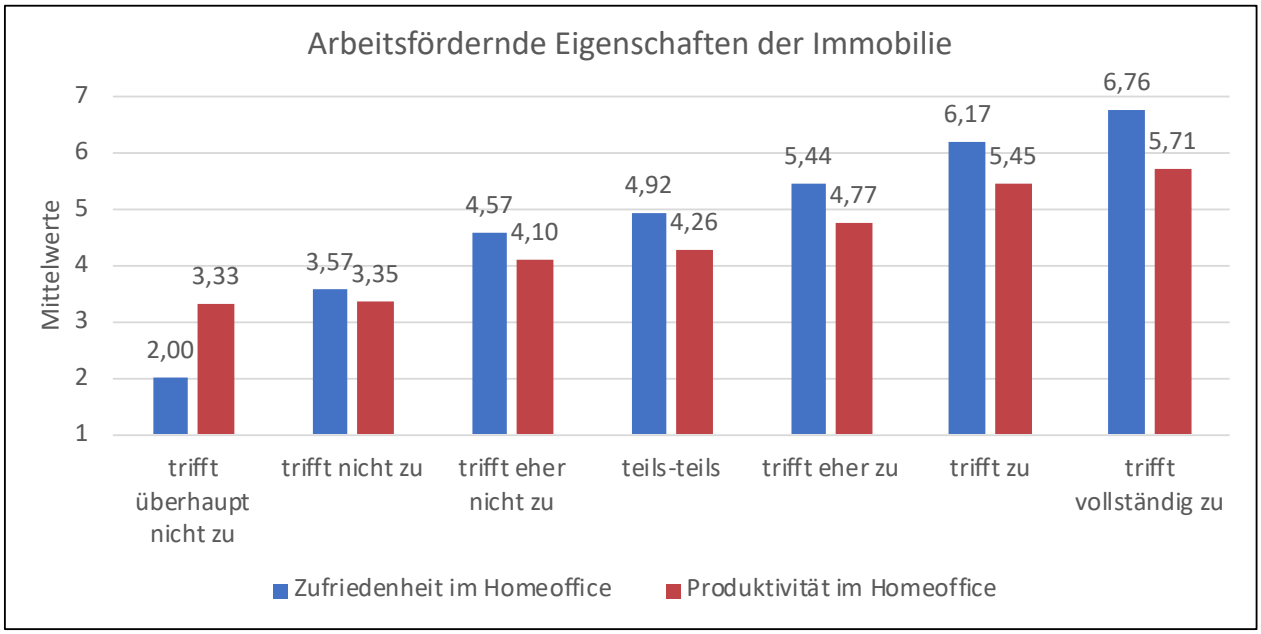


Abbildung 66: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit von den arbeitsfördernden Eigenschaften der Immobilie.

Dieser immobilienwirtschaftliche Faktor bezieht sich auf die räumliche Umgebung der Arbeit und die Raumakustik, sodass planerisch-gestalterische Maßnahmen erheblich die Zufriedenheit und die Produktivität im Homeoffice beeinflussen könnten.

5.3.2 Der Arbeitsbereich im Homeoffice

Ein separater Arbeitsbereich im Homeoffice wirkt sich sowohl auf die Zufriedenheit als auch auf die Produktivität im Homeoffice aus. Der Mittelwertvergleich in Abbildung 67 zeigt, dass die Befragten, die einen separaten Arbeitsbereich im Homeoffice aufweisen, zufriedener und produktiver in der Arbeit von zu Hause

sind. Studienteilnehmer hingegen, welche in einem dezidierten Bereich im Wohn-, Schlaf- oder Esszimmer arbeiten, nehmen eine geringere Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice wahr.

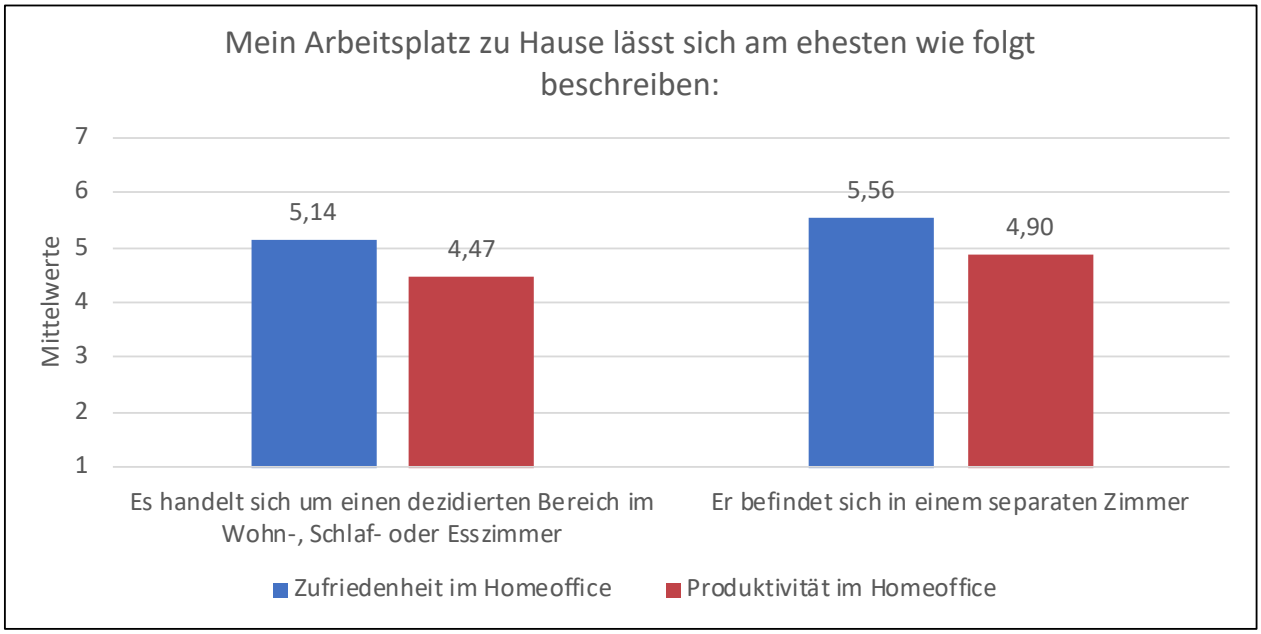


Abbildung 67: Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice in Abhängigkeit vom konkreten Arbeitsbereich im Homeoffice.

Diese Ergebnisse verdichten sich durch eine detailliertere Aufschlüsselung der verschiedenen Arbeitsbereiche der Studienteilnehmer. Konkret werden die Korrelationen zwischen der prozentualen Arbeitsdauer in den spezifischen Arbeitsbereichen und der Zufriedenheit sowie der Produktivität im Homeoffice betrachtet (Tabelle 15).

Tabelle 15: Korrelationen zwischen den Erfolgsfaktoren im Homeoffice und den verschiedenen Arbeitsbereichen im Homeoffice.

Merkmale	**Zufriedenheit im Homeoffice**	**Produktivität im Homeoffice**
Arbeitszimmer	0,163**	0,161**
Wohnzimmer	–0,036	–0,053
Esszimmer	–0,067	–0,162**
Küche	–0,166**	–0,045
Schlafzimmer	–0,149**	–0,091*
Abstellraum	–0,057	–0,011
Im Freien	–0,009	–0,017

** Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

Lediglich die Arbeitsdauer im Arbeitszimmer weist eine positive Korrelation mit der Zufriedenheit und der Produktivität im Homeoffice auf. Ein erhöhter prozentualer Anteil der Arbeitszeit in einem spezifischen Arbeitszimmer geht demnach mit einer steigenden Zufriedenheit und Produktivität einher. Die übrigen Arbeitsbereiche korrelieren allerdings negativ mit den Erfolgsfaktoren im Homeoffice. Die Zufriedenheit im Homeoffice scheint vor allem dann zu sinken, wenn sich die Arbeitszeit in der Küche oder im Schlafzimmer erhöht. Die Produktivität leidet speziell, wenn vermehrt im Esszimmer oder im Schlafzimmer gearbeitet wird. Diese Zusammenhänge lassen die Schlussfolgerung zu, dass Studienteilnehmer, die nicht über ein separates Arbeitszimmer verfügen, nur bedingt im Homeoffice erfolgreich arbeiten können.

5.4 Zwischenergebnisse zu Kapitel 5

Aus den Analysen wird deutlich erkennbar, dass die verschiedenen immobilienwirtschaftlichen Faktoren unterschiedlich starke Zusammenhänge mit der Zufriedenheit und der Produktivität im Homeoffice aufweisen. Die statistischen Zusammenhänge werden dabei umso stärker, je mehr das Innere der Immobilie in den Fokus genommen wird. In anderen Worten: Diejenigen immobilienwirtschaftlichen Faktoren, die sich nicht direkt auf die inneren Gegebenheiten der Immobilie beziehen, beeinflussen den Arbeitserfolg im Homeoffice weniger. Beginnend mit den weniger einflussreichen immobilienwirtschaftlichen Faktoren, werden in diesem Kapitel die wichtigsten Ergebnisse nochmals zusammengefasst.

Beschäftigte mit Wohnort in ländlichen Gegenden profitieren stärker vom Homeoffice als solche in urbanen Umgebungen

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass Wissensarbeiter an einem dezentralen Standort (Stadtteil außerhalb des Zentrums, Stadtrandlage oder Dorf) zufriedener und produktiver in der Arbeit von zu Hause sind als diejenigen an einem zentralen Standort. Eine geringe Anzahl an Wohneinheiten in der Immobilie führt zu einer höheren Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice. Reine Wohngegenden schneiden gegenüber gemischt genutzten Wohngegenden und vor allem gegenüber Gewerbegebieten als Arbeitsorte besser ab. Eigentümer arbeiten erfolgreicher von zu Hause als Mieter. Vor allem aber liegt die Zufriedenheit im Homeoffice deutlich höher, wenn die Wohngegend mindestens gehoben ist.

Gute Nachbarschaft geht mit höherem Arbeitserfolg im Homeoffice einher

Auch zwischen dem Nachbarschaftszusammenhalt und der Zufriedenheit sowie Produktivität im Homeoffice zeigen sich Zusammenhänge. Wer einen besseren Nachbarschaftszusammenhalt spürt, gibt an, im Homeoffice zufriedener und produktiver zu sein.

Baulicher Zustand der Immobilie beeinflusst Arbeitserfolg. Vor allem energetische Qualität von Bedeutung

Der technische Zustand einer Immobilie wird im Rahmen des Ergebnisberichts durch den Sanierungszustand, durch die Bauqualität und durch die energetische Qualität beschrieben. Insbesondere die energetische Qualität korreliert signifikant positiv mit der Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice. Demnach existieren Anzeichen dafür, dass eine höhere energetische Qualität zu einem höheren Erfolg in der Arbeit von zu Hause führt.

Zimmeranzahl statt Fläche – eine höhere Zimmeranzahl fördert den Arbeitserfolg im Homeoffice, wenngleich ein separates Arbeitszimmer eine wichtige Vorbedingung ist

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass nicht die Größe der Immobilie entscheidend für den Erfolg der Arbeit von zu Hause ist. Vielmehr wird ersichtlich, dass die Anzahl der Zimmer hier eine entscheidende Rolle spielt. Die Korrelationsergebnisse geben deutliche Hinweise darauf, dass mehr Zimmer zu einer höheren Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice führen. Darüber hinaus finden sich konkrete Hinweise dafür, dass ein separates Arbeitszimmer eine Grundvoraussetzung für den Arbeitserfolg im Homeoffice ist. Das Arbeiten aus einem eher anderen Zwecken dienenden Zimmer geht mit einer reduzierten Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice einher.

Gestalterische Qualität der Wohnung überraschend wichtig für Zufriedenheit im Work from Home

Eine signifikant positive Korrelation ergibt sich zwischen der Inneneinrichtung sowie der Wohnungsausstattung und der Zufriedenheit im Homeoffice. Dieser Zusammenhang ist für die Produktivität im Homeoffice allerdings nicht nachweisbar. Insbesondere in Wohnungen mit Terrasse oder Garten als zusätzliche Wohnungsausstattung zeigen sich die Bewohner zufriedener im Homeoffice.

Die Zufriedenheit mit der immobiliaren Situation und arbeitsfördernde Eigenschaften der Immobilie als kritische Faktoren für den Arbeitserfolg im Homeoffice

Sowohl für die Zufriedenheit im Homeoffice als auch für die Produktivität im Homeoffice ergeben sich statistisch signifikante, stark positive Korrelationen mit der immobiliaren Zufriedenheit. Wer mit der eigenen immobiliaren Situation zufrieden ist, zeigt eine höhere Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice. Noch stärkere Effekte resultieren aus den arbeitsfördernden Eigenschaften der Immobilie. Hiermit ist speziell die räumliche Umgebung des Arbeitsplatzes sowie die Raumakustik gemeint. Je besser die räumliche Umgebung des Arbeitsplatzes und je besser die Raumakustik, desto höher sind Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice.

6 Implikationen der empirischen Ergebnisse

Die eigentlich schon seit vielen Jahren geführte Debatte um Work from Home wurde durch die Coronapandemie wie unter dem Brennglas verstärkt. Es ist davon auszugehen, dass die grundsätzliche Bedeutung dieser neuen Arbeitsform dauerhaft zunehmen wird. Deshalb erscheint es, bei aller Vorsicht in den Interpretationen der Ergebnisse dieser Studie, nachfolgend zweckmäßig, erste praktische Implikationen für zukünftige Entscheidungen in der Politik, den Unternehmen und der Stadtplanung abzuleiten.

6.1 Allgemeine Relevanz von Work-from-Home-Entscheidungen

Work from Home verändert die Lebens- und Arbeitswelten auf vielschichtige Weise

Die empirischen Ergebnisse dieser Studie zeigen zunächst die ökonomische, soziale und ökologische Vielschichtigkeit der Diskussion um das Thema Work from Home. Verändern sich Arbeitsorte, hat das offensichtlich zumindest mittelbar viel weitreichendere Auswirkungen als nur auf die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter – sie werden das Leben und Arbeiten in unserer Gesellschaft verändern. In den Wirtschaftswissenschaften und der Soziologie wird in vergleichbaren Kontexten auch von gesellschaftlichen Anliegen gesprochen. Das erste Ergebnis dieser Studie für die Praxis ist deshalb die Vielschichtigkeit der gesellschaftlichen Anliegen und deren Vernetztheit. Die Situation ist vermutlich am ehesten vergleichbar mit dem Klimaschutz als gesellschaftliches Anliegen, der ähnlich viele Bereiche wie primär die Stoff- und Energieströme, aber beispielsweise auch die Landwirtschaft, die Immobilienwirtschaft, den Verkehr, die Absatz- und Faktormärkte der Unternehmen, die Stadtplanung, das Freizeitverhalten und das gesellschaftliche Zusammenleben betrifft. Die meisten Entscheidungen über das Work from Home wirken damit zumeist viel breiter als von den Entscheidungsträgern intendiert. Die Gefahr von Kollateralschäden ist groß.

Wirkungsstärke von Veränderungen ist summa summarum sehr hoch

Die Eingriffe in ökonomische, soziale und ökologische Strukturen des Zusammenlebens sind nicht nur breit, sondern oft auch sehr tief und entsprechend nachhaltig. Der Weg zur Arbeit hat über Generationen unser gesellschaftliches Leben bestimmt, nicht nur in Bezug auf die Ausgestaltung der Verkehrswege und die Gestaltung der Städte und Regionen, sondern insbesondere auch darüber, welche sozialen Kontakte die Individuen ausprägen und vertiefen können. Vermutlich am größten sind die Folgen für die vom Veränderungsprozess unmittelbar betroffenen Organisationen wie Unternehmen, die öffentliche Hand oder Non Governmental Organisations (NGOs). Ein primärer Zweck dieser Organisationen ist es gerade, eine Struktur zu schaffen für effiziente Kollaboration und Kommunikation der Mitglieder untereinander, die bislang maßgeblich geprägt wurde durch die räumliche Organisation der Aufgaben. Auch wenn die Auswirkungen des Work from Home wissenschaftlich noch nicht besonders intensiv erforscht worden sind, so besteht doch annähernd Klarheit darüber, dass die Arbeitsproduktivität maßgeblich von der Art der physischen Organisation der Verrichtung von Aufgaben mitgeprägt wird. Die Veränderungsrichtung, ob die Arbeitsproduktivität steigt oder sinkt, ist dabei keinesfalls geklärt, sondern entscheidet sich situativ.

Vielschichtigkeit der Betroffenheitssituationen ist überraschend

Der bisherige Wissensstand zur empirischen Situation des Work from Home im Allgemeinen wie auch die Ergebnisse dieser Studie lassen den Schluss zu, dass nahezu alle Individuen und Organisationen, deren Aufgaben in Wissensarbeit erfüllt werden, unmittelbar betroffen sein können. Dabei unterscheiden sich die Bewertungen des Work from Home aus Sicht der Betriebe, ihrer Organisationseinheiten und der individuellen Mitarbeiter oft gravierend. Eine höhere Arbeitszufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter muss nicht zwingend mit höherer Arbeitsproduktivität der Organisation einhergehen. Ebenso können die unterschiedlichen Organisationseinheiten kontroverse Standpunkte zum Work from Home einnehmen. Was aus Sicht des Immobilienmanagements (z. B. niedrigere Immobilienkosten) oder der Personalabteilung (z. B. niedrigerer Krankenstand) begrüßenswert erscheint, ist aus der Sicht einer Führungskraft im Kerngeschäftsbereich (z. B. weniger Zugriff im Management) eher nachteilig. Hier sind die Bewertungskriterien der Funktionsbereiche innerhalb eines Betriebs regelmäßig sehr unterschiedlich.

Noch gravierender können allerdings die Auswirkungen des Work from Home aus den Perspektiven der eigentlich nur mittelbar betroffenen Akteursgruppen sein. So findet durch eine Veränderung der Arbeitsorte eine Reallokation der Kaufkraft im Einzelhandel und in der Gastronomie ebenso statt wie in der Auslastung öffentlicher Verkehrsmittel. Insgesamt verändert sich die Nachfrage nach Mobilitätsdienstleistungen und Transportmitteln. Betroffen, wenngleich unterschiedlich stark, ist die gesamte Infrastruktur wie beispielsweise auch die Energie- und Wasserversorgung sowie die Datennetze. Absehbar ist eine veränderte Freizeitgestaltung mit entsprechenden Auswirkungen auf die Freizeitindustrie und deren Anbieter. Ebenso verändern sich die Bedarfsstrukturen nach Konsumgütern wie beispielsweise Bekleidung und Einrichtungsgegenständen für Büro und Wohnen sowie der Bedarf an Informations- und Kommunikationstechnologie und im Gastronomiebereich. Im Gesundheitssektor verändern sich die Nachfragestrukturen der medizinischen Versorgung und insbesondere der Krankenkassen. Immobilienwirtschaftlich verändert sich nicht nur die rein quantitative Nachfrage nach Büro- und Wohnflächen, sondern insbesondere auch die qualitative Ausgestaltung der Nutzungskonzepte und der Standortnachfrage. Summa summarum wird sich durch die mittelbaren Folgen des Work from Home die Entwicklung von Lebens- und Arbeitswelten und damit auch von Quartieren und Regionen spürbar verschieben.

Die Vielschichtigkeit der Betrachtungsperspektiven des Work from Home und die sehr vitale Betroffenheitssituation einzelner Partikularinteressen der Akteure verdeutlicht exemplarisch ein Blick auf die Initiatoren der bisherigen Studien zum Thema Work from Home.

Neben Instituten, Gesellschaften, Stiftungen, Verbänden und Krankenkassen führten auch Forschungszentren und tertiäre Bildungseinrichtungen sowie vereinzelte Akteure der Immobilienbranche Studien durch (vgl. Abschnitt 1.1).

Realität und Wahrnehmung des Work from Home klaffen auseinander

Betrachtet man die oben dargestellten empirischen Studienergebnisse genauer und gleicht diese mit der derzeit in Studien, Medien und öffentlichen Debatten verbreiteten Wahrnehmung des Work from Home ab (siehe Abschnitt 1.1), gibt es einige, teils gravierende, Diskrepanzen, die für den weiteren Entscheidungsprozess durchaus bedeutsam sein können. Dies sind die wichtigsten Aspekte:

- **Schon vor Corona mehr Homeoffice-Zeiten als wahrgenommen**
  Der Anteil des Homeoffice von Bürobeschäftigten in Deutschland war bereits vor der Coronapandemie deutlich höher als derzeit gedacht. Im Durchschnitt arbeiteten die Beschäftigten vor der Pandemie 1,3 Tage und damit grob betrachtet mehr als ein Viertel (26 %) ihrer Arbeitszeit von zu Hause aus (vgl. Abschnitt 2.1.1). Die in Expertengesprächen mit Verantwortlichen vielfach geäußerten Absichten der Unternehmen zu den langfristigen, nach Ende der Pandemie zu realisierenden Umfängen des Homeoffice zeigen regelmäßig die Absicht, 20–30 % der Arbeitszeit zu Hause arbeiten zu lassen. Diese Pläne liegen damit im Durchschnitt kaum höher als die Realität in der Prä-Pandemiezeit. Interessant sind in diesem Zusammenhang die Daten zur Streuung dieses Werts über alle Beschäftigten. Hier ist die Standardabweichung mit 1,9 Tagen sehr hoch. Auffällig ist, dass über die Hälfte (55 %) der Befragten gar nicht zu Hause gearbeitet hat. Es steht zu vermuten, dass die Unternehmen vielleicht nicht in Summe mehr Zeit von zu Hause arbeiten lassen werden, sondern die Homeoffice-Zeiten gleichmäßiger über die Beschäftigten verteilen werden. Diese Vermutung ist allerdings vage, sodass sie zu gegebener Zeit zu erhärten wäre.

- **Auch Wissensarbeit lässt sich weniger von zu Hause erledigen als zumeist unterstellt**
  Das nächste gängige Missverständnis besteht im Umfang der von zu Hause erledigbaren Büroarbeiten. Den Ergebnissen des Abschnitts 2.2 zufolge gehen deutsche Bürobeschäftigte in der Selbsteinschätzung davon aus, dass durchschnittlich 60 % ihrer Arbeitsaufgaben prinzipiell von zu Hause erledigt werden können. Im Umkehrschluss bedeutet dieses Ergebnis, dass für 40 % der Arbeiten offensichtlich alternativlos der Weg ins Büro angetreten werden muss. Zu vermeiden sind hier und an anderer Stelle Interpretationsfehler: Von zu Hause arbeiten können keine „durchschnittlichen Beschäftigten“, sondern nur konkrete Individuen. Interessant ist deshalb auch hier wieder die Streuung. Die Befragten nutzen den Wertebereich von 0–100 % voll aus, wobei die Antworten sich recht gleichmäßig verteilen (Standardabweichung 28,09 %). Ein relevanter Anteil der Beschäftigten kann somit nur einen Bruchteil der Arbeit prinzipiell überhaupt von zu Hause erledigen, unbenommen davon, ob das dann aus anderen Gründen möglich und zweckmäßig sein sollte. Dieses Ergebnis wird auch durch die oben im Abschnitt 1.1 zitierte Studie des BIDT gestützt (bidt 2020). Dabei wird allerdings auch deutlich, dass vier Fünftel der Befragten mindestens 20 % oder einen der fünf Arbeitstage grundsätzlich von zu Hause arbeiten könnten. Danach werden die aufgabenspezifisch gebotenen Möglichkeiten des Homeoffice mit zunehmendem Arbeitsumfang aus Sicht der Beschäftigten kontinuierlich weniger. Die Sachverhalte sind übrigens weitgehend unabhängig von technischen Schwierigkeiten. So geben (lediglich) 5 % der Befragten an, dass ihre technische Ausstattung (inklusive Netzanbindung) nicht ausreichend sei. Auch hier zeigt die Studie des BIDT vergleichbare Ergebnisse.

  Diese Erkenntnis ist besonders dann wichtig, wenn entweder Arbeitgebern oder Arbeitnehmern von dritter Seite mangelnde Bereitschaft zum Work from Home unterstellt wird. Beispielsweise wurde Arbeitgebern in der medial geführten Diskussion um Kontaktbeschränkungen in der Coronapandemie im Januar 2021 mangelnde Kooperationsbereitschaft vorgeworfen, ihre Mitarbeiter im Homeoffice arbeiten zu lassen.

- **Erfolg des Homeoffice weit diverser als dargestellt**
  In den Summaries der einschlägigen Marktstudien, den folgenden Medienberichten und gesellschaftlichen Debatten wird die Arbeit im Homeoffice fast ausnahmslos als Instrument zur Steigerung des

Arbeitserfolgs dargestellt (Kunze et al. 2020; Rauch et al. 2020; Capgemini 2020; mhplus Krankenkasse/SDK Süddeutsche Krankenversicherung 2020). Diese These bestätigt sich auch hier – im Mittelwert. So betrug die durchschnittlich empfundene Produktivitätssteigerung im Homeoffice gegenüber dem Büro in den 3 Befragungswellen zwischen 11 und 14 % mit zunehmender Tendenz. Allerdings ist auch hier die Streuung mit ungefähr 30 % bemerkenswert hoch (siehe Abschnitt 3.2). Über ein Drittel der Beschäftigten gab an, zu Hause weniger produktiv zu arbeiten als im Büro. Der Anteil derjenigen, die eigener Auffassung nach durch das Homeoffice Produktivitätseinbußen erleidet, ist damit nicht bloß eine zu ignorierende Minderheit, sondern eine aus den meisten Entscheidungsperspektiven relevante Gruppe.

Zudem wird zumindest implizit der Erfolg von Homeoffice-Arbeitern regelmäßig einfach addiert. Dieses Vorgehen widerspricht den Realitäten in Organisationen. Der Erfolg ergibt sich hier nicht allein durch die Addition der Arbeitsleistungen der durchschnittlichen Mitglieder, die dann einen durchschnittlichen Anteil ihrer Arbeitszeit von zu Hause arbeiten. Hier spielen vielmehr die Arbeitszusammenhänge innerhalb von Arbeitsgruppen, Abteilungen, Bereichen sowie Geschäftseinheiten, die sich nicht aus durchschnittlichen Mitarbeitern, sondern höchst unterschiedlichen Individuen zusammensetzen, eine entscheidende Rolle. Werden beispielsweise 80 % des Erfolgs einer zehnköpfigen Arbeitsgruppe maßgeblich von zwei jungen, aufstrebenden Teammitgliedern erzielt (80:20-Regel), dann kommt es bei der Erfolgsbewertung des Homeoffice auf eben diese beiden High-Performer sehr viel stärker an als auf den Rest. Unterstellt man zusätzlich, dass die 8 übrigen Mitglieder in Bezug auf Lebens- und Berufsalter entsprechend seniorer sind, und blickt in die Studienergebnisse des Kapitels 4, verändert sich die Erfolgsbilanz des Work from Home wie folgt: Ältere, erfahrenere und besser verdienende Beschäftigte sind von zu Hause überdurchschnittlich produktiv. Überproportional verstärkt wird deren steigende Produktivität zu Hause durch die vermutlich zusätzlich günstigeren Wohnumstände dieser Teammitglieder (siehe Kapitel 5). Unsere beiden jüngeren High-Performer hingegen werden vermutlich noch über ein niedrigeres Einkommen, geringere Berufserfahrung und vielleicht junge Kinder in einem engen Zuhause ohne eigenes Arbeitszimmer verfügen und damit eine signifikant unterdurchschnittliche Produktivität im Work from Home haben. Die Wahrscheinlichkeit ist sogar recht hoch, dass sie weniger erfolgreich von zu Hause arbeiten, als dies im Büro der Fall gewesen wäre. Im ungünstigsten, aber gar nicht so unwahrscheinlichen Fall nimmt damit die Arbeitsleistung der zehnköpfigen Gruppe in der Summe sogar ab. Zudem ist der Aufbau einer Unternehmenskultur durch die räumliche Trennung schwierig und Innovationen innerhalb der Arbeitsgruppe könnten ausgebremst werden.

- **Je mehr Homeoffice-Anteil, desto besser!?**
  In den Ergebnissen dieser Studie zeigt sich, dass Zufriedenheit und Produktivität mit der Anzahl der Arbeitstage im Homeoffice kontinuierlich steigen (Abschnitt 4.2.1). In der bisherigen Studienlage wird hingegen regelmäßig davon ausgegangen, dass es ein Optimum zwischen zwei und drei Tagen zu Hause gibt (Rauch et al. 2020). Zu unterscheiden ist hier allerdings der rechnerische Zusammenhang zwischen den Variablen auf der einen Seite und der Antwort der Beschäftigten auf die direkte Frage nach dem idealen Anteil des Work from Home. Im Durchschnitt favorisiert wird eine Arbeitszeit im Homeoffice von der Hälfte bis zwei Drittel (siehe Abschnitt 2.4). Die mit zunehmendem Erfahrungshorizont in der coronabedingten Heimarbeit deutlich abnehmenden Werte zeigen eine gewisse Müdigkeit der Beschäftigten und damit auch eine stückweise Entmystifizierung des Work from Home. Nicht auszuschließen ist hier allerdings auch ein Spill Over der sich allgemein verschlechternden Grundstimmung

in der Pandemiesituation. Insgesamt zeigt sich, dass es beim Work from Home um eine gravierende Veränderung der gesamten Lebenssituation geht und nicht nur um Arbeitszufriedenheit und Arbeitsproduktivität.

- **Work from Home ist teurer als gedacht**
  Die Studienergebnisse zeigen, dass jeder Monat, an dem die Beschäftigten in der Pandemie zumindest anteilig (im Mittel 3-4 Tage) von zu Hause gearbeitet haben, im Durchschnitt zu Mehrkosten von 46 Euro geführt hat (Abschnitt 2.5). Sollte sich diese möglicherweise durch Sondereffekte der Pandemiesituation beeinflusste Momentaufnahme auch auf Dauer bestätigen, so sind die Mehrkosten des Homeoffice vermutlich höher, als von den meisten gedacht oder gar durch steuerliche Absetzbarkeit der Kosten durch den Staat ausgeglichen werden.

- **Bislang fehlen Metastudien zur ganzheitlichen Betrachtung des Work from Home**

  Betrachtet man den Wissensstand zum Work from Home, fällt auf, dass dieser sehr unterschiedlich tief ausgeprägt ist. Insbesondere gibt es zu vielen Entscheidungssituationen noch keine im eigentlichen Sinn entscheidungsreif ausdifferenzierten Informationen. Insbesondere fehlen Informationen zu den Auswirkungen des Work from Home auf die Gesamtsituation der betroffenen Stakeholder. Die Studienlage wird aktuell beständig vollständiger, ist aber noch dominiert durch einzelne Auftragsarbeiten, die die Auswirkungen von vermehrtem Homeoffice auf einzelne Partikularinteressen wiedergeben (siehe Abschnitt 1.1). Diese Studien sind methodisch und inhaltlich zum großen Teil hochwertig und oft sehr aufwendig erstellt, aber sie geben aufgrund ihrer Intentionen nur Ausschnitte der zu erwartenden Wirkungen des Work from Home wieder. Metastudien, die die Ergebnisse zahlreicher Studien gemeinsam auswerten und in größere Kontexte stellen, sind hingegen noch Mangelware.

Entscheidung zum Work from Home bedeutet dicke Bretter bohren

Als Zwischenergebnis der Relevanz des Work from Home bleibt als Erstes festzuhalten, dass die Auswirkungen für Wirtschaft und Gesellschaft weit gravierender sind, als die bisherige Diskussion dieses erwarten lässt. Die Lage ist dabei bislang sehr unübersichtlich. Sicher ist allerdings, dass ein tiefgehender und nachhaltig erfolgversprechender Umbau der Arbeitswelten hin zu mehr Work from Home organisatorische, infrastrukturelle, ökonomische und gesellschaftliche Voraussetzungen erfordert, die nicht von jetzt auf gleich zu schaffen sind. Ebenso sind einmal getroffene Entscheidungen, das Work from Home stärker in der Arbeitswelt zu etablieren, genau deshalb auch von langfristiger Bindungsdauer. Diese grundsätzlich geringe Reversibilität des Prozesses in der Verlagerung der Arbeitsorte dürfte den betroffenen Akteuren bewusst sein. Entsprechend stark werden sie ihre bestehenden Besitzstände verteidigen und die sich bietenden neuen Potenziale realisieren. Über kurzfristig und provisorisch getroffene Entscheidungen, z. B. in der Coronapandemie, ist deshalb noch lange nicht das letzte Wort gesprochen. Entscheidungen über die Verschiebung der Arbeitsorte hin zu vermehrtem Work from Home bedeutet dicke Bretter bohren. Deutlich wird diese Aussage insbesondere auch im nächsten Abschnitt, der aus den empirischen Ergebnissen dieser Studie die wesentlichen Konfliktlinien zwischen Akteursgruppen ableitet.

6.2 Gewinner und Verlierer des Work from Home und deren Konfliktlinien

Anknüpfend an den vorausgehenden Abschnitt, der die unterschiedliche Bedeutung des Work from Home für unterschiedliche Stakeholder und deren Partikularinteressen unterstreicht, stellt sich die Frage nach den Gewinnern und Verlierern eines intensiveren Einsatzes des Homeoffice. Zur Beantwortung bieten die in den Kapiteln 4 und 5 dargestellten empirischen Ergebnisse der Studie umfangreiche Erkenntnisse, die nachfolgend zusammenfassend dargestellt und interpretiert werden. Eine umfassende Analyse der Auswirkungen des Homeoffice ist nicht nur akademisch wertvoll, sondern von hoher praktischer Relevanz für nahezu alle Entscheidungen rund um das Homeoffice, gleichgültig ob diese von den im vorherigen Abschnitt aufgezeigten mittelbar oder unmittelbar betroffenen Unternehmen, öffentlichen Institutionen, privaten Haushalten oder Beschäftigten getroffen werden.

Zwischen den Gewinnern und Verlierern werden sich mit zunehmender Verbreitung des Work from Home wirtschaftliche und gesellschaftliche Konfliktlinien bilden, wenn diese nicht schon längst bestehen. Die konkrete Lage dieser Konfliktlinien wird über die Möglichkeiten und Grenzen des Homeoffice genauso entscheiden wie über dessen Chancen und Risiken. Nachfolgend werden die wichtigsten Konfliktlinien, die sich aus den empirischen Ergebnissen dieser Studie ergeben, genauer dargestellt. Konfliktlinien verlaufen entlang der oben in der Abbildung 34 dargestellten allgemeinen Determinanten des Arbeitserfolgs in Form von sozialen und psychografischen Faktoren, betrieblichen und arbeitsbedingten Faktoren sowie den räumlichen Arbeitsbedingungen.

Älter, besser verdienend und beruflich erfahren vs. jünger, niedrigeres Einkommen und Berufseinsteiger

Die Daten zeigen, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen dem Alter der Beschäftigten und ihrem Arbeitserfolg im Homeoffice gibt. Ebenso gibt es vergleichbare Zusammenhänge in Bezug auf das Einkommen, die Berufserfahrung und Führungsverantwortung. Vermutlich sind die älteren, beruflich erfahreneren Beschäftigten eher in der Lage, ihren Arbeitsalltag effizient zu strukturieren und sich auch allein am Schreibtisch entsprechend zu motivieren. Diese Gruppe ist vermutlich auch weniger auf Input und die Hilfestellungen ihrer Kollegen angewiesen. Aufgrund ihres höheren bisherigen Lebenseinkommens verfügen sie vermutlich über bessere räumliche Voraussetzungen zu Hause, aber dazu unten mehr.

Weitere, oben aus Platzgründen nicht gezeigte Befragungsergebnisse deuten ferner darauf hin, dass ältere Beschäftigte besser in ihrer heimischen Umgebung vernetzt sind, wohingegen jüngere Beschäftigte soziale Kontakte im Büro pflegen. Auch gibt es schwache Indizien (anhand des Beziehungsstatus der Beschäftigten) dafür, das Singles zu Hause der „Heiratsmarkt Büro“ fehlt. Die Besserverdiener verfügen offensichtlich auch eher über die finanziellen Mittel, es sich in einer attraktiven Wohnumgebung, in der sie durch das Homeoffice mehr Zeit verbringen dürften, mit hochwertigen Geschäften und Gastronomie entsprechend gut gehen zu lassen. So verstärkt das Work from Home tendenziell das Auseinanderklaffen der wirtschaftlichen und sozialen Strukturen in der Gesellschaft.

Als Single allein vs. mit vielen (aus der Großfamilie) im Homeoffice

Vermutlich im engen Kontext zu den gerade erläuterten soziodemografischen Kategorien entspinnt sich auch eine Konfliktlinie entlang der Frage, wie viele Personen im Homeoffice zugegen sind und wie eng diese aufeinander leben. Letztere Frage hat enge Verflechtung mit den unten diskutierten

immobilienwirtschaftlichen Faktoren. Wie zu vermuten wäre, zeigen sich hier grundsätzlich negative Zusammenhänge zwischen der Personenzahl und dem Arbeitserfolg. Anders ausgedrückt, wer allein ist, hat vermutlich seine Ruhe bei der Arbeit und ist entsprechend erfolgreich im Sinne von zufrieden und produktiv.

Einsam und gelangweilt vs. gesellschaftlich stark integriert mit erfülltem Alltag

Die Studienergebnisse im Abschnitt 4.1.2 zeigen einen negativen Zusammenhang zwischen dem Gefühl der Einsamkeit und dem Arbeitserfolg im Homeoffice. Sowohl die eigene Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten als auch ihre Produktivität sind nach der Selbsteinschätzung der Befragten bei einsamen Personen deutlich niedriger ausgeprägt als bei integrierten.

Wie bereits oben dargestellt, pflegen nicht nur, aber insbesondere auch, jüngere Beschäftigte ihr Sozialleben über das Büro vor allem im Kollegenkreis, zu dem im Fall von Homeoffice kein persönlicher Kontakt mehr besteht. Anders herum sind offensichtlich die älteren Beschäftigten in gehobenen Wohnsituationen tendenziell gesellschaftlich besser in der Nachbarschaft vernetzt. Sie leben dort über längere Zeiträume und führen ein stärker lokal geprägtes Sozialleben, das sie im Homeoffice aufgrund der längeren Aufenthaltsdauer im Viertel zumeist sogar noch intensivieren können.

Mit dem Sozialleben eng verbunden ist auch die Langeweile. Personen, die sich tendenziell stärker langweilen, sind auch im Homeoffice signifikant unzufriedener und weniger produktiv (Abschnitt 4.1.2). Offensichtlich fehlt zu Hause die Abwechslung des Bürolebens.

Es ist anzunehmen, dass junge Mitarbeiter sich in den ersten Berufsjahren stark über den Job identifizieren. Karriereabsichten, der Drang, nach dem abgeschlossenem Studium dieses in die Praxis umzusetzen, und die Interaktion mit den Kollegen stellt einen Großteil des Lebensmittelpunktes dar. Beide Faktoren, sowohl die direkte soziale Interaktion mit den Kollegen – und auch die Möglichkeiten, von älteren zu lernen –, als auch die Karrierechancen, sind im Homeoffice weniger stark ausgeprägt. Entsprechend fällt für junge Mitarbeiter ein Stück Identifikation (mit dem Job) weg, welches sich auch in einer geringeren Zufriedenheit mit dem Leben auswirkt.

Gewissenhaft und verträglich vs. aufgeschlossen, extrovertiert und neurotisch

In Bezug auf die persönlichkeitsbezogenen Merkmale (Big Five) haben die Studienergebnisse einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen den gewissenhaften (Perfektionismus) und verträglichen Persönlichkeitstypen (Rücksichtnahme, Kooperationsbereitschaft, Empathie) und dem Arbeitserfolg zu Hause gezeigt. Für die Persönlichkeitsmerkmale Offenheit (Aufgeschlossenheit), Extraversion (Geselligkeit) und Neurotizismus (emotionale Labilität) konnte dieser Zusammenhang statistisch aus den Daten nicht bestätigt werden. Weitere Analysen der Daten deuten aber darauf hin, dass Beschäftigte mit diesen Persönlichkeitsmerkmalen vom Homeoffice vermutlich eher nicht profitieren dürften.

Fordernde, anspruchsvolle Tätigkeiten sind im Homeoffice besser zu erledigen

Die Frage, wer zu den Gewinnern und Verlierern des Homeoffice zählt, entscheidet sich maßgeblich auch an der Frage nach der zu verrichtenden Arbeit. Mitarbeiter, deren Aufgaben geprägt sind durch ein hohes Maß an Anforderungsvielfalt, Autonomie in den Entscheidungen und Planungen sowie Aufgabenvielfalt, sind im Homeoffice deutlich zufriedener und sie sind produktiver. Gleiches gilt für Mitarbeiter, die im Umgang mit digitalen Technologien weniger Stress empfinden, weil sie vielleicht schon in der täglichen Arbeit

im Büro daran gewöhnt waren. Die Offenheit und der Umgang mit digitalen Technologien wirkt sich dabei positiv auf den Arbeitserfolg aus.

In bisherigen Studien wurde vor allem untersucht, ob die einfachen Tätigkeiten besonders erfolgreich von zu Hause erledigt werden können, weil dieser Sachverhalt sich in diesem Bereich sehr gut messen lässt. Beispielsweise zeigen (Bloom et al. 2015), dass Call Center Agents eines Reisebüros zu Hause deutlich produktiver sind als im Büro. Diese Studie fand allerdings in China und damit in einem anderen Kulturkreis statt. In Bezug auf die Tätigkeiten, die sich besonders für das Work from Home eignen, gibt es offensichtlich noch erheblichen Klärungsbedarf. In dieser Studie zeigen sich für Deutschland vor allem die intellektuell anspruchsvolleren Arbeiten als grundsätzlich besser geeignet. Gewinner sind damit die besser ausgebildeten Beschäftigten mit komplexeren Tätigkeiten mit mehr eigener Verantwortung.

Wohnort im Grünen vs. im Zentrum

Auch wenn die Unterschiede gering sind, so zeigen sich in Bezug auf die Makro-Lage der eigenen Wohnung doch Unterschiede zwischen den Regionen. Grundsätzlich sind Beschäftigte in urbanen Lagen im Homeoffice weniger produktiv und zufrieden (Abschnitt 5.1.1). Gemessen an den hier erhobenen Daten zur Arbeitszufriedenheit im Work from Home sind die Gewinner offensichtlich die Wohnorte im Grünen.

Eigentümer in bester Wohngegend, lockere Bebauung und intensive Nachbarschaftsbeziehung vs. Mieter in einfachen Lagen, hohe Wohndichte und Anonymität im Quartier

Für den Arbeitserfolg im Homeoffice wichtiger als die Frage des Wohnorts sind vor allem die Charakteristika der Wohngegend und der Nachbarschaftszusammenhalt. In Bezug auf die Zufriedenheit im Homeoffice scheint insbesondere die Lagequalität des Wohnorts eine große Rolle zu spielen. Insbesondere in den besten Lagen ist die Arbeitszufriedenheit zu Hause eindeutig am höchsten (Abschnitt 5.1.3). Einerseits ist das Ergebnis an dieser Stelle intuitiv über die Qualität des Zuhauses gut erklärbar, andererseits gibt es hier sicher zahlreiche Ausstrahlungseffekte der zuvor schon genannten persönlichen und arbeitsplatzbezogenen Merkmale.

Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich bei der Differenzierung der Wohnorte nach der Dichte. Je mehr Wohneinheiten pro Immobilie vorhanden sind, desto weniger zufrieden sind die Beschäftigten im Homeoffice (5.2.1). Außerdem zeigt sich, dass die Eigentümer einer Wohnung gegenüber den Mietern Zufriedenheits- und Produktivitätsvorteile im Homeoffice aufweisen.

Große Wohnung, hochwertig gestaltete Wohnung in top Zustand vs. kleine, renovierungsbedürftige Wohnung mit Mängeln

Der Zusammenhang zwischen der Wohnung und der Ausgestaltung des physischen Arbeitsorts nimmt wortwörtlich in konzentrischen Kreisen um das Arbeitsgeschehen herum zu. Wenn es schon Zusammenhänge auf der Ebene der Makro-Lage gab, steigen diese jetzt auf der Ebene der Immobilie an. Auch hier gilt, je größer die Wohnfläche, je hochwertiger deren architektonische Qualität und vor allem je besser deren baulicher Zustand, desto enger ist der Zusammenhang zum Arbeitserfolg zu Hause. Insbesondere Garten, Terrasse und Balkon verbessern den Arbeitserfolg.

Insgesamt besteht einer der prägnantesten Zusammenhänge des hier ausgewerteten Datensatzes zwischen der Zufriedenheit mit der Wohnung des Beschäftigten und der Zufriedenheit im Homeoffice. Oder stark vereinfachend, anders ausgedrückt:

Sag mir, wie du wohnst, und ich sage dir, ob du im Homeoffice glücklich und produktiv bist.

Auch hier sind vermutlich die oben schon angesprochenen starken Ausstrahlungseffekte der arbeitsplatzbezogenen und finanziellen Merkmale der Beschäftigten mitverantwortlich. Wer über längere Zeit im Berufsleben erfolgreich gearbeitet hat, über ein entsprechend hohes Einkommen und Vermögen verfügt, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit auch höherwertiger wohnen und entsprechend zufriedener mit seiner Wohnung und deren Umgebung sein.

Darüber hinaus zeigt sich in den Ergebnissen die hohe Bedeutung eines ausschließlich für die Arbeit zur Verfügung stehenden Raumes in der Immobilie. Befragungsteilnehmer, die über ein separates Arbeitszimmer verfügen, sind zufriedener und produktiver im Homeoffice als diejenigen, die in einem dezidierten Bereich im Wohn-, Schlaf oder Esszimmer arbeiten. Viel mehr noch gehen eine höhere Zufriedenheit und Produktivität nur mit einem separaten Arbeitszimmer einher. Wird die Arbeit dagegen nur an einem provisorisch zur Verrichtung der Arbeit eingerichteten Ort vollbracht, gehen damit eine Unzufriedenheit und Unproduktivität einher.

Zieht man hier den Vergleich zum Büroarbeitsplatz, so wurde bereits vor Jahren erkannt, dass ein aktivitätsbasiertes Arbeiten, auch bekannt unter dem Begriff Activity Based Working, die Leistung des Mitarbeiters steigern kann. Die Möglichkeit, sich im Büro den für die jeweilige Tätigkeit passenden Arbeitsort zu suchen, nehmen Mitarbeiter auch gerne im Homeoffice wahr. So lässt sich erklären, dass es sich positiv auswirkt, wenn z. B. die Möglichkeit besteht, ein Telefonat auf der Terrasse zu führen, den Raum zwischenzeitlich wechseln zu können oder in einem anderen Raum als dem Arbeitszimmer Entspannung zu suchen. Eine der höchsten Determinanten für Zufriedenheit im Büro sind die physischen Faktoren (Belichtung, Beleuchtung, Raumtemperatur, Wohlfühlatmosphäre) und die Möglichkeit der Einflussnahme auf diese (Krupper 2015; Gauger et al. 2020). Dies scheint sich eins zu eins in Form der Bauqualität im Homeoffice widerzuspiegeln.

Konfliktlinien mittelbarer Betroffenheitssituationen

In dieser Studie wurden ausschließlich Beschäftigte in Bürotätigkeiten befragt. Daraus lassen sich vergleichsweise unmittelbare Schlüsse auf eine Veränderung der Arbeitswelten durch das Homeoffice und deren Gewinner und Verlierer ziehen. Darüber hinaus zeichnen sich aus den hier durchgeführten Befragungsergebnissen zahlreiche Konfliktlinien zwischen den mittelbaren Gewinnern und Verlierern eines verstärkten Work from Home ab. Auch wenn das nicht zum eigentlichen Untersuchungsumfang gehörte, und eine vollständige Auflistung der Konfliktlinien an dieser Stelle unmöglich ist, sollen doch einige wichtige Beispiele den Sachverhalt verdeutlichen:

Einzelhandel, Gastronomie und Freizeiteinrichtungen an den Arbeitsorten in den Innenstädten vs. Nahversorgung und Freizeiteinrichtungen in den Wohngegenden und E-Commerce

Jeder Weg, den die Beschäftigten sich an ihre Arbeitsorte in die Innenstädte sparen, entfernt andererseits die Geschäfte dort von ihrer Kaufkraft. Die Befragungsergebnisse weisen im Detail zahlreiche Indizien dafür auf, dass insbesondere das wirtschaftliche Umfeld um die Wohnorte herum stark von einem Work from Home profitieren wird. Besonders eindrucksvoll wird diese These durch die Veränderungen in den Ausgabenstrukturen (siehe Abschnitt 2.5, insbesondere für Ernährung) unterstützt. Weniger Aufenthaltsdauer der Beschäftigten in den Innenstädten bedeutet automatisch auch weniger Einkaufsgelegenheiten und mehr Aufwand für stationäre Einkäufe. Entsprechend attraktiver ist der Einkauf im Netz.

Mobilitätsdienstleister vs. Lebensmittelwirtschaft und Gastronomie

Deutlich weniger Pendelverkehr bedeutet automatisch auch einen Rückgang der Fahrgastzahlen im Nahverkehr wie auch der Nutzung von Fahrzeugen und Energie im Individualverkehr (Abschnitt 2.1.5). Bedingt durch die zahlreichen Tage zu Hause nimmt die Anzahl an privaten Kochereignissen (und die gelieferten und vor Ort verzehrten Essen in der Gastronomie) offensichtlich zu. Den veränderten Ausgabenstrukturen zufolge müssten die Umsätze in beiden Bereichen durch den Wegfall von zahlreichen Mensa- und Kantinenessen deutlich zunehmen (siehe Abschnitt 2.5). Diese Aussagen haben Tendenzcharakter. Zahlreiche Ausnahmen bestätigen die Regel.

Weniger Krankentage und Unfälle vs. Zunahme psychischer Krankheitstage

Im Homeoffice zeigt sich, außerhalb der vorliegenden Studie, doch ein erheblicher Rückgang der Krankentage durch die vermehrte Arbeit zu Hause. Einerseits werden Beschäftigte offensichtlich weniger krank, anderseits sind sie zu Hause im nicht ganz gesunden Zustand auch länger arbeitsfähig. Rund 30 % der Befragungsteilnehmer haben angegeben, auch im Homeoffice zu arbeiten, obwohl sie sich nicht wohl genug gefühlt hätten. Diese Ergebnisse sind zunächst vorsichtig zu interpretieren. Vielleicht spielt hier auch die besondere Gesundheitssituation in der Pandemie eine große Rolle.

Andererseits dürfte die durchschnittlich höhere Arbeitszufriedenheit im Homeoffice zu einer höheren Zufriedenheit insgesamt und damit vermutlich auch zu einer höheren psychischen Gesundheit führen. Die statistischen Zusammenhänge sind stark und signifikant. Bislang nicht untersucht, nur vermutet ist die Richtung des Wirkungszusammenhangs. Zwar lassen explizite Fragen nach der Veränderung in der Work-Life-Balance im Rahmen dieser Studie keine eindeutigen Ergebnisse zu, allerdings zeigen Ergebnisse anderer Studien sehr wohl ein höheres Boreout-Risiko durch das Work from Home.

6.3 Lessons learned für die Entwicklung der Arbeitswelten der Unternehmen

Im Prozess der Intensivierung des Work from Home nach Beendigung der Coronapandemie sind von den Akteuren zahlreiche gravierende Entscheidungen zu treffen. Die hier vorliegenden Untersuchungsergebnisse können helfen, die derzeit noch recht diffusen Entscheidungssituationen ein wenig aufzuhellen. Dazu werden die wichtigsten Ergebnisse aus den Perspektiven der Unternehmen, der Immobilienwirtschaft und der Stadtplanung sowie der öffentlichen Hand nachfolgend zusammenfassend interpretiert.

Zunächst bestätigen die empirischen Ergebnisse das allgemeine Wirkungsmuster der Coronapandemie, die bestehenden Trends wie unter dem Brennglas zu verstärken.

Immobilien als kritischer Erfolgsfaktor der Betriebe

Das gravierendste Ergebnis ist das gestiegene Bewusstsein für die Bedeutung der physischen Organisation der Arbeit für den Erfolg. Seitdem vom Vorstand bis zum einfachen Angestellten nahezu jeder in der Organisation im Homeoffice zumeist intensive und nachhaltige Erfahrung mit alternativen Settings zum Büro gemacht hat, ist der Nutzen eines funktionsfähigen Arbeitsplatzes ebenso bewusst geworden wie die Grenzen mangelnder räumlicher Organisation. Damit verstärkt Corona den Trend, Immobilien nicht nur als „eh da"-Ressourcen" zu betrachten, sondern als kritischer Erfolgsfaktor für die Zufriedenheit der Arbeitnehmer und deren Arbeitserfolg für den Arbeitgeber. Insbesondere im Fachkräftemangel, in den viele deutsche Unternehmen in den letzten Jahren hineingeraten sind, kommt funktionsfähigen Arbeitsplätzen eine ständig wachsende Bedeutung zu.

Work from Home erschließt zusätzliches Fachkräftepotenzial

Die empirischen Daten (siehe Abschnitte 2.1–2.4) zeigen eindrücklich, wie stark das Bewusstsein für die Selbstbestimmtheit des Arbeitens wächst. Die Arbeit von zu Hause oder dritten, wohnortnahen Arbeitsorten bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre privaten Sozialstrukturen aufrechtzuerhalten oder sogar auszubauen. Insbesondere stärkt das Homeoffice die Integration der Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Familienangehörigen und dem Arbeitsleben. Durch den Wegfall des Pendelns werden Teilzeitbeschäftigungen attraktiver und die Inanspruchnahme von Vorruhestandsregelungen verliert für den einen oder anderen die Notwendigkeit. Unternehmen erschließen sich damit ein bislang ungenutztes Potenzial an Fachkräften. Gleichzeitig müssen Unternehmen gerade ihren jungen Angestellten und Berufsanfängern ein soziales Ökosystem bieten, in denen sie über Kollegen neue soziale Strukturen erschließen und Kontakte knüpfen können. Ist dieser Flurfunk und kurzer Weg im Büro zukünftig nur noch eingeschränkt möglich, so müssen über virtuelle Netzwerke und Wissensmanagementsysteme der Kontakt innerhalb des Unternehmens etabliert und aufrechterhalten werden. Summa sumarum schätzen Mitarbeiter die neue Flexibilität und Autonomie, welche sie auch über die freie Wahl des Arbeitsplatzes erreichen.

Work from Home erhöht Arbeitseinsatz der Beschäftigten

Im Rahmen dieser Studie wurde die Arbeitsproduktivität mithilfe mehrerer, unterschiedlicher Konzepte gemessen. Neben der Bewertung des Arbeitsoutputs wurden auch der Umfang des Arbeitseinsatzes zu Hause und mögliche Veränderungen in der Qualität des Arbeitsprozesses erhoben (siehe insbesondere Abschnitte 2.2 und 0). Die Daten zeigen, dass die Mitarbeiter in der Mehrzahl im Homeoffice vergleichsweise länger arbeiten, weniger Pausen machen, konzentrierter, häufiger erreichbar sind und auch im Falle von Unwohlsein noch eher arbeiten. Die im Durchschnitt kräftig steigende Arbeitsproduktivität des Work from Home wird durch diese Daten sehr gut erklärbar. Der Wegfall der Pendelwege lässt darauf schließen, dass die Steigerung des Outputs nicht nur zulasten der Freizeit der Mitarbeiter geht, sondern Totzeiten minimiert werden (Abschnitt 2.1.5).

Selbstbestimmtes Arbeiten als wesentlicher Wettbewerbsfaktor an den Arbeitsmärkten

Die freie Wahl des Arbeitsplatzes erhöht die Arbeitszufriedenheit, die Lebensqualität, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und deren Wertschöpfung. Die Job-Life-Integration wird erleichtert, die Job-Life-Balance

verbessert sich im Homeoffice (siehe Abschnitt 2.1). Über kurz oder lang wird sie zum Statussymbol, das an den Arbeitsmärkten als quasi alternative Entlohnung verstanden wird. Auch in diesem Punkt zeigen die empirischen Daten, wie stark viele Mitarbeiter im Work from Home persönlich profitieren und welche positiven Wirkungen davon auf die Arbeitsproduktivität ausgehen (siehe Kapitel 3).

Zu Beginn dieses Kapitels in den Abschnitten 6.1 und 6.2 wurde bereits ausführlich auf die Ambivalenz des Work from Home und insbesondere die zahlreichen Konfliktlinien zwischen Gewinnern und Verlierern eingegangen. Die im Abschnitt 3.2 dargestellten Daten zur Produktivität zeigen, dass, je nach konkreter Fragestellung, sich in etwa ein Viertel bis ein Drittel der Beschäftigten zu Hause als weniger produktiv empfinden und das Ausmaß der Produktivitätseinbußen gegenüber dem Büro teils einen erheblichen Umfang einnimmt. Auch wenn diese Befragungsergebnisse in Pandemiezeiten noch besonderen Bedingungen unterliegen dürften – so gehen die Beschäftigten von coronabedingten Produktivitätsverlusten von durchschnittlich 10 % aus – zeigt die Studienlage doch insgesamt, dass in etwa ein Drittel der Beschäftigten im Work from Home signifikante Produktivitätseinbußen erleidet.

Im Sinne einer erfolgsorientierten Arbeitsorganisation der Betriebe muss es deshalb darum gehen, die Chancen auf einen wachsenden Arbeitserfolg des Work from Home auszunutzen und die Erfolgsrisiken zu vermeiden. Der einfachste Weg, diese Ziele zu erreichen, ist

3. zunächst die Schaffung unbedingter Freiwilligkeit in Work from Home regeln und
4. in einer nächsten Stufe die Sicherstellung möglichst uneingeschränkter Selbstbestimmtheit der Arbeitnehmer in ihrer Arbeitsorganisation.

Beide Forderungen leiten sich im Sinne einer Diskussionsgrundlage zunächst aus den oben dargestellten Studienergebnissen ab. Im Rahmen der realen organisatorischen Notwendigkeiten der Betriebe sind sie vermutlich eher als eine Art übergeordnetes „Soll-Organisationsprinzip“ denn als harte Handlungsmaxime zu verstehen; dazu unten mehr.

Weitgehende Interessengleichheit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern im Work from Home

Die bisherigen Auswertungen der Daten zeigen einen starken positiven Zusammenhang zwischen der individuellen Ebene der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und den Wirkungen auf die Arbeitsproduktivität der Einzelnen, die sich auf Unternehmensebene positiv auswirkt. Dieses Ergebnis ist sehr bemerkenswert. Es gibt hier per se keinen originären Konflikt zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in Sachen Work from Home. Davon abweichend gibt es zahlreiche oft berechtigte Gründe, warum Arbeitgeber Einwände gegen das Work from Home erheben. Diese liegen vor allem in den arbeitsbezogenen Eigenschaften der zu erledigenden Aufgaben und der dazu notwendigen Prozesse begründet. So schätzen die Arbeitnehmer selbst den Anteil der Aufgaben, die im Homeoffice gut zu erledigen sind, auf durchschnittlich lediglich 60 % ihrer Tätigkeiten (siehe Abschnitt 2.1 und zur Diskussion Abschnitt 6.1). Die Streuung um diesen Wert ist erheblich. Deshalb wird sich vermutlich ein signifikanter Anteil der Beschäftigten auch zukünftig vordringlich am Arbeitsplatz im Unternehmen aufhalten müssen. So sind beispielsweise zahlreiche Arbeitsprozesse sicherheitsrelevant oder datenschutzrechtlich brisant, viele Projektarbeiten benötigen zumindest phasenweise intensive Teamarbeit vor Ort oder in Entscheidungsprozessen muss Vertrauen der Beteiligten vor Ort aufgebaut werden.

Für Unternehmen besteht zunächst das Problem, diese stationär zu verrichtenden Arbeiten zu selektieren und systematisch vom Work from Home auszuschließen, um Kollateralschäden durch wachsende

Heimarbeit zu vermeiden. Im Ergebnis sollte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern ein Paretooptimum angestrebt werden, in dem das Work from Home so weit ausgedehnt wird, wie sich beide Seiten besserstellen, ohne dass sich die andere Seite verschlechtert. Zu berücksichtigen ist dabei die hohe Dynamik in den Arbeitswelten, die vermutlich dazu führen wird, dass immer weniger Tätigkeiten aufgrund ihrer spezifischen Eigenschaften stationär im Unternehmen erledigt werden müssen.

Nutzen-Kosten-Analysen des Homeoffice unterschätzen asymmetrische Effekte

Insbesondere zu Beginn der Pandemie wurden vonseiten der Unternehmen, zumeist den weniger Real-Estate-nahen Bereichen, zunächst Begehrlichkeiten laut, die Büroflächen teils drastisch zu reduzieren, da ja die Beschäftigten im Homeoffice arbeiten würden. Zahlreiche Beratungshäuser bezifferten die durchschnittlich maximalen Einsparungspotenziale nahezu unisono ca. bei 20 % der Fläche und 10 % der Kosten (vgl. Rauch et al. 2020; Havranek et al. 2020). Geht man realistisch davon aus, dass die Immobilienkosten in wissensintensiven Betrieben maximal 10 % der Gesamtkosten betragen (80 % Personalkosten, 10 % sonstige), beträgt das Einsparpotenzial maximal 1 % der Gesamtkosten. In vielen real existierenden Fällen dürften die Kostenersparnisse niedriger ausfallen und eher nach unten an die 0,5-%-Grenze heranreichen. Das Kosteneinsparpotenzial der Flächenaufgabe ist damit als sehr gering zu gewichten. Im Vergleich dazu sind die Risiken aus falsch geplanten, dann vermutlich zu niedrig ausfallenden, Flächenbeständen erheblich größer. Verschlechtert sich beispielsweise die Arbeitsproduktivität aufgrund fehlender oder ungeeigneter Flächen um nur 5 %, so würden sich Opportunitätskosten im Bereich der Personalkosten 80 % * 5 % auf 4 % der Gesamtkosten des Unternehmens belaufen. Dies könnte beispielsweise geschehen, weil die Unternehmen den Anteil der ins Homeoffice ohne Produktivitätsausfall verschiebbaren Aufgaben überschätzen oder die verbleibenden Flächen zumindest zu Spitzenzeiten überbelegt werden, da alle Mitarbeiter ihre Homeoffice-Zeiten präferiert am Montag oder Freitag ausüben wollen (siehe Abschnitt 2.4) oder weil die zwecks Flächenreduktion entstehenden non-territorialen Arbeitswelten den real existierenden Arbeitswelten nicht mehr gerecht werden. Im Ergebnis ist zu befürchten, dass die Privatheit, die die Beschäftigten gerade für den höheren Arbeitserfolg verantwortlich machen, auf der Bürofläche des Arbeitgebers damit verloren geht. In diesem durchaus realistisch erscheinenden Szenario tauschen die Unternehmen gestiegene Produktivität und Arbeitszufriedenheit im Homeoffice mit deutlichen Verschlechterungen im Firmenbüro. Die negativen Auswirkungen auf die Corporate Identity und das Employer Branding verstärken den Hebel zwischen Kosteneinsparungen im Flächenbereich noch weiter. Das Risiko wächst, dass sich die Mitarbeiter emotional immer weiter vom Unternehmen distanzieren und sich damit eine Abwärtsspirale des Betriebsklimas in Gang setzt. Zur Verstärkung dieses Prozesses tragen dann auch die folgenden Überlegungen bei.

Niemand kehrt freiwillig in schlechte Büros zurück

Die bisherigen Ausführungen haben die durchaus eng gesteckten Grenzen eines effizienten Work from Home deutlich gemacht. Wenngleich auch zukünftig die Arbeit im Homeoffice zunehmen wird, so wird nach Abklingen der Coronapandemie nach wie vor ein nennenswerter Teil der Aufgaben im Firmenbüro erledigt werden, weil

1. arbeitsbezogene Eigenschaften der Aufgaben dies erfordern,
2. den Arbeitnehmern die räumlichen Voraussetzungen fehlen,
3. die persönlichen Rahmenbedingungen der Arbeitnehmer im Homeoffice ungünstig sind,

4. das Management des Betriebs aufgrund seiner Anordnungsbefugnis aus anderem triftigem Grund so entscheidet oder schlicht
5. die Change-Management-Prozesse und Denkstrukturen der aktuellen Entwicklung noch nicht hinterhergekommen sind.

Die Beschäftigten stehen im Falle der Rückkehr in ihre Büros vor einer neuen, in ihrer Wirkung kaum zu unterschätzenden Situation. Während ein Großteil von ihnen bislang die Schwächen ihres Büroarbeitsplatzes entweder gar nicht erkannt oder als unveränderlich, vielleicht sogar schicksalsähnlich hingenommen hat, haben sie durch das Homeoffice Vergleichsmöglichkeiten. Sie haben nicht nur die Möglichkeit, vielmehr ist durch die extensive Homeoffice Nutzung in der Coronapandemie dieser Vergleich oft in den Mittelpunkt der täglichen Arbeitserfahrungen des Einzelnen gerückt und zu einem zentralen gesellschaftlichen Anliegen geworden.

Aus sozialpsychologischer Betrachtungsperspektive findet ein intensives „mentales Accounting“ der Vor- und Nachteile alternativer Arbeitsorte statt. Diese Bilanzierung in einer verallgemeinernden Form zu erstellen, ist einer der wesentlichen Zwecke dieser Studie. Die wesentlichen Ergebnisse sind in den Kapiteln 2–5 dargestellt. Individuell entscheidet jeder Beschäftigte im Rahmen der ihm zur Verfügung stehenden Entscheidungsspielräume nach seinem eigenen Nutzen. Niemand kehrt aus dem Homeoffice gern an Büroarbeitsplätze zurück, die im mentalen Accounting unterlegen sind. Empirische Bestandsaufnahmen zeigen, dass regelmäßig ein großer Teil der Büroarbeitsplätze den Anforderungen gar nicht oder nur unzureichend entspricht (Pfnür 2014, 2019). Sofern die Unternehmen nicht weitergehende Risiken eines Motivationsverlusts der Mitarbeiter, einer Verschlechterung der Corporate Identity insgesamt und insbesondere des Employer Brandings hinnehmen wollen, müssen alle Büroarbeitsplätze auf den Prüfstand gestellt werden.

Erfahrungen im Homeoffice werfen neues Licht auf die zukünftige Büroentwicklung

Gibt es darüber hinaus gute Gründe, die Mitarbeiter zu einer Arbeit im Büro anstelle von Homeoffice zu motivieren, sollten die Firmenbüroqualitäten weiter verbessert und stärker auf die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter zugeschnitten werden. In diesem Fall gilt es, den Wettbewerb zwischen Büro und Homeoffice zugunsten des Büros zu entscheiden. Im Vergleich zu Prä-Pandemiezeiten haben sich die Bewertungskriterien der Mitarbeiter verschoben. Sehr bedeutsam sind neben anderen insbesondere die Ergebnisse der Abschnitte 2.2.3 ff., welche zeigen, dass vor allem die Environmental Quality Faktoren wie Belichtung, Belüftung, Klimatisierung und Lärm zu Hause besser abschneiden als im Büro. Maßgeblich scheinen hier die Beeinflussungsmöglichkeiten des Einzelnen zu sein. Darüber hinaus „isst auch das Auge“ mit. In der Summe empfinden zwei Drittel der Beschäftigten ihren Arbeitsplatz zu Hause als ansprechend gestaltet, hingegen nur knapp die Hälfte ihren Büroarbeitsplatz.

Zur Arbeit zweckentfremdete Wohnung produktivitätsförderlicher als Büro: Hat die Büroentwicklung in der Vergangenheit ihr Ziel verfehlt?

Weitere wichtige Ergebnisse der Studie betreffen die hohe Bedeutung der Privatheit sowie weiterer sozialpsychologischer Faktoren wie Motivation, Kreativität, Konzentrationsfähigkeit oder Kommunikationsfähigkeit, die maßgeblich durch die räumlichen und sozialen Umgebungsfaktoren am Arbeitsplatz geprägt werden (siehe Abschnitte 2.2.3, 0). Offensichtlich empfinden die Beschäftigten, zumindest im Durchschnitt, die Arbeit von zu Hause sehr arbeitsfördernd. Auch wenn hier kein direkter Vergleich zum Büroarbeitsplatz

erhoben wurde, deuten die Ergebnisse doch klar darauf hin, dass die höhere Zufriedenheit und Produktivität maßgeblich auf die günstigeren immobiliaren Gegebenheiten des Homeoffice zurückzuführen sind.

Nicht nur aufgrund der oben plakativ dargestellten Faktoren, sondern ganz allgemein gibt es aus den Erfahrungen der Beschäftigten mit dem Homeoffice sehr viel zu lernen. Die Büros der Zukunft werden vermutlich die geschätzten Qualitäten der Wohnung als Arbeitsort adaptieren. In diesem Kontext macht bereits das treffende Schlagwort „lebenswerte Bürowelten“ die Runde. Eigentlich kann es nicht sein, dass eigens zum Zwecke der Arbeit entwickelte Immobilien schlechter performen, also eine niedrigere Ressourceneffizienz aufweisen als zumeist zweckentfremdete Wohnungen.

Das Homeoffice scheint insgesamt ein guter Ort für Stillarbeit und konzentrierte Arbeit zu sein. Sofern diese Tätigkeiten auch weiterhin im Büro erledigt werden sollten, gibt es offensichtlich einiges zu lernen. Büros der Zukunft sind darüber hinaus vor allem Marktplatz für den Wissensaustausch, das Netzwerken und für die Teamarbeit gedacht.

Zukünftiges organisatorisches Ganzes bedarf eines intensiven Change Management Prozesses

Die Studie macht deutlich, dass die Unternehmen sehr viel für die Entwicklung von Büroarbeitsplätzen lernen können. Damit aber nicht genug. Ebenso wichtig sind die Erkenntnisse für den Change-Prozess einer zukünftig stärker auf das Homeoffice abgestimmten Arbeitswelt. Die in den Kapiteln 2 bis 5 dargestellten empirischen Ergebnisse und die Interpretation der Gewinner und Verlierer des Homeoffice geben zahlreiche Hinweise darauf,

- welche Beschäftige eines Unternehmens im Homeoffice erfolgreich arbeiten können und warum bzw. vice versa,
- welche Tätigkeiten und Funktionen im Homeoffice ausgeführt werden können und warum bzw. vice versa,
- welche organisatorischen und technischen Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit eine Organisation ihre Beschäftigten erfolgreich ins Homeoffice schicken kann.

Summa summarum zeigt die Studie vor allem eins: Den einen besten Weg in eine erfolgreiche Arbeitswelt im Homeoffice gibt es nicht. Unter Beachtung der hier untersuchten komplexen Zusammenhänge muss das Ziel sein, situativ den Best Fit zu erreichen. In der bisherigen Diskussion der Studienergebnisse wird deutlich, dass zur Nutzung der Potenziale des Homeoffice bei gleichzeitig bestmöglicher Vermeidung der oben aufgezeigten Risiken ein intensiver Change-Prozess unter Einbindung aller Stakeholder notwendig ist. Von besonderer Bedeutung ist dabei die oben abgeleitete Erkenntnis, dass aus Sicht der Betriebe nicht der Erfolg des Einzelnen im Homeoffice zählt, sondern der Organisationserfolg. Dieser lässt sich aber nur im organisatorischen Zusammenhang und nicht durch die Addition der Produktivitätszuwächse einzelner Beschäftigter im Homeoffice ermitteln (siehe Beispiel im Abschnitt 6.1).

Wichtigste Frage in der Zukunft der Arbeitswelten: Modal Split der Arbeitsorte

Die Diskussion um die Implikationen der Befragungsergebnisse für die Unternehmen hat bislang noch einen wichtigen Aspekt ausgelassen. Bereits vor Beginn der pandemiebedingten Homeoffice-Periode haben dritte Arbeitsorte massiv an Bedeutung für die deutschen Arbeitswelten zugenommen (Gauger et al. 2018; Wagner et al. 2021). Unter dritten Arbeitsorten werden alle Lokalitäten subsumiert, an denen nicht zu Hause

oder im Büro gearbeitet wird. Dazu zählen insbesondere Serviced Offices wie Regus, Co-Working-Center wie WeWork oder auch Lounges an Verkehrsknotenpunkten wie Flughäfen oder Cafés. Wenngleich das Arbeiten an diesen Orten pandemiebedingt stark eingeschränkt war, haben wir dennoch in der Studie auch die Erfahrungen und Wünsche der Beschäftigten in Bezug auf die dritten Arbeitsorte aufgenommen. Die im Abschnitt 2.4 präsentierten Daten zeigen zunächst eine grundsätzlich geringe Erfahrung mit diesen Arbeitsformen. Diejenigen, die Erfahrungen mit der Arbeit an dritten Arbeitsorten haben, sind diesem Konzept gegenüber in der Regel positiv eingestellt. Trotz vergleichsweise geringem Erfahrungsstand möchten die Beschäftigten in Deutschland durchschnittlich 7 % ihrer Arbeitszeit an dritten Arbeitsorten verbringen. Ein parallel in den USA gleichermaßen befragtes Sample an über 1.000 Beschäftigten zeigt, dass mit zunehmender Erfahrung die Akzeptanz des Co-Workings als Arbeitsort weiter steigt. Hier beträgt der Wunschanteil dritter Arbeitsorte an der Gesamtarbeitszeit durchschnittlich 38 %. Es ist davon auszugehen, dass wohnortnah gelegene Dritte Arbeitsorte das Homeoffice im Falle ungünstiger Rahmenbedingungen substituieren oder zumindest ergänzen könnten. Dritte Arbeitsorte im Quartier können für den notwendigen Austausch mit Kollegen dienen, bei gleichzeitiger Ersparnis des Pendelwegs in das Firmenbüro, schaffen aber den räumlichen Abstand von zu Hause. Für die Unternehmen stellt sich zukünftig die Frage nach dem effektiven Modal Split zwischen First (Homeoffice), Second (Büro) und Third Place. Insgesamt wächst durch diese Alternativen zum Büro die immobilienwirtschaftliche Flexibilität ebenso an wie die Chancen effizienterer organisatorischer Lösungen.

6.4 Lessons learned für Immobilienwirtschaft und Stadtplanung

Auswirkungen des Homeoffice auf Immobilienmärkte noch nicht absehbar

Die Auswirkungen der Intensivierung des Homeoffice auf das betriebliche Immobilienmanagement schlagen unvermittelt auf die immobilienwirtschaftlichen Akteure durch. Wenngleich die empirischen Daten dieser Studie und deren Interpretation Rückschlüsse auf die grundsätzlichen Wirkungsmechanismen zulassen, sind verlässliche Prognosen zu den Marktveränderungen zum gegenwärtigen Zeitpunkt unmöglich, auch wenn sich zahlreiche Marktberichte zumindest in Annäherungen versuchen. Nachfolgend sind einige wichtige Implikationen für die Immobilienwirtschaft dargestellt.

Homeoffice steigert Konsumpräferenz für Wohnen

Grundsätzlich zeigen die in dieser Studie erhobenen Daten an vielen Stellen (siehe insbesondere Abschnitt 6.1) die gestiegene Bedeutung der Wohnungsqualität für die Zufriedenheit durch die vermehrten Zeiten und die gestiegene Intensität der Wohnungsnutzung infolge des vermehrten Homeoffice. Es scheint plausibel, dass in der Folge auch die Konsumpräferenz und die Zahlungsbereitschaft für das Wohnen wachsen. Wohnungsgrößen werden durch die Homeoffice Erfahrungen vermutlich zukünftig wachsen und qualitativ hochwertiger ausgestaltet sein müssen. Besondere Bedeutung kommt offensichtlich einem guten Zustand der Wohnung (Abschnitt 5.2) zu. Erste Marktberichte zeigen einen Preisanstieg im Wohnungsbereich. Die Marktbewegung könnte bereits auch eine erste Marktreaktion auf die hier diskutierten Zusammenhänge rund um das Homeoffice sein.

Land gewinnt, Metropolen verlieren!?

Eine genauere Analyse der alternativen Umgebungsfaktoren rund um das Homeoffice zeigt, dass insbesondere Beschäftigte in ländlichen Regionen vom Work from Home profitieren. Je weiter die Wohnorte an die Zentren der Metropolen heranrücken, umso geringer fällt dieser Effekt aus (Abschnitt 5.1). Auch zahlreiche andere Ergebnisse dieser Studie senden schwache Signale dafür, dass die relative Attraktivität ländlicher Regionen durch eine Intensivierung des Work from Home steigen könnte. Wird durch eine vermehrte Arbeit von zu Hause der ländliche Raum nachhaltig gestärkt, könnte dies zu Einsparungen von CO_2 und Pendelzeit führen. Weiterhin könnte durch eine Stärkung des ländlichen Raums die angespannte Situation auf den Wohnimmobilienmärkten in Ballungsgebieten entlastet werden, zumal die notwendige Wohnfläche in den ländlichen Regionen vorhanden ist.

Wohnen hat in der Funktion des Arbeitsorts noch viel Potenzial

Zentrale Ergebnisse dieser Studie bestehen in der Erklärung des Einflusses immobilienwirtschaftlicher Faktoren auf den Erfolg im Homeoffice (siehe Kapitel 5). Die vergleichsweise detaillierten Ergebnisse zeigen stark zusammengefasst zunächst ein wenig überraschendes zentrales Bild: Der Preis der Wohnung pro Quadratmeter korreliert positiv mit dem Arbeitserfolg im Homeoffice. Weiter im Detail finden sich dann interessante, teils überraschende Ergebnisse, die für die zukünftige Entwicklung von Wohnungen von Bedeutung sein dürften (insbesondere Kapitel 2, 3, 5). Hier einige Beispiele, wie zukünftig der Arbeitserfolg in Wohnungen gesteigert werden kann:

- Die Anzahl der Zimmer korreliert positiv mit dem Arbeitserfolg.
- Von besonderer Bedeutung ist ein eigenes separates Arbeitszimmer.
- Ebenso korrelieren Freisitze positiv mit dem Arbeitserfolg. Garten scheint dabei wertvoller als Balkon.
- Kleine Wohnungen mit einem oder 1,5 Zimmern eignen sich signifikant schlechter für das Homeoffice. Hier wären dann zukünftig vermutlich eher ergänzende dritte Arbeitsorte beispielsweise im Erdgeschoss sinnvolle Ergänzungen (Nachbarschaftsbüro).
- Wohnungen in Hochhäusern sind in Deutschland mit zunehmendem Stockwerk per se weniger als Homeoffice geeignet.
- Die vitale Nachbarschaft im Umfeld ist ebenso wichtig wie die Ruhe und Vertrautheit innerhalb der Wohnung.
- Gute Arbeitswohnungen sind „Wohlfühlwohnungen“. Überraschend hohe Bedeutung für den Arbeitserfolg im Homeoffice kommt der Architekturqualität und natürlich auch den Umgebungsfaktoren (Luft, Lärm, Licht, Temperatur) zu. Die notwendigen Kompromisse der Gebäudeplanung sollten zukünftig zumindest in temporären Homeoffices zugunsten dieser Kriterien verschoben werden.

Stark differenzierte Auswirkungen des Homeoffice auf Gewerbeimmobiliennachfrage

Betrachtet man die Homeoffice-Debatte aus Sicht der Akteure an den Gewerbeimmobilienmärkten, so dominiert die These von der Verdrängung von Flächennutzung im Büro durch zunehmendes Homeoffice die Diskussion. Einerseits hat es Auswirkungen, wenn ein maßgeblicher Anteil der Beschäftigung, sei es nun an durchschnittlich einem, zwei oder drei Arbeitstagen, nicht mehr im Büro verrichtet wird. Mittelfristig ist allerdings kaum davon auszugehen, dass die betrieblich genutzten Büroflächen im gleichen Umfang sinken

werden, wie die Homeoffice-Aktivitäten steigen. Folgende Argumente aus dem Kontext dieser Studie sprechen dagegen:

- Nimmt die Produktivität der Beschäftigten durch eine vermehrte Nutzung des Homeoffice in nur annähernd ähnlichen Dimensionen zu, wie es die Ergebnisse dieser Studie nahelegen, dann müssten sich daraus erhebliche Wachstumsimpulse für die Betriebe ergeben. In der Folge ist ein Anstieg der Beschäftigung und damit der Flächennachfrage sehr wahrscheinlich.
- Die oben im Abschnitt 6.2 dargestellte Notwendigkeit der Unternehmen zur Aufwertung ihrer Büroarbeitsplätze, damit diese auch nur annähernd mit dem Arbeitserfolg im Homeoffice mithalten können, dürfte in der mittelfristigen Zukunft nicht nur zu einem quantitativen, sondern auch qualitativen Wachstum der Bürofläche pro Mitarbeiter führen.
- Ob die Unternehmen infolge von vermehrtem Homeoffice überhaupt ihre Büroflächen reduzieren können, ohne die Qualität der Büroarbeitsplätze in der Wahrnehmung der Mitarbeiter unterkritisch zu verschlechtern, bleibt abzuwarten (siehe Kapitel 2). Praktische Erfahrungen aus dem betrieblichen Immobilienmanagement zeigen, dass mit jeder Verdichtung von Arbeitsplätzen auf den Flächen die Risiken für den Arbeitserfolg exponentiell zunehmen. Das gilt insbesondere auch für State-of-the-Art-Arbeitsplatzkonzepte.

Es besteht vielmehr eine Notwendigkeit für qualitativ hochwertige Büroflächen, die den neuen Anforderungen an Kommunikation und Teamarbeit im Firmenbüro gerecht werden. Firmenbüros stehen dabei im Wettstreit mit den großen Betreibern von Co-Working-Spaces (z. B. WeWork), die über die kreativitätsfördernden Flächen bereits heute attraktiv für Individuen, aber auch Firmen sind (so verzeichnet WeWork einen Anteil von über 30 % Corporates in ihren Flächen). Ermöglicht wird dies durch ein nutzerorientiertes Design, Layout und dem Spirit für Wissensaustausch und Innovativität.

Büroentwicklungen müssen zukünftig deutlich nutzerorientierter ausgestaltet sein und stärkeren Modal Split der Arbeitsorte ermöglichen

Im letzten Abschnitt 6.3 wurde deutlich, dass zukünftige Büros aus Sicht der Beschäftigten vergleichsweise attraktiver und lebenswerter ausgestaltet werden müssen, um mit der Arbeitsqualität im Homeoffice mithalten zu können. Für Projektentwickler und Investoren lässt sich daraus schließen, dass Immobilien, die diesen Anforderungen der Corporates zukünftig nicht entsprechen, vermutlich einer deutlich geringeren Nachfrage gegenüberstehen. Gerade für aus Sicht der Beschäftigten unattraktive Standorte und Objekte steigt das Risiko mangelnder Marktfähigkeit deutlich an (Stranded Asset). Attraktive, zukunftsfähige Objekte dürften sich hingegen überproportional großer Nachfrage erfreuen, da die Unternehmen ihre weniger attraktiven Objekte vermehrt durch Markttransaktionen aufwerten werden.

Die Ausführungen des letzten Abschnitts 6.3 zeigen die Zukunft der Arbeitswelten in einem stärkeren Modal Split der Arbeitsorte bei gleichzeitig gestiegener Anforderung an die Nutzungsqualität der Objekte. Die Sachverhalte sind komplex. Vereinfacht ausgedrückt muss es das zukünftige Ziel von Projektentwicklern und Immobilieneigentümern sein, eine große Zahl an alternierend im Büro arbeitenden Mitarbeitern zu möglichst niedrigen Kosten Flächen zur Verfügung zu stellen, die die Arbeitszufriedenheit und die Produktivität auf hohem Niveau sicherstellen. Das klingt nach keiner leichten Aufgabe, aber die Maßstäbe zukünftiger Flächenbewertung durch die Nutzer werden sich in Zeiten verstärkten Work from Home deutlich in die adressierten Richtungen verschieben. Digitalisierung wird weiter eine wichtige Rolle in diesem Prozess

spielen. So erwartet der Mitarbeiter die Anbindung der Flächen an Buchungssysteme und möchte beispielsweise Auslastungen vorab einsehen können.

Work from Home als Beschleuniger der immobilienwirtschaftlichen Transformation deutscher Unternehmen

Die 2019 und 2020 erstellten ZIA CREM Studien zur immobilienwirtschaftlichen Transformation deutscher Unternehmen zeigen eindrucksvoll den großen Umbruch, vor dem die deutsche Wirtschaft in Bezug auf die immobiliaren Betriebsmittel steht (Pfnür 2019, 2020). In den nächsten 10 Jahren werden 60 % der betrieblich genutzten Flächen an neue Nutzungsanforderungen anzupassen sein. Auch wenn die coronabedingten Ausweitungen des Homeoffice in den 2018 ,bzw. 2019 generierten Befragungsergebnissen noch nicht enthalten waren, so machen die hier im Kapitel 6 diskutierten Ergebnisse doch eine weitere Verstärkung der immobilienwirtschaftlichen Transformation durch die Zunahme des Work from Home deutlich.

6.5 Lessons learned für die öffentliche Hand

Work from Home schafft potenziell mehr Lebensqualität und Wachstum

Auch diese Studie zeigt, wie viele andere auch, dass die Intensivierung des Work from Home die Arbeitszufriedenheit und die Produktivität in der Summe deutlich spürbar erhöhen kann. Unter der Voraussetzung der Selbstbestimmtheit wird durch eine Zunahme des Work from Home, den Ergebnissen dieser Studie nach, die Lebensqualität und die Produktivität der Beschäftigten spürbar erhöht. Summa summarum entsteht dadurch volkswirtschaftlich qualitatives Wachstum. Deshalb ist Work from Home und die damit einhergehende freie Wahl des Arbeitsorts aus gesamtwirtschaftlicher Sicht grundsätzlich zu begrüßen.

Infrastrukturelle Voraussetzung schaffen

Die öffentliche Hand sollte die schnelle Umsetzung der Prozesse zur Stärkung des Homeoffice deshalb grundsätzlich unterstützen. Ihr Beitrag besteht beispielsweise in der Schaffung infrastruktureller Voraussetzungen. Auch wenn die Ergebnisse der Befragung keine grundsätzlichen Mängel in der technischen Arbeitsfähigkeit zu Hause aufdecken (siehe Abschnitt 2.2.2), so ist die Intensivierung des Homeoffice doch vom Ausbau der Telekommunikationsinfrastruktur abhängig, insbesondere wenn auch bislang nicht im Homeoffice durchführbare datenintensive Arbeitsprozesse von zu Hause erledigt werden sollen.

Auf längere Sicht ist die öffentliche Hand in der Attraktivitätssteigerung bislang vernachlässigter Standorte in der Pflicht. Die Studienergebnisse zeigen eine im Zusammenhang mit dem Work from Home deutlich intensivierte Nutzung der Wohnorte. Daraus entstehen einerseits starke soziale und ökonomische Impulse für die Aufwertung von Stadtteilen, die die öffentliche Hand positiv nutzen sollte. Andererseits hängt auch der Arbeitserfolg im Homeoffice von der allgemeinen Lebensqualität im Umfeld des Homeoffice ab (Abschnitt 5.1). Gerade in ländlicheren Regionen ist hier über die Umsetzung von Infrastrukturmaßnahmen, Nahversorgungseinrichtungen und besserer Anbindungen ein deutlicher qualitativer Sprung für Mitarbeiter im Homeoffice zu erreichen.

Homeoffice erhöht das Risiko sozialer Unausgewogenheit

Für die öffentliche Hand zeigt diese Studie zunächst sehr deutlich die hohe Komplexität der Problematik Work from Home bei gleichzeitig starker Verzahnung zahlreicher Politikfelder. Auffällig ist zunächst die starke Verteilungswirkung des Homeoffice (siehe Abschnitt 6.2). Offensichtlich geht die Schere zwischen den gesellschaftlichen Schichten deutlich weiter auseinander. Die sozialen Unterschiede verstärken sich insbesondere in Abhängigkeit von

4. der Lage, Größe und Qualität der Wohnung,
5. den soziodemografischen Merkmalen, insbesondere das Alter, das familiäre Umfeld und das Einkommen,
6. der Qualität der Berufsausbildung, der Selbstbestimmtheit und Eigenverantwortlichkeit des Jobs und der beruflichen Stellung.

Allerdings werden die Erfolge entlang der oben dargestellten Konfliktlinien sehr ungleich verteilt. Im Ergebnis stellt sich ca. ein Drittel der Beschäftigten durch die vermehrte Arbeit von zu Hause deutlich schlechter als durch die Arbeit im Büro. Wer zu den Verlierern gehört, ist oben im Abschnitt 6.2 ausführlich dargestellt. Für die öffentliche Hand gilt es, die höchst unterschiedlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Tätigkeit im Homeoffice für alle Schichten möglichst gleichermaßen herzustellen und dafür zu sorgen, dass die durchaus umfangreich vorhandenen negativen Effekte ausbleiben. Die wichtigste Lesson Learned dieser Studie für die öffentliche Hand lautet deshalb: Work from Home ist nur dann erfolgreich, wenn der Mitarbeiter seinen Arbeitsort selbstbestimmt wählen kann und die Arbeit von zu Hause uneingeschränkt freiwillig erfolgt. Gesetzliche Regelungen der Arbeitsformen wie „Homeoffice“ oder „mobiler Arbeit“ sollten fest im Blick behalten, dass es von der Einräumung eines Rechts auf Homeoffice für den einen in der real existierenden Arbeitswelt kein weiter Weg zu einer impliziten Verpflichtung zur Wahrnehmung dieses Rechts für den anderen ist. Die Studienergebnisse zeigen deutlich, dass Homeoffice den Weg aller Bürobeschäftigten in eine Zweiklassengesellschaft ebnet: die einen, die umfangreich zu Hause arbeiten können, weil sie es sich wirtschaftlich dort bei der Arbeit in allem Komfort gut gehen lassen können, über persönliche Fähigkeiten und attraktive Jobs verfügen, die erfolgreiches Arbeiten zu Hause erlauben und dort vielleicht sogar noch erfolgreicher machen, und die persönlich und sozial gefestigt sind. Homeoffice ist damit auf dem Weg zu einem neuen Statussymbol für die Gewinner der neuen Arbeitswelten. Das ist die Kraft des Faktischen, daran ändert keine rechtliche Grundlage etwas. Die Verlierer fahren weiterhin ins Büro oder, weil sie sich ihren Abstieg nicht eingestehen wollen, quälen sich im Homeoffice.

Die von dieser Studie nicht erfassten Arbeitstätigen, welche nicht durch reine Wissensarbeit geprägte Arbeit verrichten und an stationäre Betriebsmittel gebunden sind (Produktion, Logistik, Labor, etc.), können nicht von der qualitativen Steigerung im Homeoffice bzw. der sogenannten „alternativen Vergütung“ der Firmen profitieren. Dies kann zu einer Verstärkung sozialer Unausgewogenheit und zu ganz neuen Debatten am Arbeitsmarkt führen.

Die öffentliche Hand sollte prüfen, ob und wie sie den durch das Homeoffice drohenden sozialen Ungleichgewichten stärker entgegenwirken kann. Die vorliegende Studie zeigt hierzu zahlreiche Ansatzpunkte und konkrete Möglichkeiten auf. Beispiele sind die folgenden:

- Die hier ermittelten durchschnittlichen Mehrkosten von durchschnittlich 46 Euro pro Monat im Homeoffice gegenüber der Arbeit im Büro sind für Geringverdiener eine hohe Hürde des Work from Home. Die derzeit bestehenden steuerlichen Vergünstigungen wiegen diese Nachteile nicht auf.

Entweder sollte der Arbeitgeber in die Pflicht genommen werden oder ein erhöhter staatlicher Ausgleich in Erwägung gezogen werden.

- Eine stärkere Nutzung des Homeoffice verringert den Verkehr mit allen Vorteilen für die Erreichung der Klimaschutzziele und die Verringerung der öffentlichen Kosten für den ÖPNV. Denkbar wäre auch hier ein entsprechender Ausgleich an sozial schwächere Haushalte für die Nichtnutzung des ÖPNV bzw. die Energieeinsparung.
- Last, but not least sollte sich die öffentliche Hand, unabhängig von der Homeoffice-Debatte, für eine Steigerung des Ausbildungsniveaus einsetzen. Die zukünftig verstärkte Homeoffice Nutzung produziert viele Verlierer (siehe Abschnitt 6.1). Am sichtbarsten werden die Nachteile bei denjenigen, die wegen mangelnder Qualifikation ihre Arbeit zukünftig ausschließlich im Büro leisten müssen und somit weder von den Annehmlichkeiten noch dem Status des Homeworkers profitieren können.

7 Resümee

Insgesamt zeigen die Ergebnisse dieser Studie ein überraschend großes Potenzial des Work from Home für Wirtschaft und Gesellschaft. Richtig genutzt, bietet das Work from Home zahlreiche Möglichkeiten, den Arbeitserfolg von Individuen zukünftig weiter zu verbessern. Die Arbeitswelten wie auch das gesellschaftliche Zusammenleben in den Regionen und Kommunen erhalten durch eine nachhaltige Nutzung des Homeoffice wichtige Impulse. Die zur Realisierung der Chancen nötigen Impulse bedürfen eines intensiv geplanten Wandels in den privaten Haushalten, den Unternehmen, den Regionen und der deutschen Gesellschaft. Ohne einen aktiven Change-Prozess drohen die Risiken des Work from Home, die die empirischen Daten dieses Berichts offenbaren, überhandzunehmen. Insbesondere gibt der Bericht zahlreiche Hinweise darauf, unter welchen Rahmenbedingungen das Homeoffice kontraproduktiv wird und wer die Verlierer einer unausgewogenen Implementierung der verstärkten Arbeit von zu Hause sein könnten. Der nachhaltige Erfolg des Work from Home dürfte zukünftig maßgeblich davon abhängen, ob es gelingt, die im Kapitel 6 aufgezeigten Konfliktlinien und die drohenden Verteilungskämpfe in den Entscheidungen der Betriebe und der öffentlichen Hand angemessen zu berücksichtigen.

Abschließend sei noch auf die Limitationen dieser Studie hingewiesen. Die oben erhobenen Daten sind im Kontext der COVID-19-Pandemie erhoben worden. Es ist davon auszugehen, dass insbesondere auch die Ergebnisse zu den Erfolgsmechanismen des Work from Home maßgeblich durch diese besonderen Randbedingungen beeinflusst wurden. Dieser Bericht hat aufgrund des vergleichsweise geringen wissenschaftlichen Vorwissens zudem einen stark explorativen, deskriptiven Charakter. Aus Sicht des dahinterstehenden wissenschaftlichen Programms handelt es sich nur um einen ersten Zwischenstand, in dem erste praxisrelevante Erkenntnisse möglichst zeitnah in die aktuell zum Zeitpunkt der Entstehung intensiv geführten öffentlichen Diskussionen eingesteuert werden sollen. Es folgen methodisch anspruchsvollere und deutlich umfangreichere quantitative Analysen der Daten, die weitergehende Aussagen zu den kausalen Wirkungsmechanismen des Arbeitserfolgs im Work from Home, insbesondere des Anteils der immobilienwirtschaftlichen Faktoren, ermöglichen werden.

Literaturverzeichnis

Alipour, Jean-Victor; Falck, Oliver; Schüller, Simone (2020): Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise. In: ifo Schnelldienst 73 (07), S. 30–36.

Appel-Meulenbroek, Rianne; Clippard, Maria; Pfnür, Andreas (2018): The effectiveness of physical office environments for employee outcomes. In: *Journal of Corp Real Estate* 20 (1), S. 56–80. DOI: 10.1108/JCRE-04-2017-0012.

Barmer (2020): Social health@work: Was macht mobiles Arbeiten mit unserer Gesundheit? Online verfügbar unter https://www.barmer.de/gesundheit-verstehen/gesellschaft/studie-social-health, zuletzt geprüft am 17.02.2021.

Barthauer, Matthias; Gröbel, Sören (2020): Veränderte Arbeitsmarktwelt. Zunahme von Home Office beeinflusst die Nachfrage nach Büro und Wohnen. Hg. v. JLL. Online verfügbar unter https://www.jll.de/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/emea/germany/de/veraenderte-arbeitsmarktwelt-jll-germany.pdf, zuletzt geprüft am 17.02.2021.

Beenken, Matthias; Michalczyk, Jessica; Radtke, Michael (2020): Homeoffice-Ergebnisse der NAG Homeoffice-Umfrage 2020 unter Beschäftigten der Versicherungswirtschaft. Online verfügbar unter https://www.fh-dortmund.de/de/news/2020/09/NAG-Homeoffice-Studie.pdf.

Bloom, Nicholas; Liang, James; Roberts, John; Ying, Zhichun Jenny (2015): Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment *. In: *The Quarterly Journal of Economics* 130 (1), S. 165–218. DOI: 10.1093/qje/qju032.

Bonin, Holger; Eichhorst, Werner; Kaczynska, Jennifer; Kümmerling, Angelika; Rinne, Ulf; Scholten, Annika; Steffes, Susanne (2020): Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice. Institute of Labor Economics (IZA).

Bowling, Nathan A.; Hammond, Gregory D. (2008): A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. In: *Journal of Vocational Behavior* 73 (1), S. 63–77. DOI: 10.1016/j.jvb.2008.01.004.

Budie, Bart; Appel-Meulenbroek, Rianne; Kemperman, Astrid; Weijs-Perree, Minou (2018): Employee Satisfaction with the physcial work environment: The importance of a need based approach. In: *International Journal of Strategic Property Management* 23 (1), S. 36–49. DOI: 10.3846/ijspm.2019.6372.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2017): Digitale Vereinbarkeit. Online verfügbar unter https://www.bmfsfj.de/blob/118752/909122f7ce343f454f3ff5c37e482a5c/digitale-vereinbarkeit-home-office-und-mobiles-arbeiten-eine-toolbox-fuer-unternehmen-und-beschaeftigte-mit-familienaufgaben-data.pdf, zuletzt geprüft am 16.02.2021.

Bundeszentrale für politische Bildung (2020): Einkommen privater Haushalte 2018. Online verfügbar unter https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61754/einkommen-privater-haushalte, zuletzt aktualisiert am 17.02.2021.

Capgemini (2020): The Future of work: From remote to hybrid. Hg. v. Capgemini. Online verfügbar unter https://www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/5/2020/12/Final-Web-Report-Hybrid-Workforce.pdf, zuletzt geprüft am 16.02.2020.

Clippard, Maria Sylvia (2020): Steigerung der Immobilienperformance durch Nutzerorientierung. Möglichkeiten und Grenzen der Performancebewertung von Büroarbeitsplätzen. UNSPECIFIED. Online verfügbar unter https://tuprints.ulb.tu-darmstadt.de/11406/1/Clippard-Dissertation-Vero%CC%88ffentlichung.pdf.

DAK-Gesundheit (2020): Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise Sonderanalyse zur Stiuation in der Arbeitswelt vor und während der Pandemie. Hg. v. Andreas Storm, Vorsitzender des Vorstands der DAK-Gesundheit. DAK-Gesundheit. Hamburg. Online verfügbar unter https://www.dak.de/dak/download/folien-2295280.pdf, zuletzt geprüft am 16.02.2021.

Deutscher Bundestag (2020): Corona-Pauschale für Homeoffice beschlossen, 10.12.2020. Online verfügbar unter https://www.bundestag.de/presse/hib/812718-812718, zuletzt geprüft am 16.02.2021.

Deutscher Gewerkschaftsbund (2021): Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit. Homeoffice im öffentlichen Dienst besser gestalten! Online verfügbar unter https://www.dgb.de/themen/++co++06b67ce0-59ae-11eb-ae81-001a4a160123, zuletzt geprüft am 16.02.2021.

Duvinage, Belinda (2020): Aus Homeoffice-Utopie wird Realität. Hg. v. Consultport. Online verfügbar unter https://www.wuv.de/marketing/aus_homeoffice_utopie_wird_realitaet, zuletzt geprüft am 17.02.2021.

Ernst, Christian (2020): Homeoffice im Kontext der Corona-Pandemie. In: *Eine Ad-hoc-Studie der Technischen Hochschule Köln*. Online verfügbar unter https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/hochschule/aktuell/pm/2020/ad-hoc-studie_corona-homeoffice__2020-04-18.pdf.

FernUniversität Hagen: Chancen der Arbeit im Homeoffice erkennen und nutzen. Online verfügbar unter https://www.fernuni-hagen.de/universitaet/aktuelles/2020/04/am-17-chancen-der-arbeit-im-homeoffice-erkennen-und-nutzen.shtml, zuletzt geprüft am 17.02.2021.

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), S. 1524.

Gálvez, Ana; Martínez, María Jesús; Pérez, Carmen (2011): Telework and Work-Life Balance: Some Dimensions for Organisational Change. In: *Journal of Workplace Rights* 16 (3-4), S. 273–297. DOI: 10.2190/WR.16.3-4.b.

Gauger, Felix; Voll, Kyra; Pfnür, Andreas (2020): Corporate Coworking Spaces – Determinants of Work Satisfaction in Flexible Workspaces. In: Annette Kämpf-Dern and Mascha Will-Zocholl (eds.) (Hg.): FUTURE WORKSPACES | Proceedings of the Transdisciplinary Workplace Research (TWR) Conference 2020. 2. Edition. Frankfurt am Main, S. 174–189.

Hammermann, Andrea; Voigtländer, Michael (2020): Bürobeschäftigte in Deutschland. In: *IW-Trends-Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung* 47 (3), S. 61–78.

Havranek, Christian; Kellner, Barabara; Jurceka, Georg; Schüber, Birgit; Korunka, Christian; Kubicek, Bettina (2020): Wie COVID-19 das Arbeiten in Österreich verändert Flexible Working Studie 2020. Hg. v. Deloitte. Online verfügbar unter https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/presse/Deloitte-Flexible-Working-Studie-2020.pdf, zuletzt geprüft am 17.02.2021.

Hofmann, Josephine; Piele, Alexander; Piele, Christian (2020): Arbeiten in der Corona-Pandemie–auf dem Weg zum New Normal. In: *Stuttgart: Frauenhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP)*.

IHK Berlin (2020): Home Office – neue Normalität oder zurück zur Präsenzkultur? Unter Mitarbeit von Julian Algner und Julian Evans. Online verfügbar unter https://www.ihk-berlin.de/blueprint/servlet/resource/blob/4877186/26b473e9cedf7a4dad09bebb02731f03/umfrageergebnisse-home-office-08-2020-data.pdf, zuletzt geprüft am 17.02.2021.

Immobilienscout24 (2020): Aktuelle Studie: Arbeiten im ‚Home-Office' wird vermehrt toleriert. Online verfügbar unter https://www.immobilienscout24.de/content/dam/is24at/dokumente/Unternehmen/2019/presse/1909xx_EZ_Homeoffice.pdf, zuletzt geprüft am 17.02.2021.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2020): Betriebe in der Covid-19-Krise, 21.12.2020. Online verfügbar unter https://www.iab.de/de/informationsservice/presse/presseinformationen/homeoffice-optionen.aspx, zuletzt geprüft am 17.02.2021.

Institut für Arbeitsmarkt-und Berufserfahrung (2019): Tabelle: Wochenarbeitszeit - in Stunden. Online verfügbar unter https://www.deutschlandinzahlen.de/tab/deutschland/arbeitsmarkt/arbeitszeit/wochenarbeitszeit, zuletzt geprüft am 17.02.2021.

iubh (August 2020): New Work: Arbeitswelt akzeptiert Home-Office als neues Normal. Online verfügbar unter https://www.iubh-university.de/news/new-work-studie-home-office/, zuletzt geprüft am 17.02.2021.

Klöver, Bernd; Himbert, Elisa; Gehlke, Anna; Bins, Eileen (2020): Home-Office an deutschen Hochschulen. Online verfügbar unter http://www.che-consult.de/fileadmin/pdf/publikationen/Home-Office_an_deutschen_Hochschulen_September_2020.pdf, zuletzt geprüft am 17.02.2021.

Korn Ferry (2020): Impact of COVID-19 on Rewards & BenefitsResults of 4thPulse Survey. Unter Mitarbeit von Korn Ferry Digital. Online verfügbar unter https://www.presseportal.de/download/document/737074-covid-global-all.pdf, zuletzt geprüft am 17.02.2021.

Krupper, Dirk (2015): Nutzerbasierte Bewertung von Büroimmobilien. In: *Z Immobilienökonomie* 1 (1), S. 5–33. DOI: 10.1365/s41056-015-0001-y.

Kunze, Florian; Hampel, Kilian; Zimmermann, Sophia (2020): Homeoffice in der Corona-Krise: eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt? In: *COVID 19 und soziale Ungleichheit : Thesen und Befunde ; Policy Paper No. 02*. Online verfügbar unter http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-2-926cp7kvkn359.

mhplus Krankenkasse/SDK Süddeutsche Krankenversicherung (2020): Arbeitnehmerstude Homeoffice-Studie: Zwei von drei Angestellten arbeiten lieber zuhause als im Büro. Online verfügbar unter https://www.sdk.de/presse/detail/artikel/homeoffice-studie-zwei-von-drei-angestellten-arbeiten-lieber-zuhause-als-im-buero/, zuletzt geprüft am 17.02.2021.

Morgan, Neil A.; Rego, Lopo Leotte (2006): The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. In: *Marketing Science* 25 (5), S. 426–439. DOI: 10.1287/mksc.1050.0180.

Oliver Wymann (2020): HOME OFFICE: (K)EIN STANDARD IN DEUTSCHLAND. Zenz-Spitzweg, Davina. Online verfügbar unter https://www.oliverwyman.de/content/dam/oliver-wyman/v2-de/media/2020/PM_Oliver%20Wyman-Analyse_Home%20Office%20in%20Deutschland2020_final.pdf, zuletzt geprüft am 17.02.2021.

Pfnür, Andreas (2014): Economic Relevance of Corporate Real Estate Management in Germany. Darmstadt Technical University, Department of Business Administration … Online verfügbar unter

https://higherlogicdownload.s3.amazonaws.com/CORENETGLOBAL/57d80931-c556-4332-b95c-e796a0893b85/UploadedImages/General%20Publications/20140501%20CoreNet-ZIA%20Studie%20Economic%20Relevance%20of%20CREM%20in%20Germany.pdf.

Pfnür, Andreas (2019): Herausforderungen des Corporate Real Estate Managements im Strukturwandel/hrsg. vom Zentralen Immobilien Ausschuss (ZIA) eV. Darmstadt Technical University, Department of Business Administration …

Pfnür, Andreas (2020): ZIA-CREM-Studie 2020: die Rolle der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation deutscher Unternehmen (ISSN 1862-2291). Online verfügbar unter https://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de/media/bwl9/dateien/arbeitspapiere/200924_WP40_ZIA_CREM_Studie_2020.pdf, zuletzt geprüft am 17.02.2021.

Rammstedt, B.; Kemper, C. J.; Klein, M. C.; Beierlein, C.; Kovaleva, A. (2014): Big Five Inventory (BFI-10).

Rauch, Robert; Mayer, Lukas; Roland, Rita Marie; Möcker, David Rouven (2020): Mehr Home, weniger Office. PwC-Studie zu Corporate Real Estate Management. Hg. v. pwc. Online verfügbar unter https://www.pwc.de/de/real-estate/mehr-home-weniger-office.pdf, zuletzt geprüft am 17.02.2021.

Reinke, Kathrin (2018): Always Online: Boundary Management and Well-being of Knowledge Workers in the Age of Information and Communication Technology Use.

Statistisches Bundesamt (2020a): Verteilung der Privathaushalte in Deutschland nach monatlichem Haushaltsnettoeinkommen im Jahr 2019. Online verfügbar unter https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3048/umfrage/privathaushalte-nach-monatlichem-haushaltsnettoeinkommen/, zuletzt geprüft am 17.02.2021.

Statistisches Bundesamt (2020b): Wohnfläche je Wohnung in Deutschland nach Bundesländern 2019. Online verfügbar unter https://de.statista.com/statistik/daten/studie/70111/umfrage/wohnflaeche-pro-wohnung-je-bundesland-2007/, zuletzt geprüft am 16.02.2021.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2017): Entwicklung der Zahl der Privathaushalte nach Haushaltsgröße bis 2035 (Trendvariante) Deutschland. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Haushalte-Familien/Tabellen/vorausberechnung-haushalte.html, zuletzt aktualisiert am 17.02.2021.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2020a): Bevölkerung auf Grundlage des Zensus 2011 nach Geschlecht und Staatsangehörigkeit im Zeitverlauf. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/liste-zensus-geschlecht-staatsangehoerigkeit.html, zuletzt geprüft am 11.01.2021.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2020b): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit Erwerbsbeteiligung der Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Online verfügbar unter file:///C:/Users/jGauger/AppData/Local/Temp/erwerbsbeteiligung-bevoelkung-2010410197004.pdf, zuletzt geprüft am 17.02.2021.

Stegmann, Sebastian; van Dick, Rolf; Ullrich, Johannes; Charalambous, Julie; Menzel, Birgit; Egold, Nikolai; Wu, Tina Tai-Chi (2010): Der Work Design Questionnaire. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O* 54 (1), S. 1–28. DOI: 10.1026/0932-4089/a000002.

Stürz, R. A.; Stumpf, C.; Mendel, U.; Harhoff, D. (2020): Digitalisierung durch Corona? Verbreitung und Akzeptanz von Homeoffice in Deutschland: Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation (bidt), München.

Tuescher, Adrian; Yasargil, Shirin; Melgendler, Gustavo; Lorenzi, Giovanna; Mora, Juan; Larranaga, Maria (2020): Working from home in selected Countries. Hg. v. KPMG AG.

Universität Konstanz (2020): Konstanzer Home Office Studie. Unter Mitarbeit von Florian Kunze. Hg. v. Universität Konstanz. Online verfügbar unter http://www.uni-konstanz.de/broschueren/pdf/factsheet-home-office.pdf.

Wagner, Benjamin; Gauger, Felix; Pfnür, Andreas (2021): Flexible office space as real estate economic innovation – conceptual and empirical analysis. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*.

Weber, Clara (2020): Privacy fit in open-plan offices : its appraisal, associated outcomes & contextual factors. Unter Mitarbeit von Bridget Dibb, Joanna Yarker, Birgitta Gatersleben, David Uzzell, Jane Ogden und University Of Surrey.

Weins, Cornelia (2010): Uni-und bivariate deskriptive Statistik. In: Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse: Springer, S. 65–89.

ZEW Mannheim (Juni 2020): Unternehmen wollen auch nach der Krise an Homeoffice festhalten. Online verfügbar unter https://www.zew.de/presse/pressearchiv/unternehmen-wollen-auch-nach-der-krise-an-homeoffice-festhalten, zuletzt geprüft am 17.02.2021.

Anhang

Anhang zu Kapitel 1

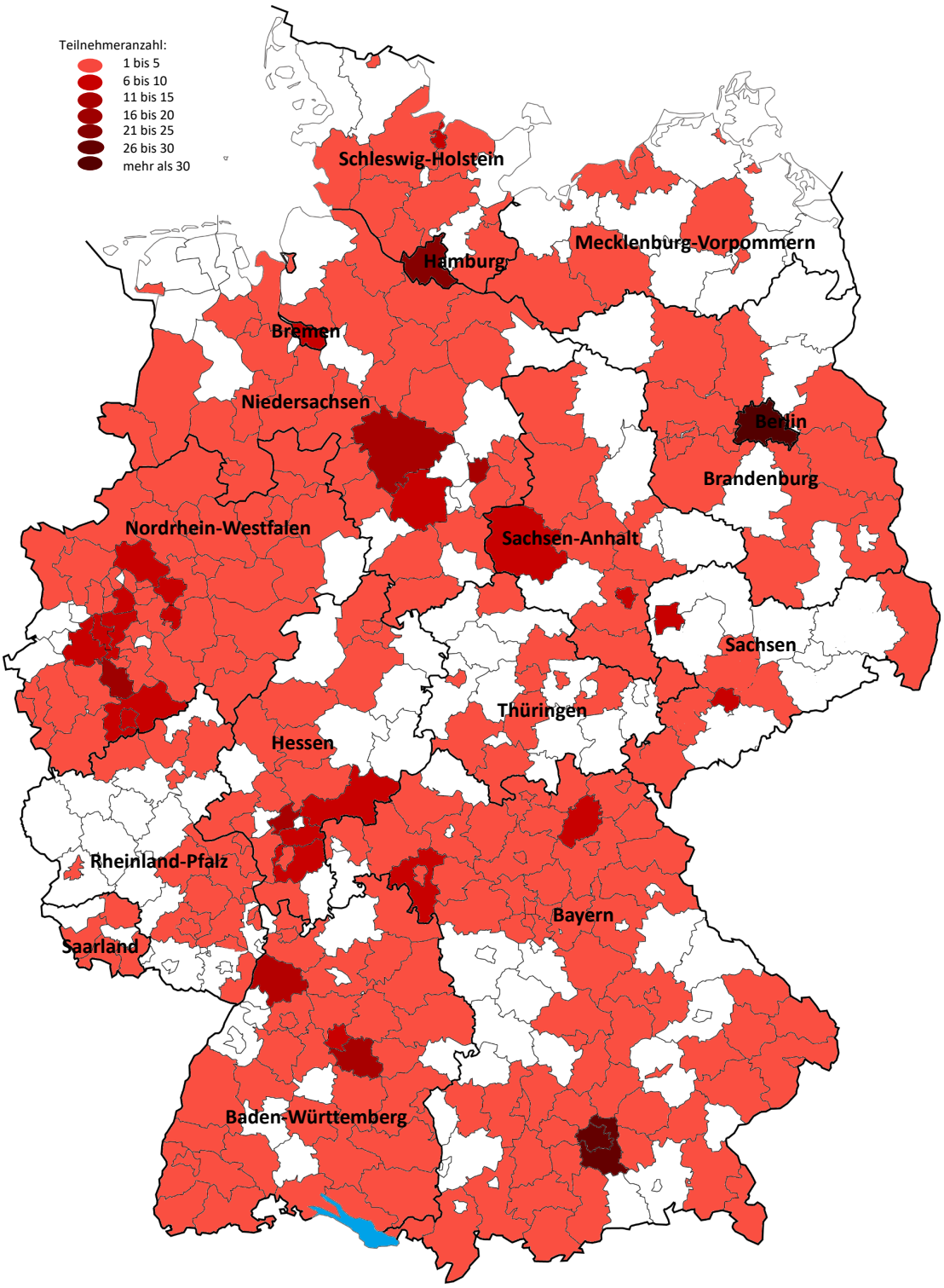


Abbildung 68: Verteilung der Studienteilnehmer in Deutschland.

Anhang zu Kapitel 2

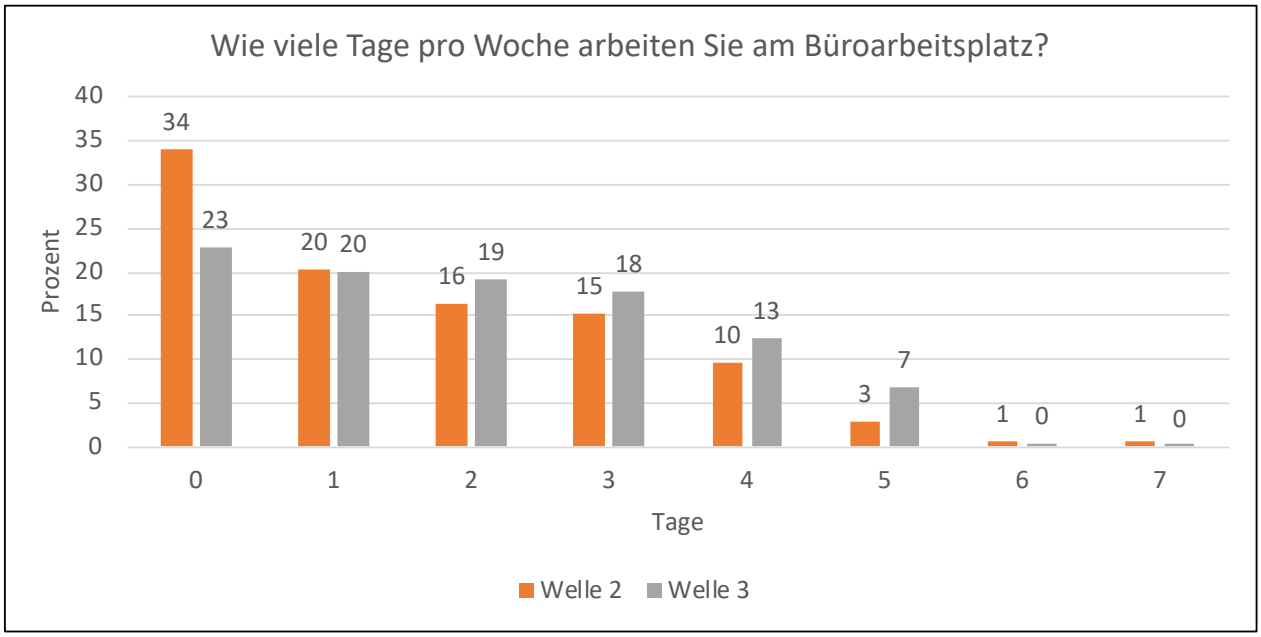


Abbildung 69: Wöchentliche Arbeitstage am Büroarbeitsplatz.

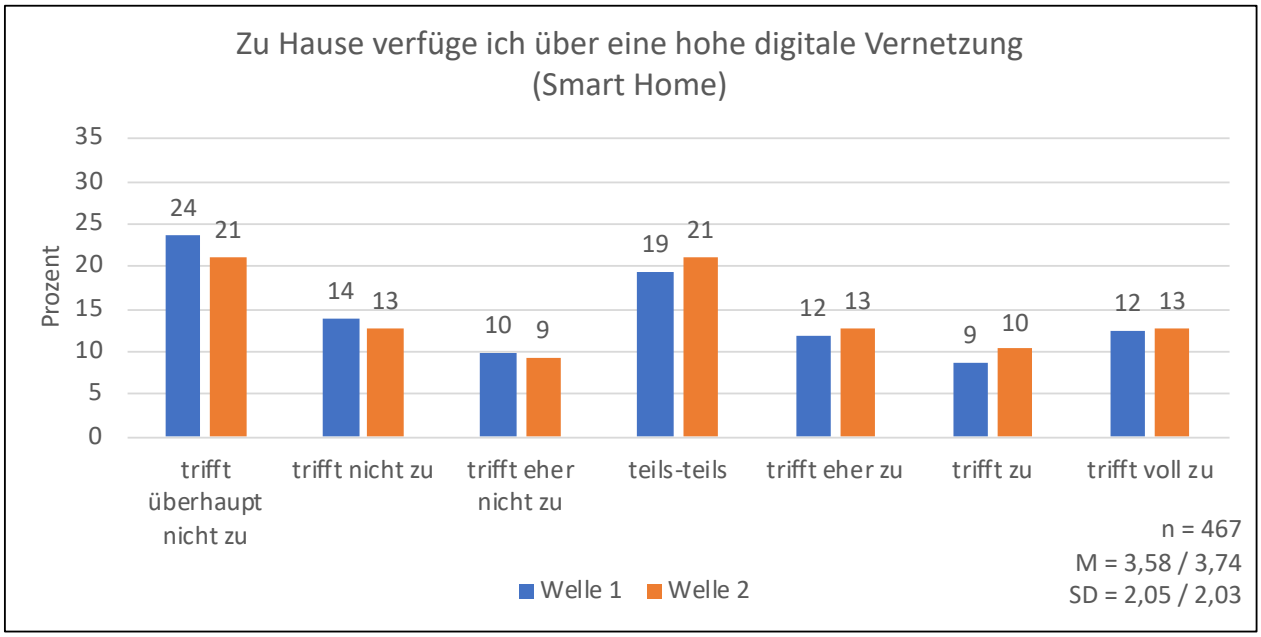


Abbildung 70: Wahrgenommene digitale Vernetzung im Homeoffice.

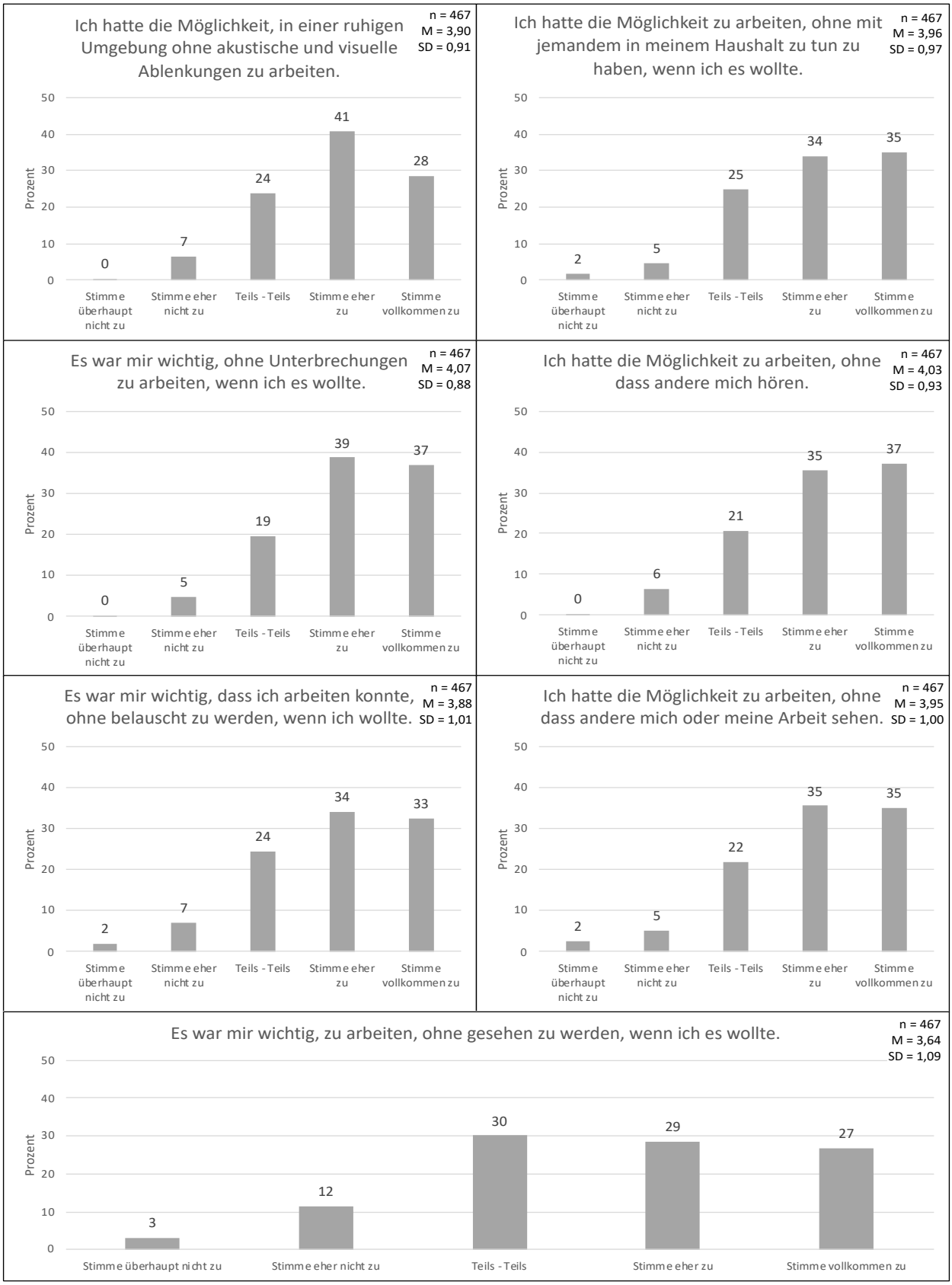


Abbildung 71: Individuelle Wahrnehmung zur Privatsphäre im Homeoffice im Oktober 2020.

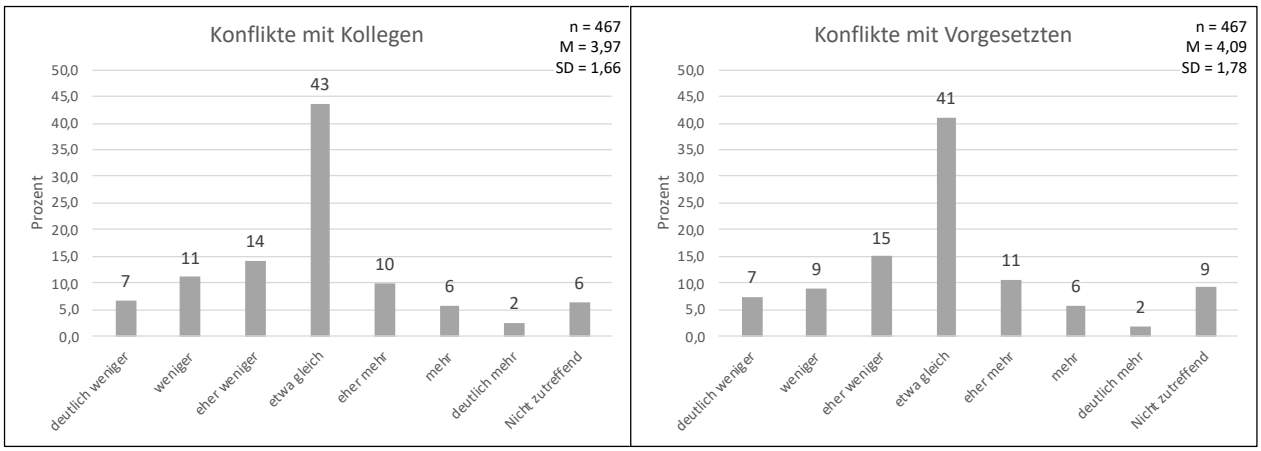


Abbildung 72: Individuelle Wahrnehmungen zu Konflikten im Homeoffice im Oktober 2020.

Anhang zu Kapitel 4

Tabelle 16: Regressionsanalyse der Big Five.

	Zufriedenheit im HO
Gewissenhaftigkeit	0,392*** (0,083)
Verträglichkeit	0,173** (0,081)
Offenheit	0,17 (0,066)
Neurotizismus	-0,110 (0,074)
Extraversion	-0,118 (0,072)
Konstante	-4,011***
Korrigiertes r²	0,987
N	406
F-Wert	8,705***

Anhang zu Kapitel 5

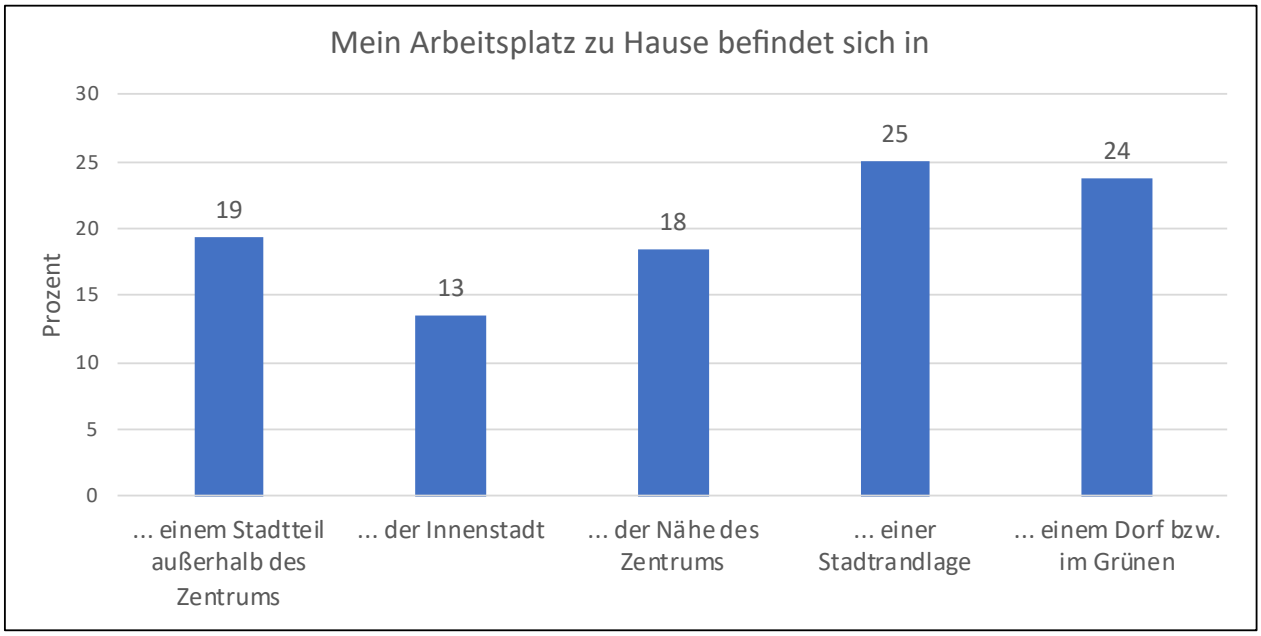


Abbildung 73: Standort der Immobilie.

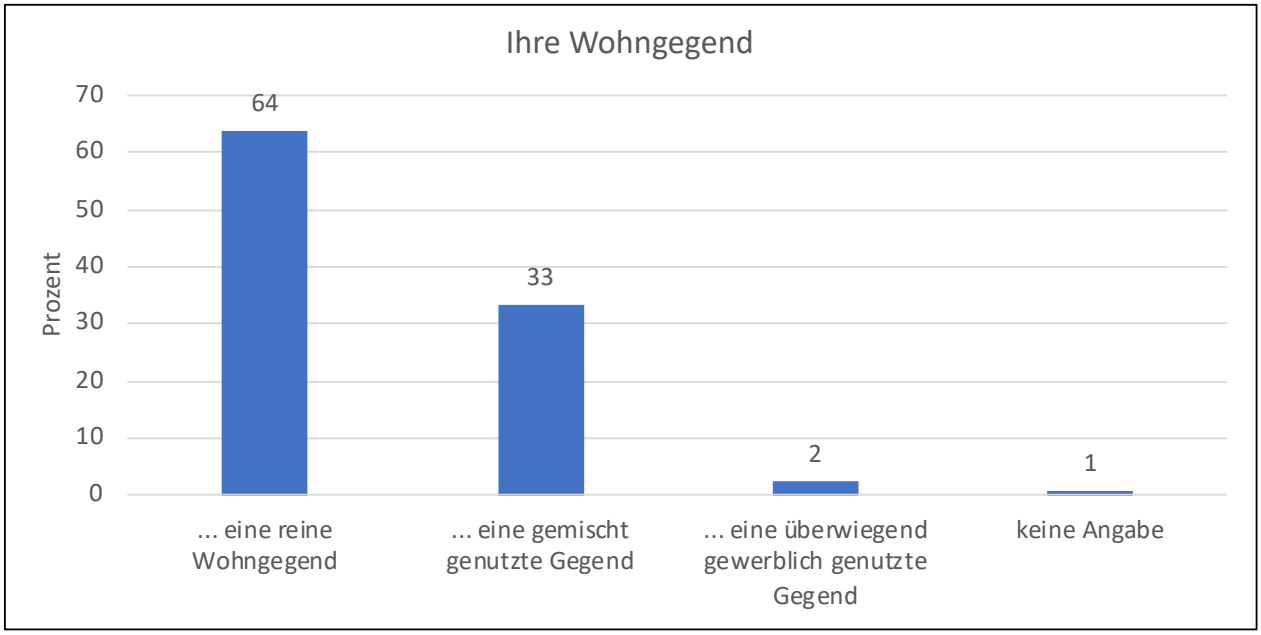


Abbildung 74: Art der Wohngegend.

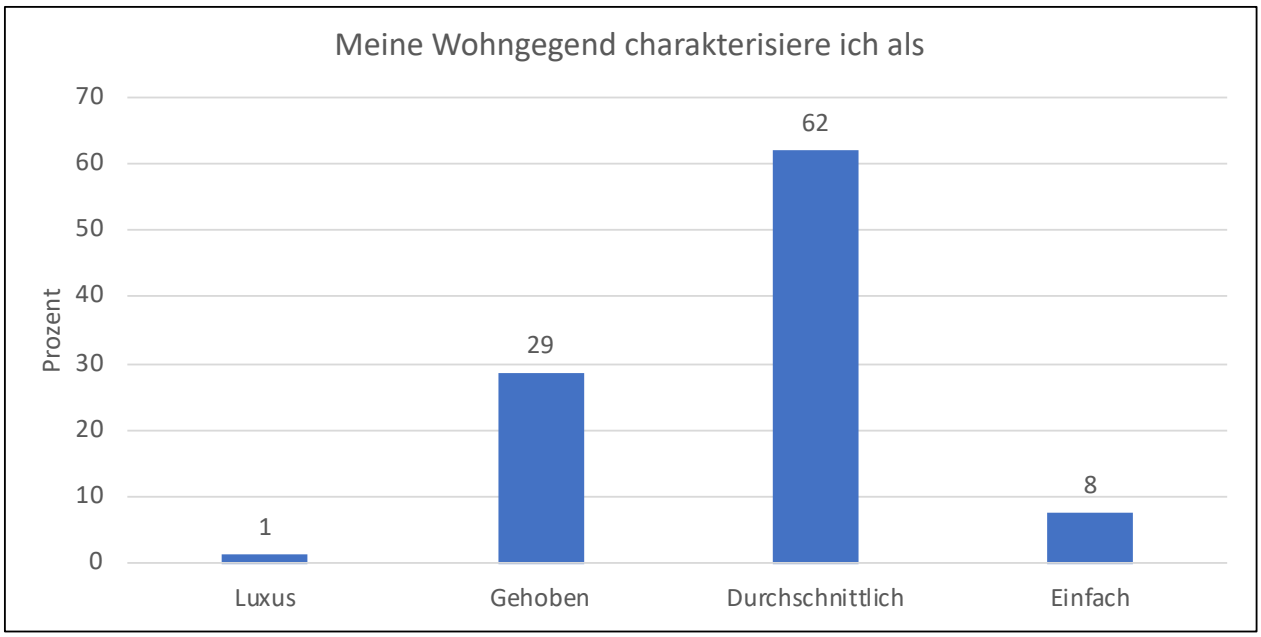
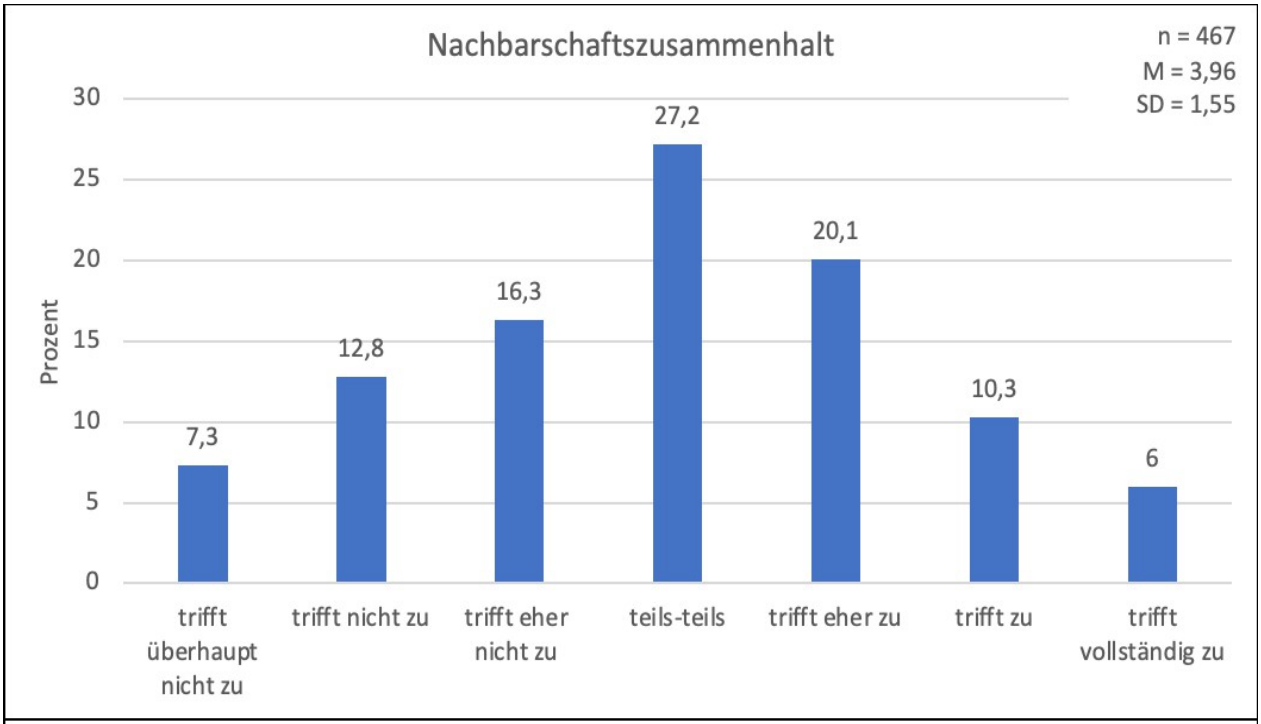


Abbildung 75: Charakteristika der Wohngegend.



Um den Nachbarschaftszusammenhalt bewerten zu können, sind die Befragten gebeten worden, folgende Aussagen zu bewerten:
1. Mit meiner Nachbarschaft pflege ich einen sehr intensiven und freundlichen Umgang.
2. Die Freundschaft und die Verbindungen, die ich mit anderen Menschen in meiner Nachbarschaft habe, bedeuten mir sehr viel.
3. Ich leihe mir Dinge und tausche Gefälligkeiten mit meinen Nachbarn.

Abbildung 76: Empirische Verteilungsfunktion des Nachbarschaftszusammenhalts.

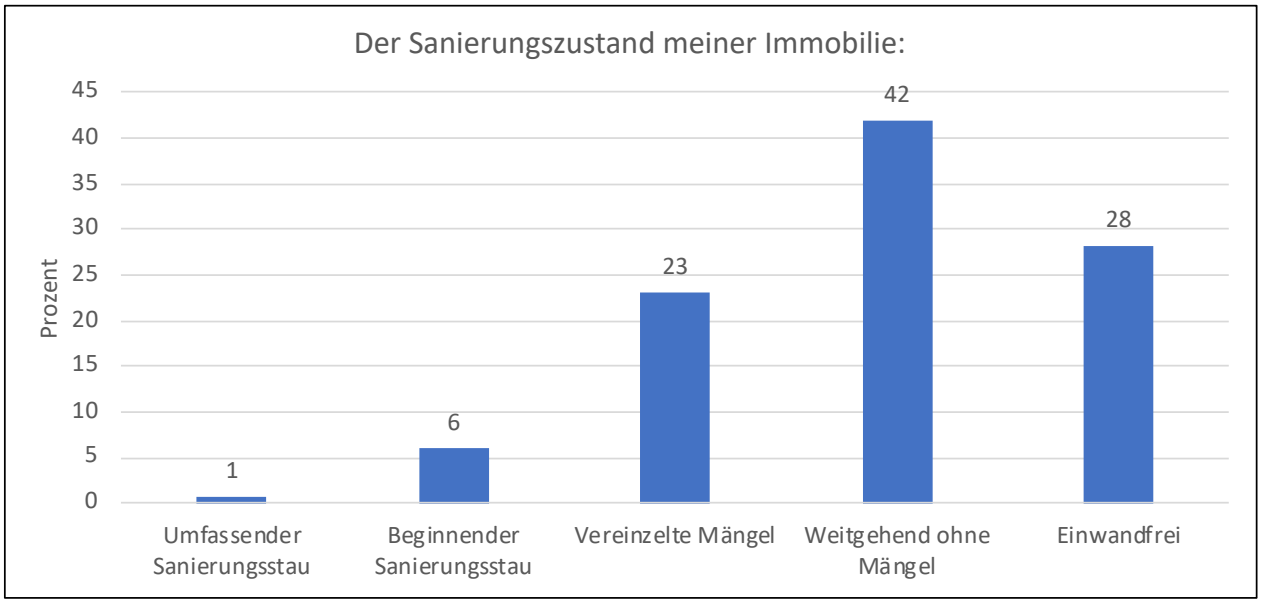


Abbildung 77: Der Sanierungszustand der Immobilie.

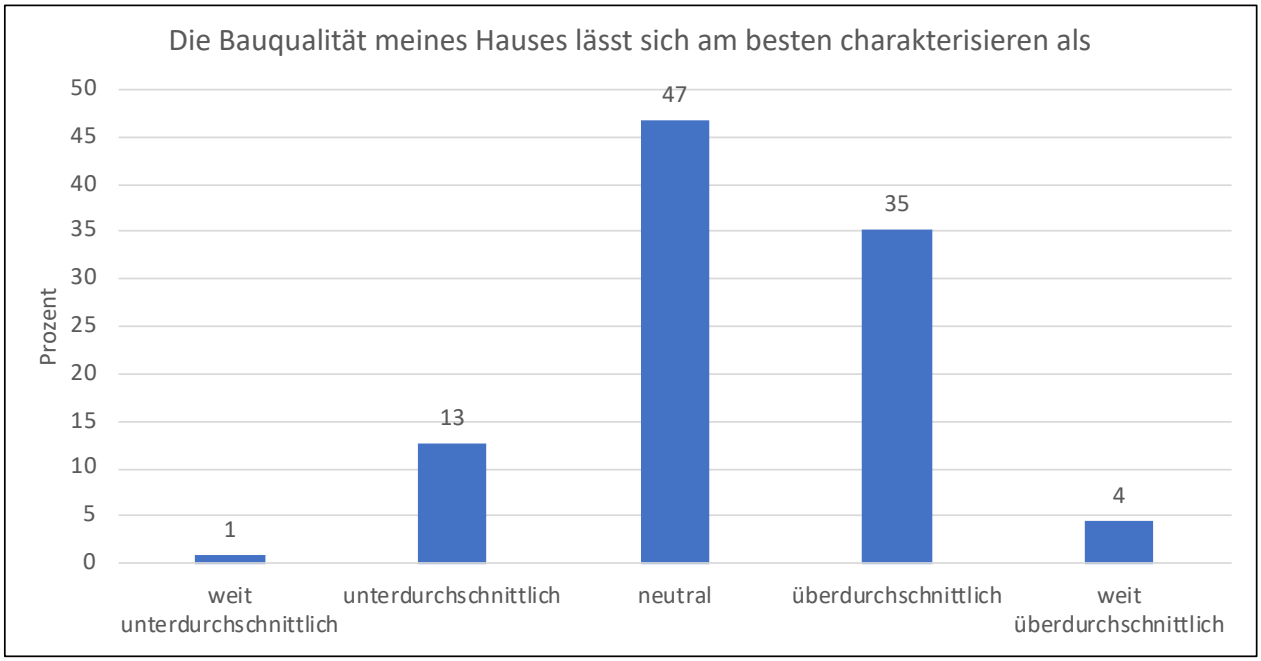


Abbildung 78: Die Bauqualität der Immobilie.

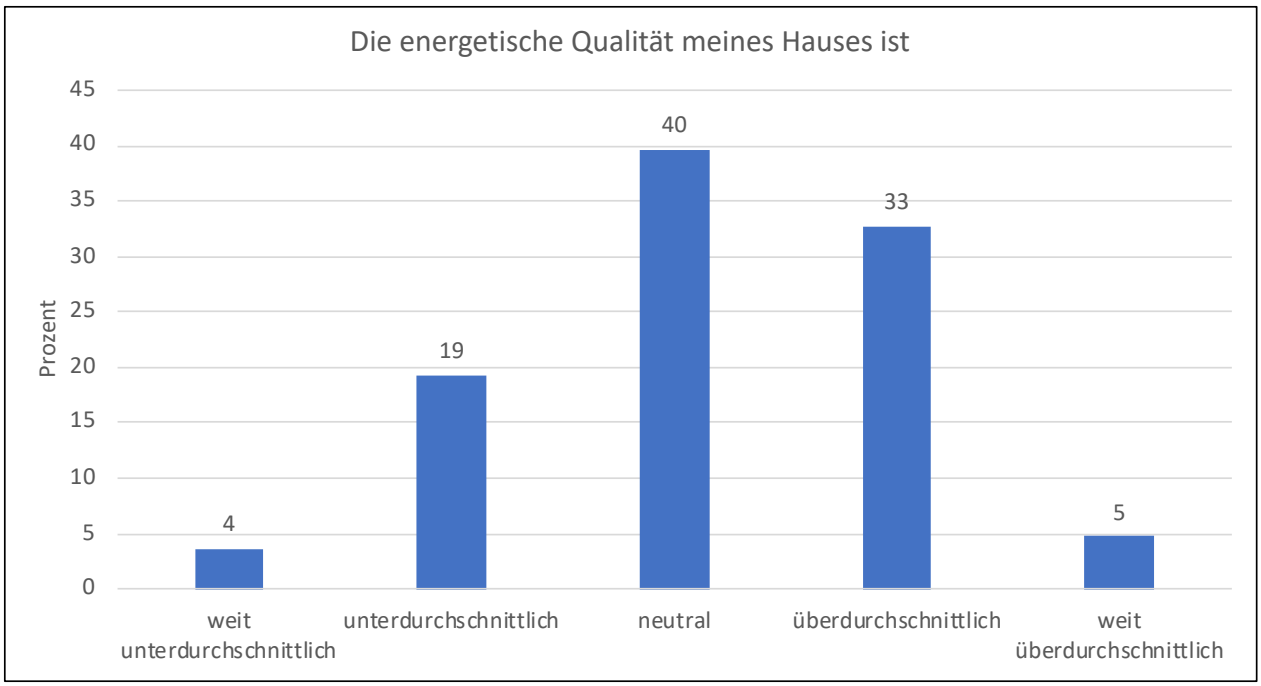


Abbildung 79: Die energetische Qualität der Immobilie.

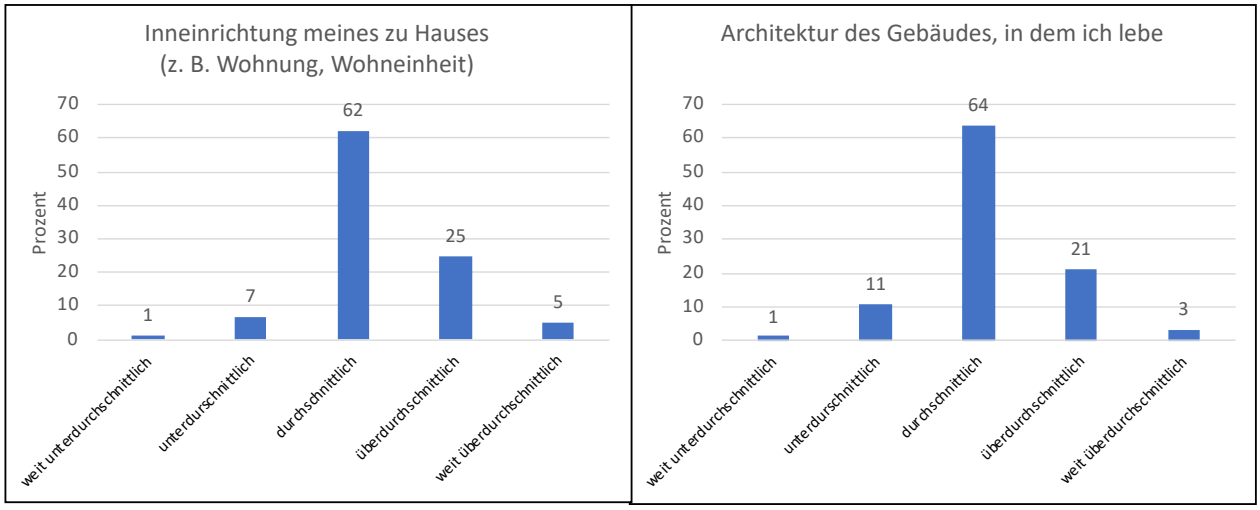
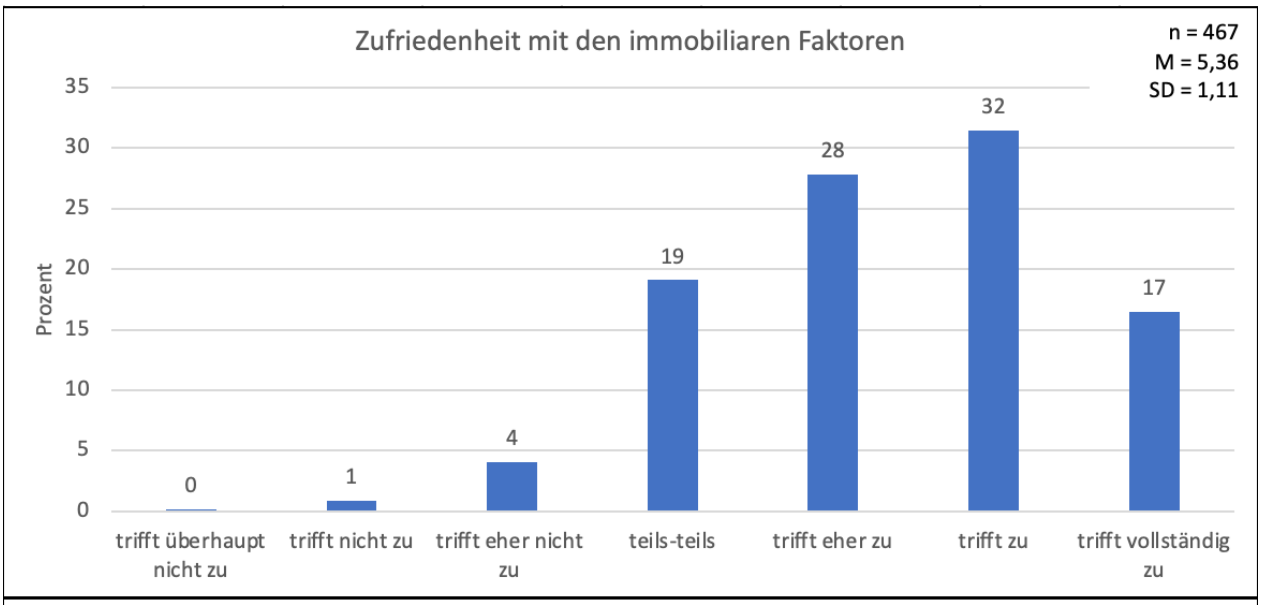


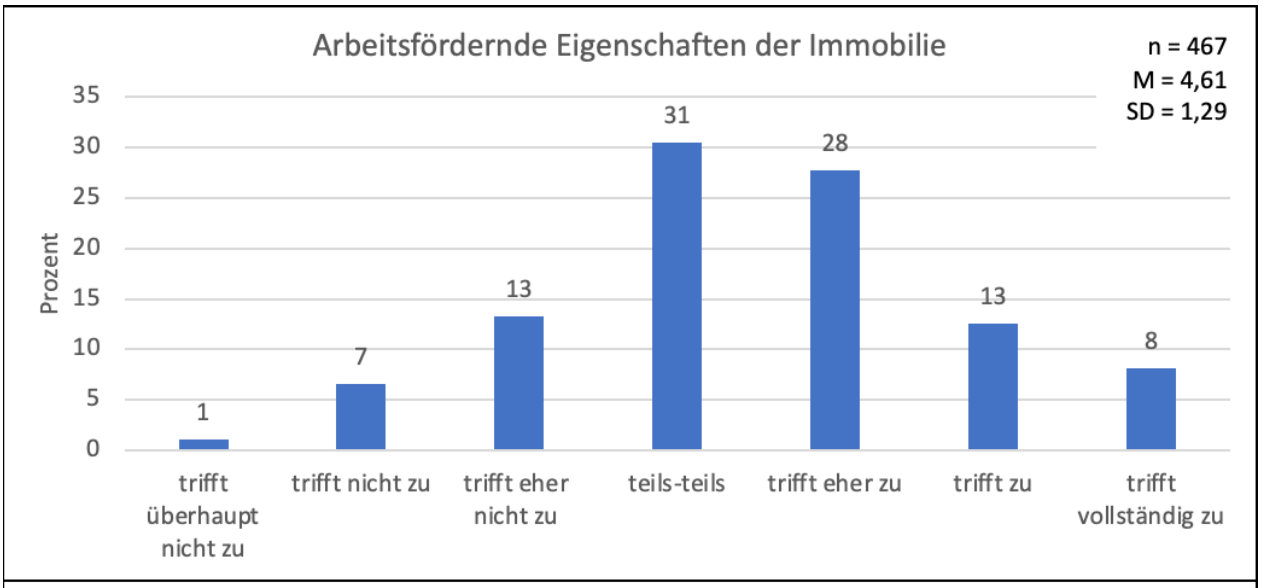
Abbildung 80: Inneinrichtung und äußere Architektur der Immobilie.



Um die Zufriedenheit mit den immobliaren Faktoren bewerten zu können, sind die Befragten gebeten worden, folgende Aussagen zu bewerten:

1. Alles in allem, bin ich mit der räumlichen Situation meiner Arbeit sehr zufrieden.
2. Alles in allem, bin ich mit meiner Wohnsituation sehr zufrieden.
3. Alles in allem, bin ich mit meiner Wohnung/ meiner Immobilie sehr zufrieden.
4. Alles in allem, bin ich mit dem Standort meiner Wohnung/ Immobilie sehr zufrieden.
5. Alles in allem, bin ich mit dem planerischen Konzept meiner Wohnung sehr zufrieden.
6. Alles in allem, bin ich mit der Bauqualität meiner Wohnung sehr zufrieden.
7. Alles in allem, bin ich mit der Wirtschaftlichkeit meiner Wohnsituation sehr zufrieden.

Abbildung 81: Empirische Verteilungsfunktion der Variablen Zufriedenheit mit den immobiliaren Faktoren.



Um die arbeitsfördernden Eigenschaft der Wohnung/ des Hauses bewerten zu können, sind die Befragten gebeten worden, folgende Aussagen zu bewerten:

1. Die zur Verfügung stehenden Räume (Ausstattung, Mobiliar) unterstützen die Arbeit optimal.
2. Die Kreativität wird durch die Arbeitsumgebung gefördert.
3. Die Raumakustik wirkt sich arbeitsfördernd aus.
4. Die Produktivität bei der Arbeit wird durch die räumliche Umgebung gefördert.

Abbildung 82: Empirische Verteilungsfunktion der Variablen arbeitsfördernde Eigenschaften der Immobilie.