



**Studie zu**

# **Auswirkungen, Nutzenpotentialen und Risiken der zunehmenden Verbreitung mobiler Arbeit**

Im Auftrag des



**Rheinland-Pfalz**

MINISTERIUM FÜR  
WIRTSCHAFT, VERKEHR,  
LANDWIRTSCHAFT  
UND WEINBAU

## Impressum

Herausgeber:

Institut für Management und Innovation (IMI)

Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen

Ernst-Boehe-Straße 4

67059 Ludwigshafen am Rhein

<https://imi.hwg-lu.de/>

Verfasser:

Julia Harkcom

Matthias Sellinger

Rainer Völker

Januar 2022

### *Hinweise:*

Die Herausgeber weisen darauf hin, dass sie weder eine Garantie noch eine juristische Verantwortung oder jegliche Haftung für Folgen, die auf fehlerhafte Informationen zurückzuführen sind, übernehmen. Die vorliegende Studie, einschließlich all ihrer Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, auch auszugsweise, bedürfen der schriftlichen Genehmigung durch das Institut für Management und Innovation der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text verallgemeinernd das generische Maskulinum verwendet. Mit diesen Formulierungen sind alle Geschlechter gleichberechtigt angesprochen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>1. Die Veränderung der Arbeit .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Zielsetzung der Studie .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Methodisches Vorgehen .....</b>	<b>6</b>
<b>4. Die qualitative Vorstudie.....</b>	<b>7</b>
<b>5. Die quantitative Hauptstudie .....</b>	<b>8</b>
<b>6. Ergebnisse der quantitativen Hauptstudie .....</b>	<b>9</b>
6.1. Ergebnisse der rheinland-pfälzischen Stichprobe.....	9
6.1.1.Allgemeine Fragen zum Teilnehmer .....	9
6.1.2.Allgemeine Fragen zum Einsatz von Homeoffice.....	9
6.1.3.Herausforderungen und Nutzen von Homeoffice .....	10
6.1.4.Conjoint Analyse .....	14
6.2. Ergebnisse der bundesweiten Stichprobe .....	15
6.2.1.Allgemeine Fragen zum Teilnehmer .....	15
6.2.2.Allgemeine Fragen zum Einsatz von Homeoffice.....	15
6.2.3.Herausforderungen und Nutzen von Homeoffice .....	16
6.2.4.Auswahl verschiedener Homeoffice-Alternativen: Conjoint Analyse .....	20
6.3. Präferenzen unterschiedlicher Segmente.....	21
6.3.1.Präferenzen der unterschiedlichen Unternehmensgrößen .....	21
6.3.2.Präferenzen der unterschiedlichen Branchen .....	21
6.3.3.Präferenzen in Abhängigkeit des Einführungszeitpunktes von Homeoffice .....	22
6.3.4.Präferenzvergleich unterschiedlich intensiver Homeoffice-Modelle.....	22
<b>7. Hauptaussagen und Schlussfolgerungen .....</b>	<b>23</b>
7.1. Wichtigste Aspekte der Fragebögen .....	23
7.2. Betrachtung der Forschungsfragen .....	26
<b>8. Schlussbemerkung .....</b>	<b>28</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>29</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Chancen, Risiken und Herausforderungen flexibler Arbeitsmodelle .....	2
Abbildung 2: Methodisches Vorgehen .....	6
Abbildung 3: Der modifizierte Bezugsrahmen .....	7
Abbildung 4: Allgemeine Herausforderungen Rheinland-Pfalz .....	11
Abbildung 5: Herausforderungen bei Führung, Mitarbeiterkommunikation und Unternehmenskultur bei vollständigem Homeoffice Rheinland-Pfalz .....	12
Abbildung 6: Herausforderungen bei Führung, Mitarbeiterkommunikation und Unternehmenskultur bei alternierendem Homeoffice Rheinland-Pfalz .....	13
Abbildung 7: Nutzen und Nutzenpotentiale Rheinland-Pfalz .....	14
Abbildung 8: Bedeutung der Merkmale Rheinland-Pfalz .....	14
Abbildung 9: Allgemeine Herausforderungen bundesweit .....	17
Abbildung 10: Herausforderungen bei Führung, Mitarbeiterkommunikation und Unternehmenskultur bei vollständigem Homeoffice bundesweit .....	18
Abbildung 11: Herausforderungen bei Führung, Mitarbeiterkommunikation und Unternehmenskultur bei alternierendem Homeoffice bundesweit .....	19
Abbildung 12: Nutzen und Nutzenpotentiale Rheinland-Pfalz .....	20
Abbildung 13: Bedeutung der Merkmale bundesweit .....	21
Abbildung 14: Ideale Ausgestaltungsformen mobiler Arbeit .....	25

# 1. Die Veränderung der Arbeit

Im Zuge der digitalen Transformation und Arbeit 4.0 („vierte industrielle Revolution“, die auch Arbeit und Arbeitsverhältnisse betrifft) verändern sich viele Aspekte von Organisation, Produkten und Dienstleistungen stark. Diese Veränderungen sind insbesondere von einer erhöhten Flexibilität geprägt. (Jochmann und Böckenholt 2017, S. 171) In diesem Zusammenhang gestehen Unternehmen ihren Mitarbeitern vermehrt Gestaltungsfreiheiten und Selbstorganisation zu, die Arbeit selbst wird ergebnisorientierter (Jochmann und Böckenholt 2017, S. 168). In Folge dieser Entwicklung entstehen neue Arbeitsformen und -modelle, die zunehmend ort-, zeit- und strukturunabhängig sind (Kratzer et al. 2015, S. 171). Die *örtliche Flexibilität* bezieht sich auf den Ort, an dem der Mitarbeiter seine Arbeit durchführt. Im Rahmen der flexiblen Arbeitsmodelle beschränkt sich dieser nicht auf das Büro; die Arbeitsleistung kann in der eigenen Wohnung, an öffentlichen Orten oder beispielsweise in sogenannten Co-Working Spaces erbracht werden. Durch die zunehmende *zeitliche Flexibilität* sind Mitarbeiter nicht an die üblichen Arbeitszeiten gebunden. Die Arbeitszeit kann hier zwischen ausschließlicher Arbeit zu regulären Bürozeiten bis zur komplett unabhängigen Zeiteinteilung variieren. Die *strukturelle Flexibilität* bezieht sich auf den organisatorischen Rahmen. Vermehrt lassen sich Auflösungen starrer Hierarchien und selbstorganisierter Teams feststellen, in denen beispielsweise Rollen und Verantwortungen wechseln. (Bauer 2015) Dabei besteht in Unternehmen ein breites Spektrum an Möglichkeiten zur Ausgestaltung der Arbeit mit unterschiedlichen Ausprägungen dieser Dimensionen (Kratzer et al. 2015, S. 171). Bislang war in Deutschland die Arbeit im Büro am weitesten verbreitet, es ist aber eine Veränderung hin zu flexiblen Arbeitsmodellen erkennbar (Jochmann und Böckenholt 2017, S. 191).

Innerhalb eines Unternehmens sind verschiedene Ausprägungen von Arbeitsmodellen möglich: von Normalarbeit, klassisch rein in Präsenz im Büro, über hybride Modelle bis zu komplett flexibler Arbeit. Die folgenden Formen werden von neben der Normalarbeit definiert:

- *Mobile Telearbeit* – Der Mitarbeiter kann an jedem Ort arbeiten. Dabei kann es sich um das Büro, die eigene Wohnung, Cafés, Züge, andere öffentliche Orte oder gar um einen Ort im Ausland handeln (Bauer 2015). Dabei kann er alleine, aber auch gemeinsam mit Kollegen arbeiten (Jochmann und Böckenholt 2017, S. 191).
- *Teleheimarbeit (Homeoffice)* – Der Mitarbeiter arbeitet in der eigenen Wohnung. (Bauer 2015)
- *Alternierende Telearbeit* – Hierbei handelt es sich um eine Kombination von Arbeit im Büro und in der eigenen Wohnung. (Bauer 2015)
- *Virtuelle Unternehmen* – Hier arbeiten mehrere, voneinander unabhängige und räumlich getrennte Personen oder Unternehmen zusammen. (Bauer 2015)
- *Satellitenbüro* – In diesem Modell arbeiten über Telearbeit Mitarbeiter verschiedener Unternehmen und Selbstständige in einem speziell dafür vorgesehenen Büro (Co-Working Space) in der Nähe des eigenen Wohnorts. (Bauer 2015)

Eine Kombination der Modelle ist möglich. Unternehmen haben hier großen Gestaltungsspielraum (Jochmann und Böckenholt 2017, S. 173). Das Einzelhandelsunternehmen Globus bietet beispielsweise flexible Tages-, Wochen- und Jahresarbeitszeiten, flexible Arbeitslängenzeiten und Teilzeitmodelle an,

die individuell angepasst werden (Rump und Eilers 2017, S. 321). Häufig findet sich im Rahmen flexibler Arbeitsmodelle in Deutschland eine Kombination aus Arbeit im Büro und mobiler Arbeit (alternierende Telearbeit) (Kratzer et al. 2015, S. 172), die mobile Arbeit (mobile Telearbeit) häufig bei Projekten (Hoose 2018, S. 26). Im Jahr 2018 boten rund 26 Prozent der deutschen Betriebe die Möglichkeit zur Arbeit außerhalb des Büros an; größtenteils in Form von Homeoffice, teils aber auch in Form von mobiler Telearbeit. Größere Unternehmen boten dies häufiger an als kleine und mittelständische Unternehmen. Im Jahr 2019 nutzte etwa ein Zehntel der Beschäftigten in Deutschland bereits flexible Arbeitsmodelle wie Homeoffice (Grunau et al. 2019, S. 1). In Folge der Ausbreitung von COVID-19 und den damit einhergehenden Einschränkungen und Abstandsregeln stieg die Nutzung solcher Modelle stark an (Bonin et al. 2020). Nicht jede Arbeit eignet sich aber für mobile Modelle. So sind beispielsweise Tätigkeiten der Produktionsbereiche häufig an Maschinen gebunden, wodurch mobile Arbeit nicht möglich ist. Zusätzlich bei Dienstleistungen, bei denen persönlicher Kundenkontakt notwendig ist, ist eine Arbeit an einem beispielsweise weit entfernten Ort oder zu ungewöhnlichen Zeiten kontraproduktiv. Zuletzt eignen sich Arbeiten mit sensiblen Daten, also hohen Datenschutz- und Datensicherheitsrichtlinien, weniger für die Arbeit außerhalb des Büros. (Grunau et al. 2019, S. 5 ff.) Insgesamt sollten also bei der Ausgestaltung von flexiblen Arbeitsmodellen die Wünsche und Bedürfnisse beider Parteien – von Arbeitgeber und Arbeitnehmer – berücksichtigt werden (Hoffmann und Suchy 2016, S. 21). Für jeden Mitarbeiter sollte idealerweise die richtige Ausgestaltungsform oder das richtige Verhältnis zwischen Normalarbeit und flexibler Arbeit ermittelt werden (Rump und Eilers 2017, S. 22).

Die beschriebenen Ausgestaltungsformen flexibler Arbeitsmodelle beinhalten diverse Chancen, Risiken und Herausforderungen. Diese sind abhängig von der konkreten Ausgestaltung der Arbeit. (Kratzer et al. 2015, S. 172) Im Folgenden werden einige Chancen, Herausforderungen und Risiken dieser Modelle aus Arbeitgebersicht dargestellt, zu sehen sind diese in Abbildung 1.

<b>Chancen</b> 	<b>Risiken &amp; Herausforderungen</b> 
Gesteigerte Produktivität	Schwierige Abstimmung der Arbeitszeiten
Erhöhte Flexibilität	Potentiell geringerer Teamzusammenhalt
Steigerung der Arbeitsmotivation	Potentiell schlechtere Vertrauensbildung
Erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit	Potentiell Probleme bei Herausforderungen
Steigerung der Arbeitgeberattraktivität	Erschwerter Kommunikations- und Informationsfluss
Potentielle Kosteneinsparungen	Potentiell psychische Belastung der Mitarbeiter
	Kosten für die Ausstattung

Abbildung 1: Chancen, Risiken und Herausforderungen flexibler Arbeitsmodelle

Zunächst arbeiten Mitarbeiter in flexiblen Arbeitsmodellen häufig produktiver. Dies kann verschiedene Gründe haben, wie beispielsweise die Möglichkeit an einem ruhigeren Arbeitsort als dem Büro arbeiten zu können. (Grunau et al. 2019, S. 4) Des Weiteren erhöhen sich die Flexibilität (Bonin et al. 2020, S. 26), die Arbeitsmotivation und die Zufriedenheit der Mitarbeiter beispielsweise aufgrund der entfallenden Fahrtzeiten und -kosten (Buchwald et al. 2019, S. 43). Diese entfallen selbstverständlich nicht nur für Arbeitnehmer, sondern auch für Arbeitgeber, was teils zu drastischen Kosteneinsparungen führen kann. Damit einher geht zudem die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Grunau et al. 2019, S. 4). Damit im Zusammenhang steht auch die Erhöhung der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität (Rump und Eilers 2017, S. 21), insbesondere bei ungünstiger Lage des Büros (Buchwald et al. 2019, S. 43), wodurch sich die Chancen des Unternehmens auf Talente bei der Suche nach qualifizierten Arbeitskräften erhöhen. Durch die optimierte Nutzung von Büroflächen über beispielsweise geteilte Arbeitsplätze sind auch in diesem Bereich Kosteneinsparungen denkbar (Bonin et al. 2020, S. 31 ff.).

Den Chancen stehen einige Risiken und Herausforderungen gegenüber, die berücksichtigt werden sollten. Häufig wahrgenommene Herausforderungen sind die Abstimmung der unterschiedlichen Arbeitszeiten (Rump und Eilers 2017, S. 321 f.) sowie der Datenschutz (Bonin et al. 2020, S. 25). Daneben in Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen und die Führung von Mitarbeitern entstehen Komplikationen. So muss bei Mitarbeitern und Führungskräften eine Wissensbasis zur flexiblen Arbeit geschaffen werden, beispielsweise bezüglich der Nutzung von digitalen Arbeitsmitteln. Zusätzlich die Notwendigkeit der Erarbeitung eines entsprechenden Führungskonzepts sollte beachtet werden. (Brandt et al. 2016) Flexible Arbeitsmodelle haben weiter potentiell negative Auswirkungen auf den Teamzusammenhalt, die Vertrauensbildung und das Meistern von Herausforderungen (Rump und Eilers 2017, S. 22). Unter anderem gestaltet sich die Abstimmung mit anderen Mitarbeitern und Führungskräften aufgrund des erschwerten Kommunikations- und Informationsflusses schwieriger (Vries et al. 2019). Die Auswahl der Mitarbeiter, die in einem mobilen Arbeitsmodell arbeiten, muss gezielt und begründet geschehen. Dies beruht insbesondere darauf, dass nicht jede Tätigkeit für diese Modelle geeignet ist. Des Weiteren kann die Entgrenzung zwischen Privat- und Berufsleben für Mitarbeiter eine psychische Belastung darstellen, die sich wiederum negativ auf die physische und psychische Gesundheit auswirken kann (Lindner et al. 2018, S. 1081 f.).

Zudem muss berücksichtigt werden, dass in flexiblen Arbeitsmodellen tätige Mitarbeiter über eine entsprechende Ausstattung wie Laptops, ergonomische Arbeitsplätze im Homeoffice, etc. verfügen müssen. (Kratzer et al. 2015, S. 189 f.) Dabei ist zu beachten, dass beim Homeoffice, im Gegensatz zu mobiler Telearbeit, strenge gesetzliche Regelungen gelten (Lindner et al. 2018). Schon bei der Ausgestaltung mobiler Arbeit variieren die Investitionskosten stark. So sind die Investitionskosten bei der Ausstattung eines festen Homeoffice-Arbeitsplatzes weit höher als die Kosten bei mobilen Arbeitsplätzen. Dies beruht darin, dass Arbeitgeber bei der Einrichtung eines mobilen Arbeitsplatzes in der Regel lediglich einen Laptop und unter Umständen ein Handy zur Verfügung stellen muss. Nutzt der Arbeitnehmer seine privaten Geräte für die Arbeit sinken die Kosten zusätzlich. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass Arbeitnehmer in diesem Fall teils einen Aufwendungsanspruch haben kann. (Oberkirch 2021) Bei einem reinen Homeoffice-Arbeitsplatz hat der Arbeitnehmer allerdings keinen Anspruch auf einen weiteren Arbeitsplatz im Büro (BMVW 2020). Entsprechend ist es möglich, dass sich die Investitionskosten

bei einem Homeoffice-Arbeitsplatz nicht merklich von der Einrichtung eines Büroarbeitsplatzes unterscheiden. Die tatsächlichen Investitionskosten hängen allerdings stark von der bereitgestellten Ausstattung selbst ab. Die Kosten variieren zwangsläufig, sollten bestimmte Ausstattungsgegenstände dem Arbeitnehmer bereits vorliegen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn der Arbeitnehmer bereits am Büroarbeitsplatz mit einem Laptop gearbeitet hat. Die laufenden Kosten im Homeoffice umfassen unter anderem Wartungs- und Reparaturkosten der Arbeitsmittel, Miet- und Heizkosten sowie Arbeitsmaterialien wie Papier, Stifte und weiteres. Hier haben Arbeitnehmer unter Umständen einen Aufwendungsanspruch. (Knuth 2020) Bei der Arbeit im Büro müssen aber Arbeitsmittel gewartet und Arbeitsmaterialien zur Verfügung gestellt werden, so dass hier je nach Vereinbarung unter Umständen keine großen Veränderungen zu beobachten sind. Überdies muss das Unternehmen dafür sorgen, dass ein entsprechendes Netzwerk zur Verfügung steht, welches es erlaubt, auch an Arbeitsplätzen außerhalb des Büros auf Firmendaten zuzugreifen (Grunau et al. 2019).

Von rechtlicher Seite bietet das Arbeitszeitgesetz vielfältige Möglichkeiten der flexiblen Arbeit, so dass das Arbeitszeitmodell nach Anforderungen der Arbeitgeber und Wünschen der Arbeitnehmer zeitlich flexibel ausgestaltet werden kann (Bauer und Roth 2019). Dennoch sollte zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ein Rahmen definiert werden, in dem die flexible Arbeit stattfindet. Dies kann beispielsweise in Form von Betriebsvereinbarungen oder gesonderten Verträgen geschehen. Einige Aspekte, wie Regelungen zu Arbeits- und Pausenzeiten dienen insbesondere dazu, eine Überlastung der Arbeitnehmer durch die zunehmend verschwimmenden Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben zu verhindern. (Buchwald et al. 2019) Weitere Aspekte, die in einer solchen Regelung Berücksichtigung finden sollen, sind Zeiten der Anwesenheit im Betrieb, zeitliche Erreichbarkeit und Nichterreichbarkeit sowie die Formen der Kommunikation (Bonin et al. 2020).



## 2. Zielsetzung der Studie

Die Verbreitung mobiler Arbeitsformen hat, insbesondere aufgrund der Ausbreitung des COVID-19-Virus, drastisch zugenommen. Es wird außerdem erwartet, dass sich mobile Arbeitsformen nach der Pandemie weiterhin verbreiten und auf einem hohen Niveau bleiben werden, was auch von politischer Seite Beachtung findet. Nach einer Studie des Instituts der Bayrischen Akademie der Wissenschaften wünschen sich 70 Prozent der Befragten, bei denen mobile Arbeitsformen grundsätzlich möglich sind, dass nach der Pandemie die Möglichkeit zum Homeoffice bestehen bleibt (Stürz et al. 2020, S. 6). Vergleichbare Studien liefern ähnliche, teils sogar höhere Ergebnisse, weshalb davon auszugehen ist, dass sich die Möglichkeit der Nutzung mobiler Arbeitsformen zu einem wichtigen Entscheidungsfaktor bei der Arbeitgeberwahl entwickeln wird. Bisher wird in Studien zum größten Teil auf die Arbeitnehmersicht eingegangen, die Arbeitgebersicht findet dabei wenig Berücksichtigung. Allerdings gibt es zahlreiche Aspekte, die für Arbeitgeber in Bezug auf mobile Arbeitsformen von Interesse sein können. Entsprechend verfolgte die Studie das Ziel, eine Basis für politische Entscheidungs- und Handlungsempfehlungen für kleine und mittelständische Unternehmen zu entwickeln. Hierfür wurden insbesondere die folgenden Fragen aufgegriffen:

### 1. *Besonders betroffene Wirtschaftszweige und Branchen*

Welche Branchen und Wirtschaftszweige sind in besonderem Maße von der Entwicklung zu vermehrter Tele(heim)arbeit betroffen?

Wie ist der Status Quo der Umsetzung mobiler Arbeitsformen bei kleinen und mittelständischen Arbeitgebern in Rheinland-Pfalz?

### 2. *Nutzen*

Welche Nutzenpotentiale ergeben sich für Arbeitgeber, beispielsweise hinsichtlich der Produktivität und Effizienzgewinne?

Ist es möglich einen „Nettonutzen“ der Tele(heim)arbeit für den Arbeitgeber zu erheben?

### 3. *Kosten*

Welche Kostenvorteile und Kostennachteile entstehen aus Arbeitgebersicht aus der gesteigerten Tele(heim)arbeit?

### 4. *Geeignete Tätigkeiten, Funktionen und Prozesse*

Für welche Tätigkeiten eignet sich die teilweise oder volle Tele(heim)arbeit und für welche nicht?

Welche Unternehmensfunktionen und Prozesse sind besonders gut für Tele(heim)arbeit geeignet und welche nicht?

### 5. *Ausgestaltung mobiler Arbeitsformen*

Welche Ausgestaltungsformen eignen sich für kleine und mittelständische Unternehmen besonders?

Kann das Tele(heim)arbeits-Modell mit einem Präsenz-Modell kombiniert werden, so dass praktikable Mischformen für die Zukunft entstehen?

### 6. *Führung*

Wie ist Führung bei mobilen Arbeitsformen wirkungsvoll zu gestalten und zu praktizieren?

### 3. Methodisches Vorgehen

Im Zentrum dieser Arbeit stand die grundsätzliche Frage, welche Auswirkungen, Nutzenpotentiale und Risiken über die zunehmende Verbreitung mobiler Arbeit insbesondere bei rheinland-pfälzischen KMU bestehen. Die Beantwortung dieser Fragen erfolgte grundsätzlich in zwei Schritten: Zunächst wurden in Form einer explorativen Vorstudie über qualitative Experteninterviews Merkmale und Merkmalsausprägungen mobiler Arbeitsformen ermittelt. Im zweiten Schritt folgte die Bewertung dieser Merkmale und ihrer Ausprägungen über eine quantitative Conjoint Analyse. In diesem Projekt wurde folglich eine Kombination eines qualitativen und eines quantitativen Ansatzes angewendet. In den folgenden Abschnitten wird die angewandte Methodik (s. Abbildung 2) genauer abgebildet.



Abbildung 2: Methodisches Vorgehen

Die explorative Vorstudie diente der Identifikation von Merkmalen und deren Ausprägungen; im Fall dieses Projekts in Bezug auf mobile Arbeitsformen, insbesondere bei kleinen und mittelständischen Unternehmen. Zur Ermittlung dieser war eine ausführliche Literatur- und Medienanalyse (Desk Research) unabdingbar. Die aufgrund dieser Analyse gewonnenen Erkenntnisse bildeten die Basis für einen ersten Bezugsrahmen, in dem erste Merkmale und deren Ausprägungen festgehalten wurden. Die im ersten Bezugsrahmen definierten Merkmale dienten dabei als Richtschnur zur Formulierung des Interview-Leitfadens. Die mit Experten des Themengebiets geführten Interviews lieferten weitere Erkenntnisse zu Merkmalen und Ausprägungen, auf deren Basis der erste Bezugsrahmen modifiziert und erweitert wurde.

Auf Basis des modifizierten Bezugsrahmens wurden die Merkmale und Merkmalsausprägungen für die Hauptstudie identifiziert. Das Herzstück dieser bildete eine Conjoint Analyse. Für die Studie wurde die Choice-Based Conjoint Analyse gewählt. Hier wählen die Befragten aus einer bestimmten Anzahl von Alternativen, die verschiedene Ausprägungen der Eigenschaften beinhalten, diejenige aus, die er am meisten präferiert. Es steht folglich weniger die Anzahl der abgefragten Eigenschaften, sondern vielmehr die Abfrage realen Verhaltens im Fokus. (Melles 2017, S. 13 f.)

## 4. Die qualitative Vorstudie

Sechs Merkmale wurden für die Conjoint Analyse als relevant erachtet. Die Ausprägungen wurden hierbei auf Basis der Interviews gestaltet. Die Form der mobilen Arbeit und die Ausgestaltungsform der Tele(heim)arbeit wurden hierbei zu dem Merkmal „Umfang Homeoffice pro Woche“ aggregiert und in drei Ausprägungen untergliedert: „bis zu 2 Arbeitstage“, „bis zu 4 Arbeitstage“ und „gesamte Arbeitswoche“. Hinzugenommen wurde der Ort des Homeoffice mit insgesamt zwei Ausprägungen: der Arbeit ausschließlich im Zuhause des Mitarbeiters und örtlich flexibler Arbeit in Deutschland, beispielsweise auch in Co-Working Spaces. Ebenfalls neu war das Merkmal der Flexibilität des Homeoffice. Dabei wurden die Ausprägungen „festgelegte Tage“ und „flexible Tage nach Vereinbarung“ identifiziert. Beim Merkmal der gesicherten Erreichbarkeit im Homeoffice bestanden die folgenden drei Ausprägungen: „Möglichkeit der Erreichbarkeit ausschließlich innerhalb einer vereinbarten Kernarbeitszeit“, „Erreichbarkeit im gesamten vertraglich vereinbarten täglichen Arbeitszeitraums“ sowie „Erreichbarkeit nach individueller Absprache mit dem Vorgesetzten“. Bei der Ausstattung gab es vier Ausprägungen. Zunächst die Grundausstattung, die lediglich einen Laptop beinhaltet. Es folgte die erweiterte Ausstattung, bei der die Grundausstattung zusätzlich durch Handy, Monitor, Docking-Station, Maus und Tastatur erweitert wird. Die breite Ausstattung umfasste die gesamte bisher genannte Ausstattung, allerdings erweitert um weitere Ausstattungselemente, wie beispielsweise Schreibtisch, Schreibtischstuhl und Drucker. Die vierte Ausprägung beschrieb den Fall, in dem Mitarbeiter ihre privaten Geräte für die Arbeit außerhalb des Büros nutzen. Die Investitionskosten korrelierten direkt mit der Ausstattung für den Homeoffice-Arbeitsplatz. Der Mittelwert der Grundausstattung lag bei 800 Euro (niedrig) pro Arbeitsplatz, der der erweiterten Ausstattung bei 1.800 Euro (mittel) und der der breiten Ausstattung bei 3.000 Euro (hoch) pro Arbeitsplatz. Die Nutzung der privaten Geräte wurde mit 50 Euro (sehr niedrig) beziffert. Zu sehen sind die Merkmale und ihre Ausprägungen in Abbildung 3.

Merkmale	Ausprägung 1	Ausprägung 2	Ausprägung 3	Ausprägung 4
<b>Umfang Homeoffice pro Woche</b>	bis zu 2 Arbeitstage	bis zu 4 Arbeitstage	gesamte Arbeitswoche	
<b>Ort des Homeoffice</b>	ausschließlich Zuhause des Mitarbeiters	örtlich flexibel (in DE)		
<b>Flexibilität des Homeoffice</b>	festgelegte Tage	flexible Tage nach Vereinbarung		
<b>Erreichbarkeit im Homeoffice</b>	innerhalb vereinbarter Kernarbeitszeit	gesamter vertraglich vereinbarter Zeitraum	individuelle Absprache mit Vorgesetztem	
<b>Ausstattung für Homeoffice-Arbeitsplatz</b>	Grundausstattung	erweiterte Ausstattung	breite Ausstattung	Nutzung der privaten Geräte
<b>Investitionskosten</b>	niedrig (800 €)	mittel (1.800 €)	hoch (3.000 €)	sehr niedrig (50 €)

Abbildung 3: Der modifizierte Bezugsrahmen

## 5. Die quantitative Hauptstudie

In der Umfrage wurde aus Gründen der Verständlichkeit lediglich zwischen vollständigem und alternierendem Homeoffice unterschieden:

- Bei *vollständigem Homeoffice* verrichtet der Mitarbeiter seine Arbeit in der Regel vollständig von zuhause aus.
- Im *alternierenden Homeoffice* arbeitet der Mitarbeiter teils in der betrieblichen Arbeitsstätte, teils am Heimarbeitsplatz oder an einem anderen Ort mobil, wie beispielsweise von einem Co-Working Space aus. Hierbei sind verschiedene Ausgestaltungsformen im Bereich des Umfangs und der konkreten Tage möglich.

Am 20. April 2021 wurden 6.432 Unternehmen in Kaltakquise angeschrieben. Die angefragten Unternehmen hatten bis inklusive 31. Mai 2021 die Möglichkeit zur Teilnahme. Daraus folgt eine Laufzeit von nahezu sechs Wochen. Zur Auswahl der passenden Unternehmen wurden die folgenden Kriterien angelegt: Zunächst wurden nur Unternehmen aufgenommen, die einen jährlichen Umsatz von unter 50 Millionen Euro erzielen. Die maximale Mitarbeiterzahl wurde auf 500 festgelegt. Dies entspricht nicht der Definition von KMU, soll es aber ermöglichen, Unterschiede zwischen KMU und etwas größeren Unternehmen festzustellen, ohne Großunternehmen zu betrachten. Des Weiteren wurden einige Rechtsformen ausgeschlossen, die für die Studie als nicht relevant betrachtet wurden: Einzelunternehmen, Partnerschaftsgesellschaften, Vereine, öffentlich-rechtliche Betriebe, Stiftungen, Gesellschaften des bürgerlichen Rechts sowie Freiberufler. Bezüglich der Branche fand keine Filterung statt.

Insgesamt waren von den 781 ausgefüllten Fragebögen 505 vollständig beantwortet, ohne dass ein Screen-Out aufgrund der Führungsebene oder der Mitarbeiterzahl im Unternehmen erfolgte. Analysiert wurden die Ergebnisse mit Hilfe zweier Tools. Die allgemeinen Fragen zu den Teilnehmern, die allgemeinen Fragen zu Homeoffice sowie die Fragen zu Herausforderungen und Nutzen von Homeoffice wurden über die Software SPSS Statistics analysiert. Die Conjoint Analyse wurde über die Sawtooth Software „Lighthouse Studio“ ausgewertet, wobei die Auswertung insbesondere über Hierarchical Bayes vorgenommen wurde. Die Ergebnisse selbst werden in den folgenden Kapiteln dargestellt.

## 6. Ergebnisse der quantitativen Hauptstudie

### 6.1. Ergebnisse der rheinland-pfälzischen Stichprobe

#### 6.1.1. Allgemeine Fragen zum Teilnehmer

Zunächst wurden die Teilnehmer gebeten die Branche anzugeben, in der ihr Unternehmen tätig ist. Am stärksten waren die Branchen „Dienstleistungen & Beratung“ sowie „Telekommunikation, Informationstechnologie & Multimedia“ vertreten. Der größte Teil der Teilnehmer (38,7 %) war in einem Unternehmen mit 11 bis 50 Mitarbeitern tätig, ein weiteres Viertel in Unternehmen mit 1 bis 10 Mitarbeitern. Folglich wurde das Ziel erreicht, insbesondere kleine KMU zu befragen. Zuletzt gaben die Teilnehmer an, auf welcher Führungsebene sie tätig waren. Es ergab sich, dass der größte Teil der Teilnehmer (63,2 %) in der oberen Führungsebene (Geschäftsführung, Vorstand etc.) tätig war. Dies entsprach der Vorgabe, insbesondere Personen in oberen Führungsebenen in die Befragung einzubeziehen.

#### 6.1.2. Allgemeine Fragen zum Einsatz von Homeoffice

Bei 37 % der Teilnehmer war sowohl vollständiges als auch alternierendes Homeoffice für die Mitarbeiter möglich. Ausschließlich alternierendes Homeoffice war bei nahezu einem Drittel (29,3 %) der Befragten möglich. Ausschließlich vollständiges Homeoffice fand sich seltener (16,3 %). Bei knapp zwei Dritteln (61,4 %) der Teilnehmer, bei denen Homeoffice möglich war, war es bereits vor der COVID-19-Pandemie möglich. Bei 38,6 % der Befragten hingegen wurde Homeoffice erst während dieser eingeführt. Bei 17,3 % der Befragten ist weder alternierendes noch vollständiges Homeoffice möglich. Am häufigsten wurde als Grund hierfür genannt, dass die Tätigkeiten nicht im Homeoffice durchgeführt werden können, da es sich beispielsweise um Produktionsunternehmen, Werkstätten oder Einzelhandelsunternehmen handelt. Des Weiteren wurden als Gründe genannt, dass die Prozesse im Unternehmen nicht auf die digitale Arbeit umgestellt sind, Homeoffice nicht gerne gesehen wird und die Umstellung auf Homeoffice nicht wirtschaftlich ist.

Den Mitarbeitern steht für die Arbeit im Homeoffice diverse technische Ausstattung zur Verfügung. Eine Mehrfachnennung war möglich. Die meisten Teilnehmer gaben an, dass den Mitarbeitern für die Arbeit im Homeoffice ein Laptop, gefolgt vom Firmenhandy zur Verfügung gestellt wurden. Knapp dahinter folgte die Angabe, dass die Mitarbeiter einen Monitor für die Arbeit im Homeoffice nutzen können. Weitere Ausstattung wie Dockingstation, Drucker, Tower-PC, Schreibtischstuhl und Schreibtisch, wurden seltener genannt.

Es folgte eine Betrachtung der Investitions- und laufenden Kosten. Die zusätzlichen Investitionskosten bei der Umstellung auf Homeoffice-Arbeitsplätze schienen geringer als erwartet: Ein Viertel (25,7 %) der Befragten gab an, dass die zusätzlichen Investitionskosten bei unter 500 € pro Arbeitsplatz lagen. Je ein weiteres Fünftel (20,5 %) gab an, dass die zusätzlichen Investitionskosten bei 501 bis 1.000 beziehungsweise bei 1.001 bis 1.500 € lagen. Insgesamt lagen die zusätzlichen Investitionskosten für ein Drittel der Teilnehmer folglich bei unter 1.500 € je Arbeitsplatz. Ein deutlich kleinerer Teil von insgesamt 24 % gab an, die Kosten lägen bei mehr als 1.500 €. Bei den laufenden Kosten spaltete sich das

Bild. Der größte Teil der Teilnehmer gab an, die laufenden Kosten sind im Vergleich zum Büroarbeitsplatz gleich. 16 % gaben an, die Kosten sind höher, 16,6 %, gaben an, sie sind niedriger. Ein großer Teil von insgesamt 26 % konnte keine Aussage treffen.

Bei der Frage nach den für Homeoffice geeigneten Unternehmensbereichen ergab sich ein recht klares Bild. Die Bereiche „Buchhaltung, Finanzen & Rechnungswesen“ und „Marketingabteilung“ wurden von den meisten Teilnehmern für das Homeoffice als geeignet betrachtet. Insbesondere vier Bereiche scheinen für die Arbeit im Homeoffice erwartungsgemäß ungeeignet: So gaben nur wenige Teilnehmer an, dass sich die „Arbeitssicherheit“, die „Hausverwaltung“, die „Poststelle“ und die „Produktion“ für die Arbeit im Homeoffice eignen.

### 6.1.3. Herausforderungen und Nutzen von Homeoffice

Die Teilnehmer machten vielfältige Erfahrungen mit Homeoffice. Die Produktivität im Homeoffice im Vergleich zur Arbeit im Büro nahm beispielsweise nahezu die Hälfte der Befragten (43,4 %) als gleich war. Ein gutes Fünftel (21,7 %) empfand sie als höher. 29,5 %, also fast ein Drittel der Teilnehmer, empfand die Produktivität hingegen als niedriger als bei der Arbeit im Büro.

Den Teilnehmern wurden fünf Aussagen zu allgemeinen Herausforderungen gegeben, die diese auf einer Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 6 (stimme voll und ganz zu) bewerteten (s. Abbildung 4). Insgesamt zeigte sich hier, dass die Teilnehmenden die Herausforderungen in deutlich unterschiedlichem Maße wahrnahmen.

Die Einführung von Homeoffice sorgt für Komplikationen durch zusätzliche gesetzliche Regelungen. (n = 163)



Die Einführung von Homeoffice fördert bei Mitarbeitergruppen, die nicht außerhalb des Büros arbeiten dürfen, Unzufriedenheit. (n = 163)



Die Einführung von Homeoffice erschwert die Sicherstellung von IT-Sicherheit und Datenschutz. (n = 163)



Die Einführung von Homeoffice erfordert hohe Investitionskosten durch die Einrichtung von Arbeitsplätzen (z. B. Kauf eines Laptops). (n = 163)



Die Einführung von Homeoffice ist für kleine Unternehmen eine große Herausforderung. (n = 163)

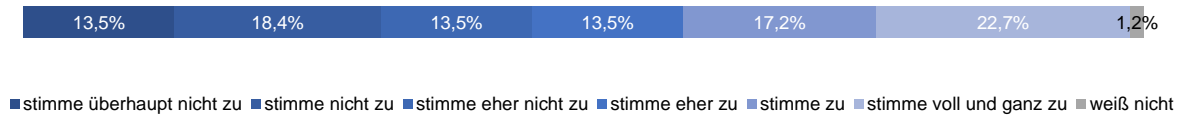


Abbildung 4: Allgemeine Herausforderungen Rheinland-Pfalz

Im Folgenden wurde genauer auf Herausforderungen der Bereiche Führung, Kommunikation und Unternehmenskultur bei vollständigem Homeoffice eingegangen (s. Abbildung 5). Diese Aussagen wurden lediglich den Teilnehmern präsentiert, bei deren Unternehmen vollständiges Homeoffice möglich ist. Hier ergab sich ein klareres Bild als bei den allgemeinen Herausforderungen. Es zeigte sich, dass nahezu alle potentiellen Herausforderungen vom größten Teil der Befragten auch als solche angesehen wurden. Lediglich die Erreichbarkeit stellte eine weit geringere Herausforderung dar als angenommen.

Bei vollständigem Homeoffice ist die Integration neuer Mitarbeiter schwieriger. (n = 104)



Bei vollständigem Homeoffice wird eine andere Führungskultur benötigt. (n = 104)



Bei vollständigem Homeoffice ist der gesundheitliche Zustand der Mitarbeiter durch die Führungskraft nur schwer erkennbar. (n = 104)



Bei vollständigem Homeoffice ist die Arbeitsauslastung der Mitarbeiter durch die Führungskraft nur schwer erkennbar. (n = 104)



Bei vollständigem Homeoffice ist die Mitarbeiterführung schwieriger als bei der gemeinsamen Arbeit im Büro. (n = 104)



Bei vollständigem Homeoffice ist die Kommunikation unter Kollegen und mit Mitarbeitern aufwändiger als bei der Arbeit im Büro. (n = 104)



Bei vollständigem Homeoffice leidet die Teamzusammengehörigkeit. (n = 104)



Bei vollständigem Homeoffice ist die Erreichbarkeit von Mitarbeitern und Kollegen schlechter als bei der Arbeit im Büro. (n = 104)



- stimme überhaupt nicht zu
- stimme nicht zu
- stimme eher nicht zu
- stimme eher zu
- stimme zu
- stimme voll und ganz zu
- weiß nicht

Abbildung 5: Herausforderungen bei Führung, Mitarbeiterkommunikation und Unternehmenskultur bei vollständigem Homeoffice Rheinland-Pfalz

Nun wurden die Aussagen mit dem Fokus auf alternierendes Homeoffice präsentiert (s. Abbildung 6). Insgesamt wurden die Herausforderungen bei alternierendem Homeoffice von den Teilnehmenden als geringer eingeschätzt als bei vollständigem Homeoffice.

Bei alternierendem Homeoffice ist die Integration neuer Mitarbeiter schwieriger. (n = 124)



Bei alternierendem Homeoffice wird eine andere Führungskultur benötigt. (n = 124)



Bei alternierendem Homeoffice ist der gesundheitliche Zustand der Mitarbeiter durch die Führungskraft nur schwer erkennbar. (n = 124)



Bei alternierendem Homeoffice ist die Arbeitsauslastung der Mitarbeiter durch die Führungskraft nur schwer erkennbar. (n = 124)





Bei alternierendem Homeoffice ist die Mitarbeiterführung schwieriger als bei der gemeinsamen Arbeit im Büro. (n = 124)



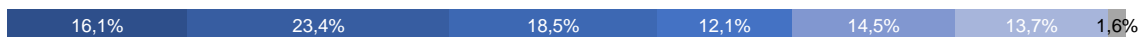
Bei alternierendem Homeoffice ist die Kommunikation unter Kollegen und mit Mitarbeitern aufwändiger als bei der Arbeit im Büro. (n = 124)



Bei alternierendem Homeoffice leidet die Teamzusammengehörigkeit. (n = 124)



Bei alternierendem Homeoffice ist die Erreichbarkeit von Mitarbeitern und Kollegen schlechter als bei der Arbeit im Büro. (n = 124)



- stimme überhaupt nicht zu   ■ stimme nicht zu   ■ stimme eher nicht zu   ■ stimme eher zu
- stimme zu   ■ stimme voll und ganz zu   ■ weiß nicht

Abbildung 6: Herausforderungen bei Führung, Mitarbeiterkommunikation und Unternehmenskultur bei alternierendem Homeoffice Rheinland-Pfalz

Zuletzt wurden die Teilnehmer gebeten, Aussagen zu Nutzen und Nutzenpotentialen durch Homeoffice zu- beziehungsweise nicht zuzustimmen (s. Abbildung 7). Die größte Zustimmung fanden die Nutzenpotentiale im Bereich der Förderung von Personen in Elternzeit sowie im Bereich der Einsparpotentialen bei Reise- und Mobilitätskosten. Insbesondere bei Einsparpotentialen bei Büroflächen teilten sich die Meinungen.

Das Angebot von Homeoffice erhöht die Mitarbeiterzufriedenheit. (n = 155)



Das Angebot von Homeoffice ermöglicht die Förderung von Personen in Elternzeit . (n = 155)



Das Angebot von Homeoffice ermöglicht Kosteneinsparungen im Bereich Büroflächen. (n = 155)



Das Angebot von Homeoffice ermöglicht Kosteneinsparungen im Bereich Reise- und Mobilitätskosten. (n = 155)



Das Angebot von Homeoffice hat einen positiven Einfluss auf die Umweltbilanz des Unternehmens. (n = 155)



Das Angebot von Homeoffice ermöglicht es Mitarbeiter anzustellen, die sonst nicht für das Unternehmen zur Auswahl stehen würden. (n = 155)



- stimme überhaupt nicht zu
- stimme nicht zu
- stimme eher nicht zu
- stimme eher zu
- stimme zu
- stimme voll und ganz zu
- weiß nicht

Abbildung 7: Nutzen und Nutzenpotentiale Rheinland-Pfalz

#### 6.1.4. Conjoint Analyse

Im Folgenden betrachten wir, welche Rolle die Merkmale bei der Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Ausgestaltungsform des Homeoffice spielen (s. Abbildung 8). Mit Abstand am meisten ins Gewicht fiel die Ausstattung (38,4 %). Der Umfang des Homeoffice (25,2 %) schien ebenfalls ein sehr bedeutsamer Aspekt bei der Entscheidung zu sein. Geringere Bedeutung bei der Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Homeoffice-Alternative hatten die Merkmale „Investitionskosten für den Arbeitgeber“ (13,1 %) und „Erreichbarkeit im Homeoffice“ (10,4 %). Am wenigsten ins Gewicht fielen die Merkmale „Flexibilität des Homeoffice“ (6,5 %) und „Ort des Homeoffice“ (6,4 %).

Anteil der einzelnen Merkmale an der Entscheidung



- Ausstattung für den Homeoffice-Arbeitsplatz
- Umfang Homeoffice pro Arbeitswoche
- Investitionskosten für den Arbeitgeber
- Gesicherte Erreichbarkeit im Homeoffice
- Flexibilität des Homeoffice
- Ort des Homeoffice

Abbildung 8: Bedeutung der Merkmale Rheinland-Pfalz

Es lässt sich Folgendes zur idealen Ausgestaltungsform festhalten: Die Ausstattung spielt die größte Rolle bei der Entscheidung für oder gegen eine Homeoffice-Alternative. Hierbei ist insbesondere die Grundausstattung beliebt. Die Investitionskosten hängen dabei direkt mit der Wahl der Ausstattung zusammen. Zugleich ist der Umfang des Homeoffice bei der Entscheidung von großer Bedeutung, wo-

bei die Möglichkeit bis zu vier Tage im Homeoffice zu arbeiten beliebter scheint. Es wird weiter präferiert, wenn Mitarbeiter im gesamten vertraglich vereinbarten täglichen Arbeitszeitraum erreichbar sind. Dieses Merkmal hat bei der Entscheidung weniger Bedeutung als die zuvor genannten. Ort und Flexibilität spielen bei der Entscheidung eine kleinere Rolle. Das Zuhause und die Arbeit im Homeoffice an flexiblen Tagen nach Vereinbarung sind am beliebtesten.

## 6.2. Ergebnisse der bundesweiten Stichprobe

### 6.2.1. Allgemeine Fragen zum Teilnehmer

Zunächst gaben die Teilnehmer an, in welcher Branche ihr Unternehmen tätig ist. Die meisten Teilnehmer waren auch bei der bundesweiten Stichprobe im Bereich „Dienstleistungen & Beratung“ tätig. Am meisten vertreten waren mit 32,8 % Unternehmen mit 1 bis 10 Mitarbeitern, gefolgt von Unternehmen mit 11 bis 50 Mitarbeitern (27,5 %). Folglich wurde auch hier das Ziel erreicht, insbesondere kleine KMU zu befragen. Das Ergebnis der bundesweiten Stichprobe unterscheidet sich teils von der rheinland-pfälzischen Stichprobe. So lag der Anteil der Unternehmen mit 11 bis 50 Mitarbeitern in der rheinland-pfälzischen Betrachtung über dem der Unternehmen mit 1 bis 10 Mitarbeitern – im Gegensatz zur bundesweiten Betrachtung. Die übrigen Anteile sind aber bei beiden Stichproben vergleichbar. Am meisten (47,8 %) waren in der oberen Führungsebene tätige Teilnehmende vertreten

### 6.2.2. Allgemeine Fragen zum Einsatz von Homeoffice

Bei insgesamt 79,4 % der Teilnehmer ist zumindest eine Form des Homeoffice möglich: bei 24,1 % sowohl vollständiges als auch alternierendes, bei 26,8 % ausschließlich vollständiges und bei 28,5 % ausschließlich alternierendes Homeoffice. Bei je etwa der Hälfte der Teilnehmer wurde Homeoffice allerdings erst während der COVID-19-Pandemie ermöglicht. Bei einem Fünftel (20,6 %) der Teilnehmer ist Homeoffice bisher nicht möglich – aus verschiedenen Gründen. Am häufigsten wurde als Grund genannt, dass die Arbeit nur in Präsenz ausgeführt werden kann, beispielsweise bei Produktionsbetrieben oder Werkstätten. Ein weiterer Grund war, dass das Unternehmen und die Prozesse bisher nicht auf digitale Arbeit und die Arbeit außerhalb des Büros umgestellt wurden. Zudem scheint die Arbeit im Homeoffice in einigen der Unternehmen, bei denen Homeoffice nicht möglich ist, nicht gerne gesehen zu sein. Der Anteil der Unternehmen, bei denen kein Homeoffice möglich ist, war bei der rheinland-pfälzischen Stichprobe im Vergleich zur bundesweiten Stichprobe kleiner. Der Anteil derer, bei denen sowohl vollständiges als auch alternierendes Homeoffice möglich ist, ist bei der rheinland-pfälzischen

Denjenigen, denen Homeoffice möglich ist, steht hierfür diverse Ausstattung zur Verfügung. Am häufigsten wurde angegeben, es stünde für das Homeoffice ein Laptop zur Verfügung. Auch Firmenhandys, Monitore, Drucker und klassische Desktop-Computer (Tower-PC) finden sich häufig, gefolgt von Schreibtischstuhl und Schreibtisch.

Es folgte eine Betrachtung der Investitions- und laufenden Kosten. Die zusätzlichen Investitionskosten bei der Umstellung auf Homeoffice-Arbeitsplätze schienen geringer als erwartet: Ein Viertel (25,7 %) der Befragten gab an, dass die zusätzlichen Investitionskosten bei unter 500 € pro Arbeitsplatz lagen.

Je ein weiteres Fünftel (20,5 %) gab an, dass die zusätzlichen Investitionskosten bei 501 bis 1.000 beziehungsweise bei 1.001 bis 1.500 € lagen. Insgesamt lagen die zusätzlichen Investitionskosten für ein Drittel der Teilnehmer folglich bei unter 1.500 € je Arbeitsplatz. Ein deutlich kleinerer Teil von insgesamt 24 % gab an, die Kosten lägen bei mehr als 1.500 €. Bei den laufenden Kosten spaltete sich das Bild. Der größte Teil der Teilnehmer gab an, die laufenden Kosten sind im Vergleich zum Büroarbeitsplatz gleich. 16 % gaben an, die Kosten sind höher, 16,6 %, gaben an, sie sind niedriger. Ein großer Teil von insgesamt 26 % konnte keine Aussage treffen.

Es folgten die Fragen nach den zusätzlichen Investitionskosten und der Höhe der laufenden Kosten pro Homeoffice-Arbeitsplatz im Vergleich zum Arbeitsplatz im Büro. Der größte Teil der Befragten (26,3 %) gab an, die zusätzlichen Investitionskosten hätten sich auf unter 500 € pro Homeoffice-Arbeitsplatz belaufen. Weitere 19,8 % der Teilnehmer gaben an, die zusätzlichen Investitionskosten hätten sich auf 501 bis 1.000 € pro Arbeitsplatz belaufen, dicht gefolgt von der Angabe, sie hätten zwischen 1.001 und 1.500 € (16,8 %) gelegen. Fast zwei Drittel (62,9 %) der Teilnehmer sahen die zusätzlichen Investitionskosten pro Arbeitsplatz folglich bei 1.500 € und weniger, lediglich 24,2 % bei über 1.500 €. Davon gaben die meisten Befragten (10,1 %) an, sie lägen zwischen 1.501 und 2.000 €. Bei den laufenden Kosten spaltete sich das Bild: Ein gutes Drittel (35,1 %) gaben an, die laufenden Kosten pro Homeoffice-Arbeitsplatz seien im Vergleich zum Arbeitsplatz im Büro gleich. Ein weiteres knappes Drittel (30,7 %) der Teilnehmer gab an, die laufenden Kosten seien im Vergleich mit dem Arbeitsplatz im Büro niedriger, lediglich 13,9 % sie seien höher.

Besonders geeignet für die Arbeit im Homeoffice schienen die Bereiche Buchhaltung, Finanzen & Rechnungswesen“ und die „Marketingabteilung“ zu sein.

### 6.2.3. Herausforderungen und Nutzen von Homeoffice

Die Befragten der bundesweiten Stichprobe machten zahlreiche Erfahrungen mit Homeoffice. Die Produktivität von Mitarbeitern im Homeoffice sah beispielsweise etwa die Hälfte (50,9 %) der Teilnehmer als gleich an. Ein Viertel (25,9%) empfanden sie als niedriger, 19,2 % hingegen als höher.

Die Teilnehmenden wurden gebeten, ihre Einschätzung zu diversen allgemeinen Herausforderungen in Bezug auf Homeoffice abzugeben (s. Abbildung 9). Die größte Herausforderung wurde in der Sicherstellung von IT-Sicherheit und Datenschutz gesehen. Zudem vertraten große Teile der Befragten die Meinung, die Einführung von Homeoffice sei insbesondere für kleinere Unternehmen eine große Herausforderung. Bei den übrigen potentiellen Herausforderungen schieden sich die Geister. Insgesamt zeigten sich zwischen der rheinland-pfälzischen und der bundesweiten Stichprobe nur wenige Unterschiede.

Die Einführung von Homeoffice sorgt für Komplikationen durch zusätzliche gesetzliche Regelungen. (n = 421)



Die Einführung von Homeoffice fördert bei Mitarbeitergruppen, die nicht außerhalb des Büros arbeiten dürfen, Unzufriedenheit. (n = 421)



Die Einführung von Homeoffice erschwert die Sicherstellung von IT-Sicherheit und Datenschutz. (n = 421)



Die Einführung von Homeoffice erfordert hohe Investitionen durch die Einrichtung von Arbeitsplätzen. (n = 421)



Die Einführung von Homeoffice ist für kleine Unternehmen eine große Herausforderung. (n = 421)



- stimme überhaupt nicht zu ■ stimme nicht zu ■ stimme eher nicht zu ■ stimme eher zu
- stimme zu ■ stimme voll und ganz zu ■ weiß nicht

Abbildung 9: Allgemeine Herausforderungen bundesweit

Es folgten Aussagen zu Herausforderungen in den Bereichen Führung, Mitarbeiterkommunikation und Unternehmenskultur bei vollständigem Homeoffice (s. Abbildung 10). Wie bei der rheinland-pfälzischen Stichprobe stimmte der größte Teil der Befragten allen potentiellen Herausforderungen zu, ausgenommen der Erreichbarkeit von Mitarbeitern, die als eine geringere Herausforderung angesehen wurde als erwartet. Insgesamt wurden die Herausforderungen bei vollständigem Homeoffice in der bundesweiten Stichprobe als geringer eingeschätzt als in der rheinland-pfälzischen Stichprobe.

Bei vollständigem Homeoffice ist die Integration neuer Mitarbeiter schwieriger. (n = 266)



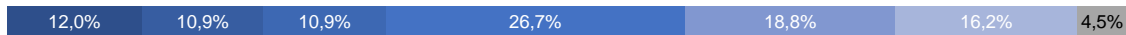
Bei vollständigem Homeoffice wird eine andere Führungskultur benötigt. (n = 266)



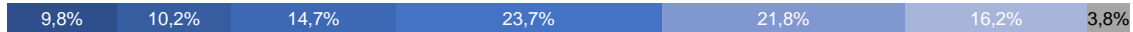
Bei vollständigem Homeoffice ist der gesundheitliche Zustand der Mitarbeiter durch die Führungskraft nur schwer einschätzbar. (n = 266)



Bei vollständigem Homeoffice ist die Arbeitsauslastung der Mitarbeiter durch die Führungskraft nur schwer erkennbar. (n = 266)



Bei vollständigem Homeoffice ist die Mitarbeiterführung schwieriger als bei der gemeinsamen Arbeit im Büro. (n = 266)



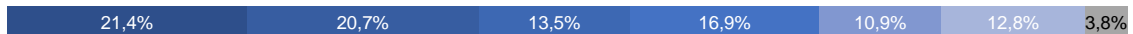
Bei vollständigem Homeoffice ist die Kommunikation unter Kollegen und mit Mitarbeitern aufwändiger als bei der Arbeit im Büro. (n = 266)



Bei vollständigem Homeoffice leidet die Teamzusammengehörigkeit. (n = 266)



Bei vollständigem Homeoffice ist die Erreichbarkeit von Mitarbeitern und Kollegen schlechter als bei der Arbeit im Büro. (n = 266)



- stimme überhaupt nicht zu
- stimme nicht zu
- stimme eher nicht zu
- stimme eher zu
- stimme zu
- stimme voll und ganz zu
- weiß nicht

Abbildung 10: Herausforderungen bei Führung, Mitarbeiterkommunikation und Unternehmenskultur bei vollständigem Homeoffice bundesweit

Dieselben Aussagen wurden in Bezug auf alternierendes Homeoffice gestellt (s. Abbildung 11). Wie auch bei der rheinland-pfälzischen Stichprobe wurden hier die Herausforderungen als geringer angesehen als bei vollständigem Homeoffice. Allerdings gibt es erhebliche Unterschiede bei der Frage, ob bei alternierendem Homeoffice die Arbeitsauslastung der Mitarbeiter durch die Führungskraft nur schwer erkennbar sei. In Rheinland-Pfalz stimmten im Vergleich weniger Teilnehmer der Aussage zu als bei der bundesweiten Stichprobe. Des Weiteren waren die Teilnehmer der Stichproben bei der Aussage, bei alternierendem Homeoffice sei die Erreichbarkeit von Mitarbeitern und Kollegen schlechter als bei der Arbeit im Büro, unterschiedlicher Ansicht. Hier stimmten in Rheinland-Pfalz deutlich mehr Teilnehmer der Aussage nicht zu als in der bundesweiten Stichprobe.

Bei alternierendem Homeoffice ist die Integration neuer Mitarbeiter schwieriger. (n = 271)



Bei alternierendem Homeoffice wird eine andere Führungskultur benötigt. (n = 271)



Bei alternierendem Homeoffice ist der gesundheitliche Zustand der Mitarbeiter durch die Führungskraft nur schwer erkennbar. (n = 271)



Bei alternierendem Homeoffice ist die Arbeitsauslastung der Mitarbeiter durch die Führungskraft nur schwer erkennbar. (n = 271)



Bei alternierendem Homeoffice ist die Mitarbeiterführung schwieriger als bei der gemeinsamen Arbeit im Büro. (n = 271)



Bei alternierendem Homeoffice ist die Kommunikation unter Kollegen und mit Mitarbeitern aufwändiger als bei der Arbeit im Büro. (n = 271)



Bei alternierendem Homeoffice leidet die Teamzusammengehörigkeit. (n = 271)



Bei alternierendem Homeoffice ist die Erreichbarkeit von Mitarbeitern und Kollegen schlechter als bei der Arbeit im Büro. (n = 271)



stimme überhaupt nicht zu
  stimme nicht zu
  stimme eher nicht zu
  stimme eher zu
   
 stimme zu
  stimme voll und ganz zu
  weiß nicht

Abbildung 11: Herausforderungen bei Führung, Mitarbeiterkommunikation und Unternehmenskultur bei alternierendem Homeoffice bundesweit

Neben Aussagen zu Herausforderungen wurden die Teilnehmer mit einigen Aussagen zu Nutzen und Nutzenpotentialen konfrontiert (s. Abbildung 12). Die größte Zustimmung fand das Nutzenpotential der Förderung von Personen in Elternzeit, gefolgt von Einsparungen im Bereich Reise- und Mobilitätskosten. Der größte Unterschied zwischen der rheinland-pfälzischen und der bundesweiten Stichprobe zeigte sich bei der Aussage, das Angebot von Homeoffice ermögliche Kosteneinsparungen im Bereich

Büroflächen. Die Zustimmungsrates lag hier in der bundesweiten Stichprobe deutlich höher als in der rheinland-pfälzischen Stichprobe.

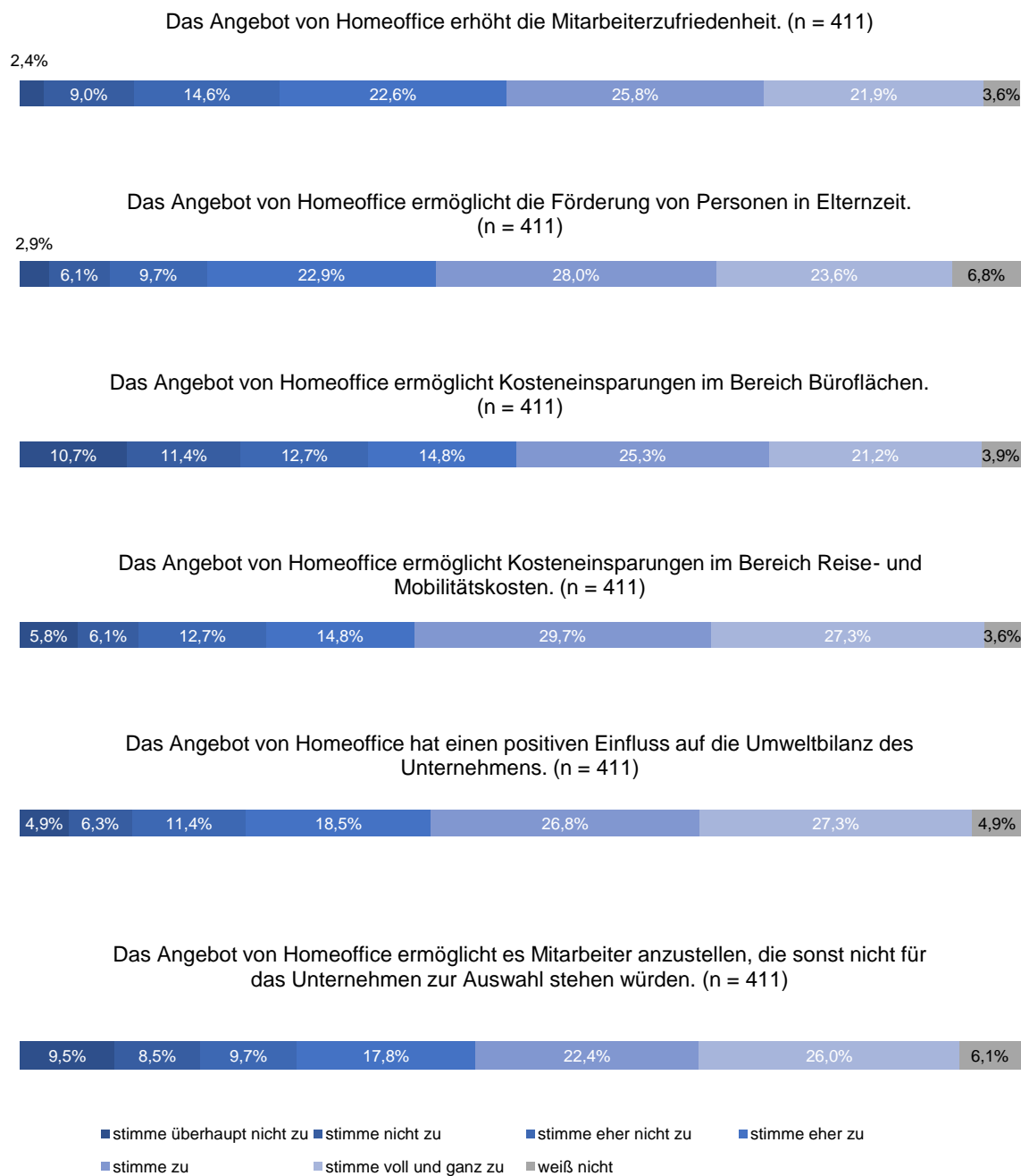


Abbildung 12: Nutzen und Nutzenpotentiale Rheinland-Pfalz

#### 6.2.4. Auswahl verschiedener Homeoffice-Alternativen: Conjoint Analyse

Im Folgenden betrachten wir, welche Rolle die Merkmale bei der Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Ausgestaltungsform des Homeoffice spielen (s. Abbildung 13). Mit großem Abstand die größte Rolle scheint insbesondere die Ausstattung für den Homeoffice-Arbeitsplatz (44,1 %) zu spielen. Zweifelsfrei scheint der Umfang von Homeoffice (21,3 %) von nicht geringer Bedeutung zu sein. Das



drittichtigste, wenn auch bereits im Vergleich weit weniger bedeutende Merkmal, sind die Investitionskosten für den Arbeitgeber (14,9 %). Es folgen in absteigender Reihenfolge die Merkmale „Erreichbarkeit im Homeoffice“ (7,6 %), „Ort des Homeoffice“ (6,6 %) und „Flexibilität des Homeoffice“ (5,5 %).

Anteil der einzelnen Merkmale an der Entscheidung

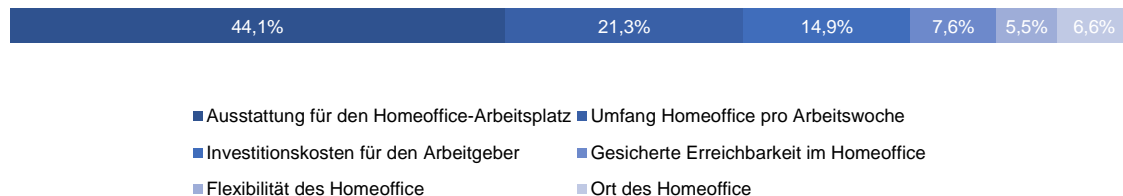


Abbildung 13: Bedeutung der Merkmale bundesweit

Es lässt sich Folgendes zur idealen Ausgestaltungsform festhalten: Die Ausstattung spielt die größte Rolle bei der Entscheidung für oder gegen eine Homeoffice-Alternative. Hierbei ist insbesondere die Grundausstattung beliebt. Die Investitionskosten hängen dabei direkt mit der Wahl der Ausstattung zusammen. Der Umfang des Homeoffice ist bei der Entscheidung von großer Bedeutung, wobei die Möglichkeit bis zu vier Tage im Homeoffice zu arbeiten am beliebtesten scheint. Im Vergleich werden bei der Erreichbarkeit die Optionen „im gesamten vertraglich vereinbarten täglichen Arbeitszeitraum“ und „nach individueller Absprache mit dem Vorgesetzten“ präferiert. Bezüglich des Ortes und der Flexibilität werden das Zuhause des Mitarbeiters und flexible Tage nach Vereinbarung bevorzugt. Die letzteren drei Merkmale spielen bei der Entscheidung für oder gegen eine Homeoffice-Alternative aber nur eine untergeordnete Rolle.

### 6.3. Präferenzen unterschiedlicher Segmente

#### 6.3.1. Präferenzen der unterschiedlichen Unternehmensgrößen

Bei den verschiedenen Unternehmensgrößen besteht ein markanter Unterschied beim bevorzugten Umfang. So ist bei Kleinstunternehmen mit zehn und weniger Mitarbeitern die Möglichkeit zum Homeoffice über die gesamte Arbeitswoche hinweg am beliebtesten. Im Gegensatz hierzu bevorzugen die anderen Unternehmensgruppen einen Umfang von bis zu vier Arbeitstagen, die Arbeit im Homeoffice an bis zu allen Tagen der Woche wird am wenigsten präferiert.

Die breite Ausstattung ist über alle Unternehmensgrößen hinweg am wenigsten beliebt. Des Weiteren ist die Nutzung der privaten Geräte bei Unternehmen mit bis zu zehn und Unternehmen mit 101 bis 250 Mitarbeitern am meisten präferiert. Bei den übrigen Unternehmensgrößen wird hingegen die Grundausstattung bevorzugt.

#### 6.3.2. Präferenzen der unterschiedlichen Branchen

Im Folgenden werden die Präferenzen der unterschiedlichen Branchen im Hinblick auf den Umfang des Homeoffice betrachtet. Die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice über die gesamte Arbeitswoche hinweg

wird besonders in den Branchen „Verkehr & Logistik“ und „Maschinenbau“, in der „Konsumgüterindustrie“, bei „Dienstleistungen & Beratung“ sowie eindeutig im Bereich „Chemie & Pharma“ präferiert. Ein Umfang von bis zu vier Arbeitstagen die Woche wird hingegen von der „Öffentlichen Verwaltung“ sowie von „Kreditinstituten“, „Handel“ und Unternehmen der „Energie- und Wasserversorgung“ bevorzugt. Die Möglichkeit bis zu zwei Tage im Homeoffice zu arbeiten ist bei Unternehmen in den Bereichen „Versicherungen“, „Telekommunikation, Informationstechnologie & Multimedia“, „Gesundheitswesen“ und „Fahrzeugbau“ am beliebtesten.

### 6.3.3. Präferenzen in Abhängigkeit des Einführungszeitpunktes von Homeoffice

Zuletzt erfolgt eine Betrachtung der Präferenzen in Abhängigkeit des Einführungszeitpunktes von Homeoffice. Während bei vielen der befragten Unternehmen Homeoffice bereits vor der COVID-19-Pandemie ermöglicht war, wurde es bei einem großen Teil erst während der Pandemie eingeführt. Es zeigt sich, dass Unternehmen, bei denen Homeoffice erst während der COVID-19-Pandemie in Bezug auf den Umfang etwas konservativer sind als Unternehmen, bei denen es bereits vor der Pandemie ermöglicht gewesen war. Entsprechend wird von diesen die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice über die gesamte Arbeitswoche hinweg am wenigsten und die Arbeit im Homeoffice an bis zu zwei Tagen am meisten präferiert. Die Präferenzen bei Unternehmen, die bereits vor der Pandemie die Möglichkeit zum Homeoffice anboten, werden alle Umfänge in ähnlichem Maße präferiert. Beim Ort, der Flexibilität und der Regelung der Erreichbarkeit im Homeoffice ergaben sich keine markanten Unterschiede.

### 6.3.4. Präferenzvergleich unterschiedlich intensiver Homeoffice-Modelle

Es folgt nun eine Betrachtung des Verhaltens der befragten Führungskräfte bei unterschiedlich stark ausgeprägten Homeoffice-Modellen. Dabei wurden eine konservative Ausgestaltungsform von Homeoffice, zwei Ausgestaltungsformen im mittleren Bereich sowie eine Ausgestaltungsform von Homeoffice mit vielen Freiheiten gegenübergestellt. Am beliebtesten ist die Homeoffice-Alternative mit geringem Umfang, wenig örtlicher und zeitlicher Flexibilität sowie der Grundausstattung. Am wenigsten präferiert wird die Homeoffice-Alternative mit hohem Umfang, hoher örtlicher und zeitlicher Flexibilität sowie der breiten Ausstattung.

## 7. Hauptaussagen und Schlussfolgerungen

### 7.1. Wichtigste Aspekte der Fragebögen

Insgesamt nahmen an der Studie 781 Unternehmensvertreter teil, davon schlossen 505 Teilnehmer den Fragebogen ab. Die meisten Teilnehmer sind im Bereich der Dienstleistung und Beratung tätig. Der größte Teil der Befragten arbeitet in Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern. Es fällt auf, dass bei der rheinland-pfälzischen Stichprobe bei rund 17 % der Teilnehmer bisher keine Form von Homeoffice ermöglicht ist. Daneben ist dies bei 21 % der bundesweiten Stichprobe der Fall. Da ein nicht geringer Anteil der Befragten in Branchen und Unternehmen tätig ist, bei denen die Arbeitstätigkeiten oft nur schwerlich im Homeoffice durchzuführen ist (Handwerk, Baugewerbe, Maschinenbau etc.), ist dies jedoch wenig überraschend. Bei der Frage, aus welchem Grund nicht die Möglichkeit zum Homeoffice besteht, wurde als häufigster Grund angegeben, dass eine Präsenz im Büro zwingend erforderlich ist.

Bei den meisten Teilnehmern ist Homeoffice bereits ermöglicht. Bei einem nicht geringen Anteil dieser wurde es allerdings erst im Verlauf der COVID-19-Pandemie eingeführt. Für die Arbeit im Homeoffice stehen den Mitarbeitern der teilnehmenden Unternehmen insbesondere die Grundausstattung in Form von Laptops zur Verfügung. Die zusätzlichen Investitionskosten zur Einrichtung von Homeoffice-Arbeitsplätzen wurden vom Großteil der Befragten unter 1.500 € pro Arbeitsplatz gesehen. Dies ergab sich aus der Frage nach der Höhe der Investitionskosten und der Aussage, die Einführung von Homeoffice erfordere hohe Investitionskosten. Lediglich ein Viertel beider Stichproben sahen die Investitionskosten bei über 1.500 € pro Arbeitsplatz. Die Höhe der Investitionskosten hängt sicherlich zu großen Teilen von der für das Homeoffice zur Verfügung stehenden Ausstattung ab. Bei der Frage nach der Ausstattung für die Arbeit im Homeoffice ergab sich, dass meist ein Laptop bereitgestellt wird. Alle übrigen Ausstattungsgegenstände wurden weit seltener genannt, am häufigsten allerdings das Firmenhandy. Folglich stellt ein großer Teil der Unternehmen den Mitarbeitern lediglich eine Grundausstattung, wodurch die Höhe der Investitionskosten begrenzt wird. Die laufenden Kosten sieht der größte Teil als gleich hoch an. Am geeignetsten für das Homeoffice scheinen die Bereiche „Buchhaltung, Finanzen und Rechnungswesen“ und „Marketingabteilung“ zu sein. Überraschend ist, dass Bereiche wie die Forschung und Entwicklung sowie die Qualitätssicherung, für das Homeoffice als so wenig geeignet eingeschätzt werden, da Auswertungen und vergleichbare Tätigkeiten in der Theorie auch außerhalb der betrieblichen Arbeitsstätte durchgeführt werden können.

Die Produktivität von Mitarbeitern im Homeoffice wird vom größten Teil der Befragten als gleich hoch empfunden. Die größte allgemeine Herausforderung scheint die Sicherstellung von IT-Sicherheit und Datenschutz zu sein. Ein nicht geringer Anteil der Befragten sah des Weiteren die Einführung von Homeoffice für kleine Unternehmen als eine große Herausforderung. Bei der bundesweiten Stichprobe war der Wert der Zustimmenden aber geringer als erwartet. Insgesamt herrschte bei den allgemeinen Herausforderungen eine recht große Balance – die befragten Unternehmen schienen mit diesen folglich gut umgegangen zu sein. Im Bereich der Führung, Mitarbeiterkommunikation und der Unternehmenskultur scheinen die folgenden Herausforderungen die größten zu sein, unabhängig davon ob im vollständigen oder im alternierenden Homeoffice: die Integration neuer Mitarbeiter, die Notwendigkeit einer

anderen Führungskultur, die Kommunikation, der Erhalt der Teamzusammengehörigkeit sowie das Erkennen des gesundheitlichen Zustands der Mitarbeiter. Es scheinen insgesamt weniger Kosten- und Produktivitäts- als vielmehr Führungsthemen Herausforderungen darzustellen. Auffällig ist, dass der Erhalt der Teamzusammengehörigkeit auch bei alternierendem Homeoffice noch als unerwartet groß angesehen wird – bei beiden Stichproben. Im Verlauf des letzten Arbeitsjahres hatten Unternehmen mit einem bis zu diesem Zeitpunkt nicht dagewesenen Maß an Homeoffice zu kämpfen. Dabei waren häufig zunächst technische und prozessuale Probleme wie die Ausstattung und Internetverbindung, die Digitalisierung von Prozessen und die Ausgestaltung der direkt für die Ausführung der Tätigkeit notwendige Kommunikation zu lösen. Entsprechend gerieten zwischenmenschliche Problematiken, wie der Erhalt der Teamzusammengehörigkeit, teils in den Hintergrund. Hinzu kommt, dass der Mensch auf soziale Kontakte angewiesen ist, um beispielsweise Vertrauen aufzubauen, das für den Teamzusammenhalt und die Arbeit im Homeoffice zwingend notwendig ist. Es fällt außerdem auf, dass die Arbeitsauslastung bei vollständigem Homeoffice nicht so schwer erkennbar scheint wie angenommen. Dies gilt für beide Stichproben. Ein Grund hierfür kann sein, dass Führungskräfte im letzten – von Homeoffice stark geprägten – Arbeitsjahr gelernt haben, die Arbeitsauslastung von Mitarbeitern auch im Homeoffice gut zu erkennen. Im Gegensatz zum gesundheitlichen Zustand lässt sich die Arbeitsauslastung beispielsweise über Projektmanagement-Tools leicht errechnen und kommunizieren. Es stehen hierfür zahlreiche Onlinelösungen zur Auswahl. Für das Erkennen des gesundheitlichen Zustands hingegen ist die direkte Kommunikation mit den Mitarbeitern unabdingbar, die im Homeoffice schwerer umsetzbar ist als bei der gemeinsamen Arbeit im Büro. Das größte Nutzenpotential sahen die Befragten in Kosteneinsparungen im Bereich Reise- und Mobilitätskosten, dicht gefolgt von dem positiven Einfluss, den Homeoffice auf die Umweltbilanz des Unternehmens hat. Ebenso wird die Förderung von Personen in Elternzeit als großes Nutzenpotential gesehen.

Insgesamt wird Homeoffice als positiv betrachtet. Vorurteile, wie beispielsweise eine schlechtere Erreichbarkeit von Mitarbeitern oder eine niedrigere Produktivität werden von den Ergebnissen der Studie nicht gestützt. Dennoch stehen KMU vor Herausforderungen, beispielsweise bei der Einhaltung von IT-Sicherheits- und Datenschutzaspekten, vor allem aber bei der Führung von Mitarbeitern im Homeoffice. Die befragten KMU sind weiter bei der Investition in Ausstattung für Homeoffice eher zurückhaltend. Meist werden nur die für die Arbeit dringend notwendigen Gegenstände, wie beispielsweise Laptop oder Firmenhandy, zur Verfügung gestellt. So stellt nur die Hälfte der befragten Unternehmen Monitore, nur ein knappes Viertel Schreibtische und Schreibtischstühle. Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Conjoint Analyse wider. Bei mangelnden Investitionen in ergonomische Ausstattung besteht allerdings die Gefahr, dass die physische Gesundheit der Mitarbeiter leidet. Überdies scheint die psychische Gesundheit bei zu stark ausgeprägtem Homeoffice gefährdet. In Rheinland-Pfalz wurde vollständiges Homeoffice im Vergleich zur bundesweiten Stichprobe recht kritisch gesehen, insbesondere in Bezug auf Führungs- und Kommunikationsthemen. Dies zeigt sich durchaus bei der Conjoint Analyse: der bevorzugte Umfang lag bei bis zu zwei Tagen Homeoffice. Entsprechend wurde bei Kosteneinsparungen im Bereich Büroflächen weniger Potential gesehen.

Vergleicht man die Herausforderungen in Bezug auf Führung, Kommunikation und Kultur bei vollständigem und alternierendem Homeoffice in Rheinland-Pfalz, so fällt auf, dass nahezu alle Herausforderungen bei vollständigem Homeoffice größer angesehen werden als bei alternierendem Homeoffice. Lediglich die Erreichbarkeit wird bei alternierendem Homeoffice im Vergleich zum vollständigen als größere Herausforderung gesehen. Möglich ist, dass bei vollständigem Homeoffice in der Regel ein fester Arbeitsalltag entwickelt wird, ähnlich dem im Büro. Bei alternierendem Homeoffice hingegen wird das Mehr als Flexibilität, das durch das Homeoffice gegeben wird, genutzt; beispielsweise werden Arzt- oder Friseurtermine während der üblichen Kernarbeitszeit angesetzt werden. Es geht aus der Conjoint Analyse hervor, dass eine Erreichbarkeit im gesamten vertraglich vereinbarten täglichen Arbeitszeitraum gewünscht ist. Entsprechend sind klare Absprachen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter notwendig, um hier das Konfliktpotential zu reduzieren. Bei den Daten der bundesweiten Stichprobe ergeben sich ähnliche Auffälligkeiten.

Die beiden Stichproben zeigen sich stark kongruierende Werte beim Einfluss der verschiedenen Merkmale auf die Entscheidung. Die präferierten Ausprägungen der Merkmale stimmen ebenfalls nahezu vollständig überein. Lediglich beim Umfang des Homeoffice und den Investitionskosten zeigen sich Unterschiede. So wurde bei der rheinland-pfälzischen Stichprobe ein Umfang von bis zu zwei Arbeitstagen pro Woche präferiert, bei der bundesweiten Stichprobe hingegen ein Umfang von bis zu vier Arbeitstagen. Bei den Investitionskosten scheinen die rheinland-pfälzischen Teilnehmenden weiter etwas preissensibler zu sein als die Teilnehmenden der bundesweiten Stichprobe: Während in Rheinland-Pfalz Kategorie 2 (-10 %) präferiert, wurde bei der bundesweiten Stichprobe Kategorie 3 (Mittelwert) bevorzugt. Es lassen sich folgende präferierte Formen von Homeoffice ableiten (s. Abbildung 14):

Rheinland-Pfalz		Bundesweit
<b>Umfang</b> bis zu 2 Arbeitstage		<b>Umfang</b> bis zu 4 Arbeitstage
<b>Ort</b> ausschließlich Zuhause des Mitarbeiters		<b>Ort</b> ausschließlich Zuhause des Mitarbeiters
<b>Flexibilität</b> flexible Tage nach Vereinbarung		<b>Flexibilität</b> flexible Tage nach Vereinbarung
<b>Erreichbarkeit</b> gesamte vertraglich vereinbarter täglicher Arbeitszeitraum		<b>Erreichbarkeit</b> gesamte vertraglich vereinbarter täglicher Arbeitszeitraum
<b>Ausstattung</b> Grundausrüstung (Laptop)		<b>Ausstattung</b> Grundausrüstung (Laptop)
<b>Investitionskosten</b> 720 € pro Arbeitsplatz		<b>Investitionskosten</b> 800 € pro Arbeitsplatz

Abbildung 14: Ideale Ausgestaltungsformen mobiler Arbeit

## 7.2. Betrachtung der Forschungsfragen

### **Wie ist der Status Quo der Umsetzung mobiler Arbeitsformen bei kleinen und mittelständischen Arbeitgebern in Rheinland-Pfalz?**

Bei insgesamt 84 % der Befragten in Rheinland-Pfalz ist die Arbeit außerhalb des Büros bereits ermöglicht. Davon ist bei 16 % ausschließlich vollständiges, bei 29 % ausschließlich alternierendes und bei 37 % sowohl vollständiges als auch alternierendes Homeoffice möglich. Bei 39 % der Unternehmen, bei denen Homeoffice möglich ist, wurde dieses erst während der COVID-19-Pandemie eingeführt.

### **Welche Branchen und Wirtschaftszweige sind in besonderem Maße von der Entwicklung zu vermehrter Tele(heim)arbeit betroffen?**

Am meisten ist Homeoffice in Rheinland-Pfalz bei der öffentlichen Verwaltung, Kreditinstituten, Unternehmen der Telekommunikation, Informationstechnologie und Multimedia sowie Chemie- und Pharmaunternehmen ermöglicht (über 90 %). Bei der bundesweiten Stichprobe liegen lediglich Kreditinstitute und Unternehmen der Telekommunikation, Informationstechnologie und Multimedia bei über 90 %.

### **Welche Unternehmensfunktionen, Prozesse und Tätigkeiten sind besonders gut für Tele(heim)arbeit geeignet und welche nicht?**

Besonders für die Arbeit im Homeoffice geeignet sind nach Aussage der rheinland-pfälzischen Teilnehmer der Bereich „Buchhaltung, Finanzen & Rechnungswesen“ sowie die „Marketingabteilung“. Erwartungsgemäß eignen sich Bereiche wie beispielsweise die Produktion und die Poststelle weniger für die Arbeit im Homeoffice. Bei der bundesweiten Stichprobe zeigt sich ein vergleichbares Bild.

### **Wie ist die Führung bei mobilen Arbeitsformen wirkungsvoll zu gestalten und zu praktizieren?**

Wie bereits aus der Theorie hervorging, bringt Führung bei der Arbeit außerhalb des Büros zahlreiche Herausforderungen mit sich. Dies bestätigen die Angaben der Teilnehmer sowohl der rheinland-pfälzischen als auch der bundesweiten Stichprobe. Führung muss sich verändern. Entsprechend der Theorie zeigt sich bei der Befragung, dass das Ausmaß, in dem sich die Führung verändern muss, von der konkreten Ausgestaltungsform der Arbeit außerhalb des Büros abhängt. Es müssen neue Wege der Kommunikation gefunden werden, da sich die Kommunikation mit Kollegen und Mitarbeitern als schwieriger gestaltet. Das Gefühl der Teamzugehörigkeit ist mit weniger persönlichem Kontakt schwerer aufzubauen. Ebenso ist der gesundheitliche Zustand der Mitarbeiter im Homeoffice häufig schwerer durch die Führungskraft erkennbar. Hier sind die Kommunikation und die Nutzung entsprechender digitaler Kommunikationstools der Schlüssel. Die Integration neuer Mitarbeiter gestaltet sich bei der Arbeit außerhalb des Büros als besonders schwierig. Aus diesen Gründen empfiehlt sich eher eine Ausgestaltungsform des alternierenden Homeoffice, um die mit der Arbeit außerhalb des Büros auftretenden Herausforderungen der Führung besser meistern zu können und potentiellen negativen Auswirkungen entgegenzuwirken und vorzubeugen.

### **Welche Nutzenpotentiale ergeben sich für Arbeitgeber, beispielsweise hinsichtlich der Produktivität und Effizienzgewinne?**

Die Arbeit im Homeoffice kann diverse Nutzen mit sich bringen. Ein Vergleich der Stichproben ergab, dass nur marginale Unterschiede bestehen, in der Reihenfolge der Nutzenpotentiale selbst keine. Das

größte Nutzenpotential stellen die Einsparungen im Bereich Reise- und Mobilitätskosten dar, gefolgt von einem positiven Einfluss auf die Umweltbilanz des Unternehmens. Die Förderung von Personen in Elternzeit, eine größere Auswahl an Mitarbeitern sowie eine erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit können nach Aussage der Befragten Nutzen von Homeoffice sein. Genannt wurde außerdem die erhöhte Flexibilität. Vorteile in der Produktivität scheinen weniger stark ausgeprägt. Diese angegebenen Nutzenpotentiale decken sich mit der Theorie, bei der beispielsweise potentielle Kosteneinsparungen, erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit und eine erhöhte Flexibilität als potentielle Nutzen genannt wurden.

### **Welche Kostenvorteile und Kostennachteile entstehen aus Arbeitgebersicht aus der gesteigerten Tele(heim)arbeit?**

Die Befragung ergab, dass die Arbeit im Homeoffice zu Kosteneinsparungen führen kann. Insbesondere im Bereich der Reise- und Mobilitätskosten ergeben sich hier Kostenvorteile. Im Bereich der Büroflächen können Kosteneinsparungen realisiert werden, allerdings in geringerem Maße. Die Investitionskosten zur Einrichtung von Homeoffice-Arbeitsplätzen scheinen zum größten Teil nicht über 1.500 € pro Arbeitsplatz zu liegen, wie nahezu zwei Drittel der Teilnehmer bei beiden Stichproben angaben. Über ein Viertel der Befragten beider Stichproben sah sie gar unter 500 € pro Arbeitsplatz. Insgesamt zeigte sich in der Studie aber eine große Bandbreite an Investitionskosten. Die letztliche Höhe hängt selbstverständlich von der konkreten Ausgestaltungsform und Ausstattung der Homeoffice-Arbeitsplätze ab. Die laufenden Kosten pro Homeoffice-Arbeitsplatz werden von mehr als der Hälfte der Teilnehmer als gleich oder niedriger im Vergleich zum Arbeitsplatz im Büro bewertet.

### **Welche Ausgestaltungsformen von Homeoffice eignen sich für kleine und mittelständische Unternehmen besonders?**

Am beliebtesten ist die folgende Ausgestaltungsform von Homeoffice: Die Mitarbeiter können bis zu vier Tage im Homeoffice arbeiten, die Tage werden flexibel nach Vereinbarung festgelegt. Sie arbeiten dabei ausschließlich in ihrem Zuhause. Die Erreichbarkeit wird sichergestellt, indem die Mitarbeiter im gesamten vertraglich vereinbarten täglichen Arbeitszeitraum zur Verfügung stehen. Für die Arbeit im Homeoffice zur Verfügung gestellt wird den Mitarbeitern die Grundausstattung in Form eines Laptops, entsprechend verbunden mit eher geringen Investitionskosten pro Arbeitsplatz.

### **Kann das Tele(heim)arbeits-Modell mit einem Präsenz-Modell kombiniert werden, so dass praktikable Mischformen für die Zukunft entstehen?**

Die Befragung zeigt, dass die Herausforderungen bei alternierendem Homeoffice geringer sind als bei vollständigem Homeoffice. Die Ergebnisse der Conjoint Analyse zeigen, dass ein Homeoffice-Umfang von bis zu zwei Arbeitstage in Rheinlandpfalz, von bis zu vier Arbeitstagen bundesweitpräferiert wird. Hinzu kommt, dass bei der mobilen Arbeit, nicht dem gesetzlich definierten Homeoffice, die Einrichtung eines vollständigen Arbeitsplatzes nicht notwendig ist. Entsprechend liegen die Investitionskosten bei der Einrichtung eines mobilen Arbeitsplatzes, der beispielsweise für alternierende Arbeit außerhalb des Büros genutzt werden kann, im Vergleich zu einem klassischen Homeoffice-Arbeitsplatz niedriger. Folglich scheint eine Mischform vorerst am meisten präferiert und am zukunftsfähigsten zu sein, die Erfahrungen der Teilnehmer stützen dies.

## 8. Schlussbemerkung

Arbeit verändert sich. Es entstehen neue Ausgestaltungsformen der Arbeit – das Homeoffice ist eine davon und ein bedeutendes Thema bei der Zukunft der Arbeit. Es bringt zahlreiche Nutzenpotentiale, wie eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit, Kosteneinsparungen und positive Auswirkungen auf die Umweltbilanz der Unternehmen. Es entstehen durch die zunehmende Verbreitung von Homeoffice aber auch diverse Herausforderungen. Die Aufbau- und Ablauforganisation müssen sich den neuen Arbeitsformen anpassen und teils stark verändern. Die Führung kann nicht so umgesetzt werden, wie bei der Präsenzarbeit. Moderne Führung von Mitarbeitern, insbesondere bei der Arbeit außerhalb des Büros, muss unter anderem geprägt sein von Vertrauen, Transparenz, Verantwortungsübertragung und einer höheren Selbstständigkeit der Mitarbeiter. Die Arbeitgebersicht dieser Aspekte wurde in Studien bisher allerdings nur wenig beleuchtet.

Die vorliegende Studie zum Thema „Auswirkungen, Nutzenpotentiale und Risiken der zunehmenden Verbreitung mobiler Arbeit“ betrachtete eben solche Themen, die für Arbeitgeber bei Homeoffice von großer Bedeutung sind. Es ergab sich, dass beim größten Teil der teilnehmenden Arbeitgeber Homeoffice bereits ermöglicht ist. Die Ausstattung ist häufig auf die notwendigsten Gegenstände wie Laptop und Firmenhandy beschränkt, wodurch die Investitionskosten zur Einrichtung von Homeoffice-Arbeitsplätzen geringgehalten werden. Ein großer Teil der Unternehmensbereiche scheint außerdem potentiell für die Arbeit im Homeoffice geeignet. Für kleine Unternehmen ist die Einrichtung von Homeoffice nach Angabe der Teilnehmer allgemein eine große Herausforderung. Insbesondere das Thema IT-Sicherheit und Datenschutz beschäftigt außerdem die Arbeitgeber. Im Bereich der Führung und der Mitarbeiterkommunikation zeigen sich zahlreiche Herausforderungen, beispielsweise bei der Integration neuer Mitarbeiter und der Entwicklung einer neuen Führungskultur. Dies zeigt sich insbesondere in Bezug auf New Work. Hier werden zahlreiche Herausforderungen gesehen, die in der Zukunft von zunehmend großer Bedeutung sein werden. Maßnahmen zur diesbezüglichen Sensibilisierung von Arbeitnehmern und Arbeitgebern scheinen notwendig. Insgesamt scheint ein gesetzlich verankertes Recht auf Homeoffice aber nicht notwendig, da die Unternehmen die Bedeutung des Homeoffice erkennen und planen dieses auch weiterhin den Mitarbeitern anzubieten.

Homeoffice ist folglich eine Form der Arbeit, die eine große Ambivalenz in sich trägt: Arbeitgeberinteressen stehen den Wünschen der Arbeitnehmer gegenüber, Arbeitgebernutzen kollidieren teils mit Arbeitnehmernutzen und Herausforderungen für den Arbeitgeber stellen diese vor große Probleme. Dennoch birgt die Arbeit außerhalb des Büros großes Potential und ist aus der Arbeitswelt der Zukunft wohl nicht mehr wegzudenken.



# Literaturverzeichnis

Bach (2017): Organisation. Wiesbaden: Springer.

Bauer, Wilhelm (2015): Smarter Working - Menschen.Räume.Technologien. Die digitale Transformation von Gesellschaft und Wirtschaft. In: *Wirtschaftspolitische Blätter* (1).

Bonin, Holger; Eichhorst, Werner; Kaczynska, Jennifer; Kümmerling, Angelika; Rinne, Ulf; Scholten, Annika; Steffes, Susanne (2020): Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice. Kurzexpertise. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Forschungsbericht, 549). Online verfügbar unter <https://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/Forschungsberichte/fb-549-verbreitung-auswirkungen-mobiles-arbeiten.html>, zuletzt geprüft am 10.11.2020.

Buchwald, Christina; Heyme, Rebekka; Kaufmann, Susanne; Voigt, Stefan (2019): Orts- und zeitflexibles Arbeiten mit digitalen Kommunikationstechnologien. In: *Mittelstand-Digital Magazin* (11), S. 39 – 44.

Grunau, Philipp; Ruf, Kevin; Steffes, Susanne; Wolter, Stefanie (2019): Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten. Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken. IAB-Kurzbericht, 11. Online verfügbar unter <https://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/k190604j02>, zuletzt geprüft am 10.11.2020.

Hoffmann, Reiner; Suchy, Oliver (2016): Aussichten für die Arbeit der Zukunft. Hans-Böckler-Stiftung Working Paper, 013. Online verfügbar unter <https://www.dgb.de/themen/++co++67712b64-2bf2-11e6-badc-525400e5a74a>, zuletzt geprüft am 10.11.2020.

Hoose, Fabian (2018): Digitale Arbeit. Strukturen eines Forschungsfeldes. Institut Arbeit und Qualifikation IAQ-Forschung, 03. Online verfügbar unter <https://www.iaq.uni-due.de/iaq-forschung/>, zuletzt geprüft am 10.11.2020.

Jochmann, Walter; Böckenholt (2017): HR-Exzellenz. Wiesbaden: Springer.

Kratzer, Nick; Menz, Wolfgang; Pangert, Barbara (Hg.) (2015): Work-Life-Balance - eine Frage der Leistungspolitik. Wiesbaden: Springer.

Lindner, Dominic; Ludwig, Thomas; Amberg, Michael (2018): Arbeit 4.0 – Konzepte für eine neue Arbeitsgestaltung in KMU. In: *HMD* 55 (5), S. 1065 – 1085.

Melles, Torsten (2017): Conjoint-Analyse. Mering: Rainer Hampp.

Rump, Jutta; Eilers, Silke (Hg.) (2017): Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR. Berlin, Heidelberg: Springer.

Vries, Hanna de; Tummers, Lars; Bekkers, Victor (2019): The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? In: *Review of Public Personnel Administration* 39 (4), S. 570 – 593.