

# Erfahrungen mit Homeoffices und neuen digitalen Technologien

## Was können Arbeitgeber und Beschäftigte aus der Corona-Krise lernen?

Erster Ergebnisbericht von schriftlichen Befragungen, Round-Table-Gesprächen und Interviews im Rahmen des Forschungsprojekts DIALOG (Digitales Arbeiten: Lernen, organisieren und gestalten)

**Renate Ortlieb, Elena Glauningner und Silvana Weiss, Universität Graz**

**März 2021**

Kontakt:  
Univ.-Prof. Dr. Renate Ortlieb  
Universität Graz  
Institut für Personalpolitik  
Elisabethstr. 50  
8010 Graz  
[renate.ortlieb@uni-graz.at](mailto:renate.ortlieb@uni-graz.at)  
<https://personalpolitik.uni-graz.at>

*We work for*  
**tomorrow**



## Zusammenfassung

Im Rahmen des Forschungsprojekts „DIALOG – Digitales Arbeiten: Lernen, organisieren und gestalten“ wurde untersucht, welche Erfahrungen Unternehmen und Beschäftigte während der COVID-19-Pandemie mit Homeoffices und neuen digitalen Technologien gemacht haben. Dafür wurden zwischen November 2020 und Februar 2021 mehr als 500 Arbeitgeber und Beschäftigte mittels standardisierter Fragebögen befragt. Außerdem wurden zwei Round-Table-Gespräche mit Vertreter\*innen von Arbeitgebern und Beschäftigten sowie 22 Interviews mit Beschäftigten durchgeführt. Die wichtigsten Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Ausgelöst durch den ersten Lockdown im Frühjahr 2020 stieg der Anteil der Unternehmen, in denen mindestens die Hälfte der Mitarbeiter\*innen von zu Hause aus arbeitete, von 15 Prozent auf 38 Prozent. Nach dem Ende des ersten Lockdowns sank dieser Anteil auf 18 Prozent. Während des zweiten Lockdowns im Herbst 2020 stieg dieser Anteil erneut an. Mit 30 Prozent war er jedoch geringer als während des ersten Lockdowns.
- Schätzungsweise zwei Drittel der Unternehmen (mit Betriebsrat) haben eine Betriebsvereinbarung zu Homeoffices, oder sie bereiten diese vor. Darüber hinaus werden klare Regelungen über das Arbeitspensum und die Erreichbarkeit im Homeoffice als wichtig eingeschätzt.
- Die Beschäftigten sind in unterschiedlichem Ausmaß an Entscheidungen über Homeoffices beteiligt. In neun von zehn Unternehmen wurden Maßnahmen im Zusammenhang mit dem ersten Lockdown im Frühjahr 2020 maßgeblich vom Management initiiert und umgesetzt. In jedem zweiten Unternehmen waren (teils zusätzlich) Arbeitsgruppen wichtig, denen auch Mitarbeiter-Vertreter\*innen angehörten (z.B. ein Krisenstab mit Betriebsrat oder Sprecher\*in). In zwei von drei Unternehmen waren (ebenfalls teils zusätzlich) größere Treffen wichtig, bei denen das Management und die Mitarbeiter\*innen ihre Ansichten über Homeoffices austauschten.
- Die Erfahrungen mit Homeoffices sind überwiegend positiv. Dabei sind die Einschätzungen der Beschäftigten noch positiver als diejenigen der Arbeitgeber, insbesondere im Hinblick auf die individuelle Produktivität.
- Als größte Herausforderung sehen Arbeitgeber die Kontrolle von Arbeitszeit und -leistung. Beschäftigte sehen als größten Nachteil von Homeoffices, dass persönliche Kontakte fehlen.
- Die Beschäftigten sind mit der Ausstattung ihres Homeoffices überwiegend zufrieden.
- Gut die Hälfte der Unternehmen (56%) plant, in Zukunft mehr Arbeit im Homeoffice zu ermöglichen. Knapp die Hälfte der Beschäftigten (47%) wünscht sich dies – allerdings nicht vollständig, sondern nur an einigen Tagen in der Woche und möglichst nach freier Wahl.
- Arbeitgeber und Beschäftigte haben sehr gute Erfahrungen mit neuen digitalen Technologien gemacht. Vor allem Telefon- und Videokonferenzen wurden in vielen Unternehmen erstmals eingesetzt. Fast neun von zehn Unternehmen (89%) gaben an, dass sie planen, weiterhin digitale Technologien verstärkt zu verwenden, auch unabhängig von Homeoffices.
- Nur selten wird von Spannungen oder Konflikten in Unternehmen im Zusammenhang mit Homeoffices berichtet. Zu beachten ist allerdings, dass es trotz geringer Quantität zu gravierenden Problemen kommen kann. Es zeichnet sich eine gewisse Polarisierung ab zwischen Personengruppen, für die Homeoffice und digitale Technologien ideal sind, und anderen Gruppen, auf die das Gegenteil zutrifft.
- Handlungsempfehlungen beziehen sich auf die folgenden drei Bereiche: Es sollte die technische Ausstattung optimiert werden, es sollten klare Regeln definiert werden und es sollte die Kommunikation im Unternehmen gefördert werden.

## 1. Einleitung

Die COVID-19-Pandemie hat gravierende Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Seit dem In-Kraft-Treten des ersten Lockdowns in Österreich im März 2020 zählt neben Kündigungen und Kurzarbeit die Verlagerung von Arbeitsplätzen in die sogenannten Homeoffices zu den wichtigsten Veränderungen. Seit Jahrzehnten von einer Minderheit der Beschäftigten ausgeübt, wurde diese Arbeitsform, die in der Forschung auch oft unter den allgemeineren Kategorien „Telearbeit“ oder „Remote Work“ behandelt wird, für die meisten Angestellten zum Normalfall. Eine besondere Rolle spielen dabei digitale Technologien, die nicht nur für die Kommunikation innerhalb von Arbeitsteams und mit Kund\*innen essenziell sind, sondern oftmals den gesamten Arbeitsprozess unterstützen.

So wurde in vielen Unternehmen erst durch die aufgezwungene Arbeit im Homeoffice deutlich, dass bereits ein Teil der Arbeitsabläufe digitalisiert war – und somit auch ortsunabhängig. Andere Arbeitsabläufe wurden spontan so geändert, dass sie digital erledigt werden konnten. Manchmal zeigten sich auch deutliche Grenzen der Digitalisierung. Welche Erfahrungen haben Unternehmen in dieser Hinsicht während der COVID-19-Pandemie gemacht, und was kann daraus gelernt werden?

Das Forschungsprojekt „DIALOG – Digitales Arbeiten: Lernen, organisieren und gestalten“ beleuchtet diese besondere Situation des Experimentierens mit Homeoffices und digitalen Technologien. In einer Kombination aus schriftlichen Befragungen von Arbeitgebern und Beschäftigten, Round-Table-Gesprächen und Interviews wurden empirische Daten aus verschiedenen Perspektiven erhoben. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf dem Dialog zwischen Management und Mitarbeiter\*innen in den Unternehmen. Eine Ausgangshypothese lautet dabei, dass Veränderungen nur dann langfristig gelingen, wenn sich die Beteiligten über ihre Ideen und Erfahrungen beim Experimentieren miteinander verständigen.

Das Forschungsprojekt DIALOG wird vom Land Steiermark kofinanziert (Ausschreibung „Aus der Corona-Krise lernen“) und in Form einer Kooperation des Instituts für Personalpolitik an der Universität Graz mit der Wirtschaftskammer Steiermark durchgeführt. Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis und die Politik sollen dazu beitragen, dass sowohl Unternehmen als auch Beschäftigte langfristig profitieren.

Im Folgenden werden zunächst die verwendeten Methoden bei der Datenerhebung beschrieben (Kapitel 2). Daran anschließend werden die Ergebnisse der schriftlichen Befragungen von Arbeitgebern (Kapitel 3) und Beschäftigten (Kapitel 4) dargestellt, wobei zentrale Themen um Ergebnisse aus den Round-Table-Gesprächen und den Interviews ergänzt und anhand von Zitaten illustriert werden. Auf dieser empirischen Basis und vor dem Hintergrund der wissenschaftlichen Forschung werden Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis und die Politik formuliert (Kapitel 5). Der Anhang enthält Tabellen mit detaillierten deskriptiven Ergebnissen.

## 2. Methode

Grundlage für diesen Ergebnisbericht sind vier Datenquellen, die einen umfassenden Blick auf Erfahrungen mit Homeoffices und digitalen Technologien ermöglichen: eine schriftliche Arbeitgeber-Befragung, eine schriftliche Beschäftigten-Befragung, Round-Table-Gespräche und leitfadengestützte Interviews mit Beschäftigten. Die Themen waren jeweils dieselben, einzelne Fragestellungen waren unterschiedlich detailliert.

Alle Teilnehmenden wurden vorab über das Forschungsziel und die Wahrung ihrer Anonymität informiert sowie darüber, dass die Teilnahme freiwillig ist und jederzeit abgebrochen werden kann.

### *Schriftliche Arbeitgeber-Befragung*

<b>Teilnehmende:</b>	280 Unternehmen in der Steiermark (Auskunftspersonen aus Geschäftsführung oder Personalabteilung); Einladung durch WKO Steiermark, alle Arbeitgeber-Betriebe mit mindestens 10 Beschäftigten (Rücklaufquote: 8%) <ul style="list-style-type: none"><li>– Branchen: Tourismus, Freizeit: 11% (<i>Steiermark gesamt: 17%</i>) Industrie: 19% (7%) Gewerbe, Handwerk: 31% (40%) Bank, Versicherung: 4% (1%) Information, Consulting: 13% (9%) Handel: 17% (19%) Transport, Verkehr: 6% (7%)</li><li>– Größen: ≥ 250 Mitarbeiter*innen: 13% (<i>Steiermark gesamt: 3%</i>) 50–249 Ma.: 45% (15%) 10–49 Ma.: 42% (83%)</li></ul>
<b>Erhebungsinstrument:</b>	Online-Fragebogen
<b>Zeitraum:</b>	25.11.2020 – 15.01.2021
<b>Besonderheit:</b>	Ergebnisse als Grundlage für die Round-Table-Gespräche

### *Schriftliche Beschäftigten-Befragung*

<b>Teilnehmende:</b>	256 Personen mit Homeoffice-Erfahrung; Einladung über persönliche Kontakte <ul style="list-style-type: none"><li>– Frauenanteil: 56%</li><li>– Durchschnittsalter: 35 Jahre (zwischen 17 und 58)</li><li>– Branchen: Produktion, Bauwirtschaft, Transport: 22% Öffentlicher Dienst: 21% Unternehmensdienstleistungen, Großhandel: 13% Einzelhandel, Banken, Versicherung: 14% Tourismus, IT, weitere Dienstleistungen: 12%</li><li>– Arbeitgeber-Größen: ≥ 250 Mitarbeiter*innen: 63% 50–249 Ma.: 16% &lt; 50 Ma.: 21%</li></ul>
<b>Erhebungsinstrument:</b>	Online-Fragebogen
<b>Zeitraum:</b>	30.10.2020 – 18.11.2020
<b>Besonderheit:</b>	Durchführung im Rahmen einer Lehrveranstaltung im Masterstudium Betriebswirtschaft der Universität Graz

### *Round-Table-Gespräche*

<b>Teilnehmende:</b>	11 Personen in zwei ähnlich besetzten Gruppen; gezielte Einladung von Personalverantwortlichen, Beschäftigten, Betriebsrät*innen sowie Vertreter*innen von Arbeiterkammer Steiermark, ÖGB Steiermark und Wirtschaftskammer Steiermark
<b>Erhebungsinstrument:</b>	Präsentation von Ergebnissen der schriftlichen Arbeitgeber-Befragung mit anschließenden Diskussionsfragen; Durchführung per Videokonferenz; Dauer: jeweils 90 Minuten
<b>Zeitraum:</b>	01.02.2021 – 02.02.2021
<b>Besonderheit:</b>	Arbeitgeber- und Beschäftigten-Perspektive im direkten Gespräch

### *Leitfadengestützte Einzelinterviews mit Beschäftigten*

<b>Teilnehmende:</b>	22 Personen mit Homeoffice-Erfahrung; Einladung über persönliche Kontakte <ul style="list-style-type: none"><li>– Frauenanteil: 60%</li><li>– Durchschnittsalter: 33 Jahre (zwischen 19 und 58)</li><li>– Tätigkeiten: Projektleiter*in, Buchhalter*in, Softwareentwickler*in, Tourismusmanager*in, Immobilienmakler*in, Lehrer*in u.a.m.</li><li>– Arbeitgeber-Größen: ≥ 250 Mitarbeiter*innen: 41% 50–249 Ma.: 41% &lt; 50 Ma.: 18%</li></ul>
<b>Erhebungsinstrument:</b>	Leitfaden mit offenen Fragen (Erzählaufforderungen); Durchführung per Videotelefonie oder Face-to-face; durchschnittliche Interviewdauer: 30 Minuten
<b>Zeitraum:</b>	18.12.2020 – 08.02.2021
<b>Besonderheit:</b>	Durchführung im Rahmen von Lehrveranstaltungen im Bachelor- und Masterstudium Betriebswirtschaft der Universität Graz

### 3. Ergebnisse der Arbeitgeber-Befragung

#### Wie gut kommen die Unternehmen durch die Corona-Krise?

Zunächst ist ein allgemeines Bild über die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Unternehmen interessant. Mit Blick auf den Personalbereich gaben knapp drei Viertel der Befragten (74%) an, dass ihr Unternehmen etwas negativ oder sehr stark negativ von der Corona-Krise betroffen ist (vgl. Abbildung 1). Dabei sind die Extreme der Antwortoptionen interessant: Große Unternehmen sind seltener sehr stark negativ betroffen und häufiger sehr stark positiv betroffen als mittelgroße und kleine Unternehmen.

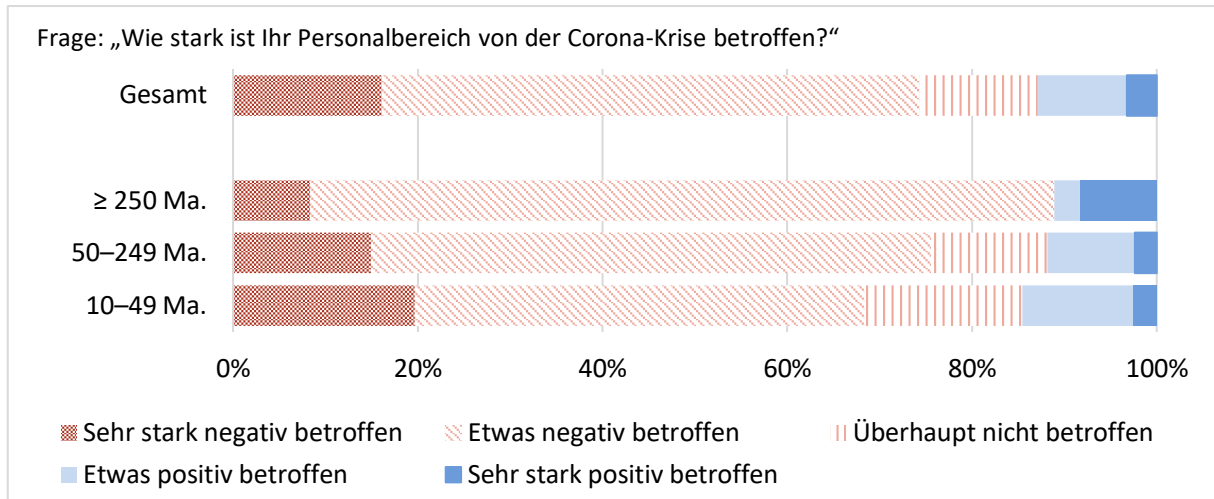


Abbildung 1: Betroffenheit durch Corona-Krise nach Unternehmensgröße (n=280)

Trotz der allgemein negativen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie schätzt die überwiegende Mehrheit der Befragten ihre Situation im Vergleich zu anderen Unternehmen positiv ein. So gaben 94 Prozent der Befragten an, dass die Aussage, dass ihr Unternehmen im Vergleich zu Mitbewerbern bislang gut durch die Corona-Krise gekommen ist, auf ihr Unternehmen zutrifft (trifft etwas zu: 19%; überwiegend: 41%; voll und ganz: 34%). Kleine Unternehmen schneiden hier etwas schlechter ab.

Negative Auswirkungen können durch Kurzarbeit zumindest teilweise abgefangen werden. Mehr als die Hälfte der Befragten (60%) gab an, dass ihr Unternehmen dieses Instrument seit dem ersten Lockdown im Frühjahr 2020 genutzt hat. Dennoch gab es in 16 Prozent der Unternehmen mehr Kündigungen (von Seiten der Arbeitgeber oder der Mitarbeiter\*innen) als Neueinstellungen. Immerhin blieb der Personalbestand bei den meisten Unternehmen unverändert (60%). Fast ein Viertel hatte sogar mehr Neu-Einstellungen als Kündigungen (24%).

## Verbreitung von Homeoffices

Die staatlich verordneten Lockdowns haben dazu geführt, dass insgesamt mehr Beschäftigte von zu Hause aus gearbeitet haben (vgl. Abbildung 2). Rund drei Viertel der Befragten (76%) gaben an, dass vor dem ersten Lockdown im März 2020 niemand oder nur wenige Mitarbeiter\*innen im Homeoffice gearbeitet haben. Während des ersten Lockdowns stieg der Anteil der Unternehmen, in denen mindestens die Hälfte der Belegschaft im Homeoffice arbeitete, von 15 Prozent auf 38 Prozent. Allerdings spielten Homeoffices in fast der Hälfte der befragten Unternehmen weiterhin keine nennenswerte Rolle: 48 Prozent der Befragten gaben an, dass auch während des ersten Lockdowns niemand oder nur wenige Mitarbeiter\*innen im Homeoffice gearbeitet haben.

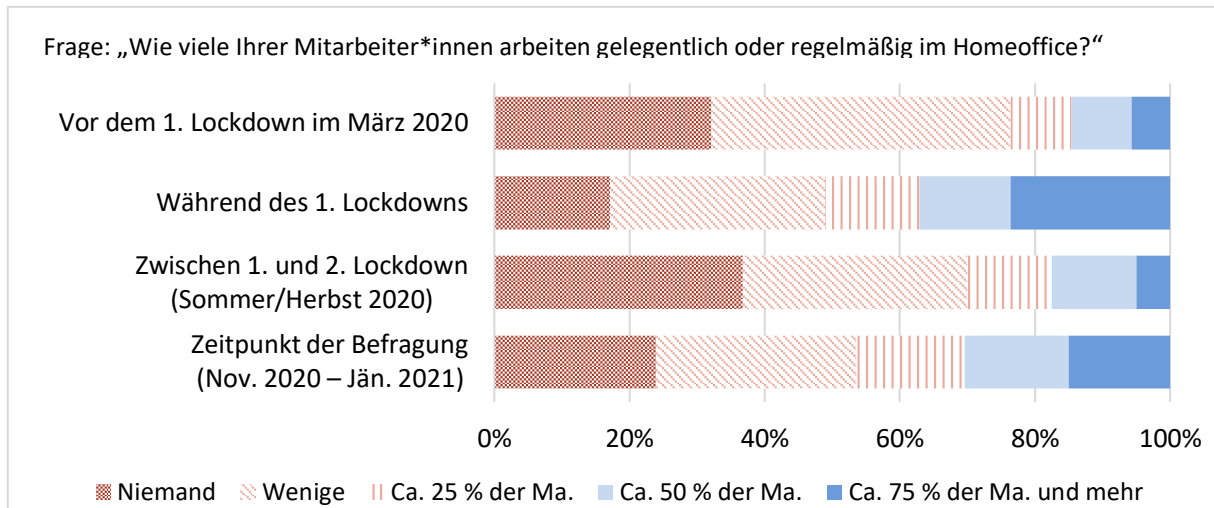


Abbildung 2: Anteil der Mitarbeiter\*innen in Homeoffices in verschiedenen Zeiträumen (n=280)

Abbildung 2 zeigt deutlich, dass die Unternehmen auf die staatlichen Verordnungen reagiert haben: Nach dem Ende des ersten Lockdowns geht die Verbreitung von Homeoffices wieder zurück. Der Anteil der Unternehmen, in denen mindestens die Hälfte der Mitarbeiter\*innen im Homeoffice arbeitet, beträgt nur noch 18 Prozent. Das Niveau ist im Sommer/Herbst 2020, das heißt, zwischen dem ersten und dem zweiten Lockdown, insgesamt allerdings etwas höher als vor dem ersten Lockdown. Erwartungsgemäß nimmt die Verbreitung von Homeoffices mit dem zweiten Lockdown im November 2020 wieder zu – interessanterweise bleibt sie aber unter dem Niveau des ersten Lockdowns. Der Anteil der Unternehmen, in denen mindestens die Hälfte der Mitarbeiter\*innen im Homeoffice arbeitet, beträgt zum Zeitpunkt der Befragung 30 Prozent.

Die stärkere Verbreitung von Homeoffices im Sommer/Herbst 2020 gegenüber der Zeit vor der COVID-19-Pandemie deutet darauf hin, dass Unternehmen und Beschäftigte weiterhin Homeoffices als Maßnahme des Infektionsschutzes beibehalten haben. Gleichzeitig könnten sie auch aus dem „Experiment Homeoffice“ gelernt haben, dass mit dem Arbeiten von zu Hause aus weitere Vorteile verbunden sind.

Dass es jedoch auch Nachteile gibt, spiegelt nicht nur der Rückgang zwischen den beiden Lockdowns wider, sondern auch das geringere Niveau während des zweiten Lockdowns gegenüber dem ersten Lockdown. Unternehmen und Beschäftigte scheinen also auch gelernt zu haben, wie sie den Infektionsschutz am üblichen Arbeitsplatz erreichen können, sodass ein Arbeiten im Unternehmen oder bei Kund\*innen besser möglich war. Außerdem scheint es ein stärkeres Interesse am gemeinsamen Arbeiten im Unternehmen zu geben, um die Nachteile von Homeoffices zu vermeiden.

In den [Round-Table-Gesprächen](#) wurden in diesem Zusammenhang die besonderen Umstände während des ersten Lockdowns angesprochen: Viele Beschäftigte haben das Bedürfnis entwickelt, den Arbeitsort selbst wählen zu dürfen und andere Menschen persönlich zu treffen. Zudem kam es in manchen Unternehmen, in denen die Kommunikationswege nicht optimal waren und die wenig Erfahrung mit Homeoffices hatten, dazu, dass den Mitarbeiter\*innen im Homeoffice Informationen fehlten. Mit der Rückkehr an den üblichen Arbeitsplatz im Unternehmen konnten diese Informationsdefizite ausgeglichen werden. Generell stieg für das Management die Herausforderung, „immer zur richtigen Zeit die richtige Information beim Mitarbeiter zu haben“, wie es der Geschäftsführer eines großen Dienstleistungsunternehmens formulierte.

Nachdem es in den Unternehmen während des ersten Lockdowns im Frühjahr 2020 oftmals eine restriktive Haltung gab und Mitarbeiter\*innen angehalten wurden, von zu Hause aus zu arbeiten, sind die Unternehmen nach dem ersten Lockdown verstärkt zur freiwilligen Nutzung von Homeoffice in selbst-

---

*„Es trägt jeder [in den gemeinsamen Kalender] ein: ‚Ich bin im Homeoffice‘ oder: ‚Ich bin im Büro‘. Dadurch ist für alle Kollegen klar, dass an diesem Tag der Kollege oder die Kollegin im Büro wäre für einen Austausch. Oder: An diesem Tag muss ich mich per E-Mail oder per Telefon bei den Kollegen und Kolleginnen melden. So hat sich das eigentlich über die Zeit hinweg ganz gut eingependelt.“*

Personalverantwortliche in einem  
großen Industriebetrieb

---

bestimmter, aber im Team abgestimmter Form übergegangen. Dazu wurden Kommunikationskanäle für den formalen und informellen Austausch in den Homeoffices geschaffen. Zum Beispiel wurden tägliche kurze Telefonkonferenzen und Online-Besprechungen eingeführt oder die Regel, dass Besprechungen mit externen Geschäftspartner\*innen erst ab einer bestimmten Uhrzeit stattfinden, damit genügend Zeit für etwaige vorherige interne Abstimmungen bleibt. Auch neue, online zugängliche Teamkalender haben sich bewährt, um die Benutzungszeiten von Büroräumen zu koordinieren und den persönlichen Austausch im Team zu fördern.

### [Regelungen zum Arbeiten im Homeoffice](#)

Vor dem Hintergrund der Debatten über eine stärkere gesetzliche Regulierung – Ende Februar 2021 wurde in Österreich ein entsprechender Gesetzentwurf vorgelegt – ist interessant, durch welche Instrumente das Arbeiten von zu Hause auf betrieblicher Ebene geregelt wird. Außerdem kann vermutet werden, dass die Form der Regelung und der Nutzen von Homeoffices für Arbeitgeber und Beschäftigte miteinander zusammenhängen. Dabei geht es vor allem um die Kommunikation im Rahmen des „Experimentierens“ mit Homeoffices und die Partizipation der Mitarbeiter\*innen an Entscheidungen. Zudem ermöglicht ein gut geregelter Rahmen für die Arbeit im Homeoffice allen Beteiligten, sich auf ihre eigentlichen, inhaltlichen Aufgaben zu fokussieren.

Von den befragten Unternehmen, die einen Betriebsrat haben (35%), hatten zehn Prozent bereits vor dem ersten Lockdown im März 2020 eine Betriebsvereinbarung zu Homeoffices. Ein gutes Viertel (27%) hat aus Anlass des ersten Lockdowns eine solche Betriebsvereinbarung abgeschlossen, und bei weiteren 29 Prozent der befragten Unternehmen war zum Zeitpunkt der Befragung eine Betriebsvereinbarung in Vorbereitung. Gut ein Drittel der Befragten (34%) gab an, keinen Bedarf für eine Betriebsvereinbarung zum Arbeiten im Homeoffice zu haben.

In den [Round-Table-Gesprächen](#) berichteten mehrere Teilnehmende, dass es bei ihnen bereits vor dem ersten Lockdown im März 2020 eine Betriebsvereinbarung zu Homeoffices gab. Auf diese konnte zurückgegriffen werden, es waren allerdings Anpassungen an die spezielle Situation notwendig. Manche Unternehmen haben wegen der rechtlichen Unsicherheiten noch mit Betriebsvereinbarungen und



Anpassungen zugewartet. Die angekündigten Gesetzesänderungen wurden von allen Teilnehmenden der Round-Table-Gespräche als hilfreich eingeschätzt, da hiermit ein guter Ausgangspunkt für die betriebliche Feingestaltung geschaffen wurde.

*„Wir gehören zu den Unternehmen, in denen die Betriebsvereinbarung erst in Vorbereitung ist – aber auch deswegen, weil wir lange darauf gewartet haben, was überhaupt bei diesem Gesetz herauskommen wird.“*

Angestellte in einem großen Industriebetrieb

Stärker verbreitet als Betriebsvereinbarungen sind (schriftliche) Einzelvereinbarungen zwischen Arbeitgebern und Mitarbeiter\*innen. In rund einem Fünftel der befragten Unternehmen (21%) gab es bereits vor dem ersten Lockdown im März 2020 Einzelvereinbarungen zum Arbeiten im Homeoffice. Ein knappes Viertel (22%) hat ausgelöst durch den ersten Lockdown Einzelvereinbarungen abgeschlossen, und bei weiteren 12 Prozent waren Einzelvereinbarungen in Vorbereitung. Keinen Bedarf für Einzelvereinbarungen sahen 40 Prozent der Befragten.

Die wichtigsten inhaltlichen Bereiche von Betriebs- und Einzelvereinbarungen sind Arbeitszeiten und Erreichbarkeit, Datenschutz und Arbeitsmittel (vgl. Abbildung 3). Vergleichsweise selten geht es um Gesundheit und Sicherheit sowie Weiterbildung. Während Einzelvereinbarungen jeweils deutlich mehr Bereiche abdecken als Betriebsvereinbarungen, gibt es im Hinblick auf die Wichtigkeit der geregelten Themen kaum Unterschiede zwischen Betriebs- und Einzelvereinbarungen.

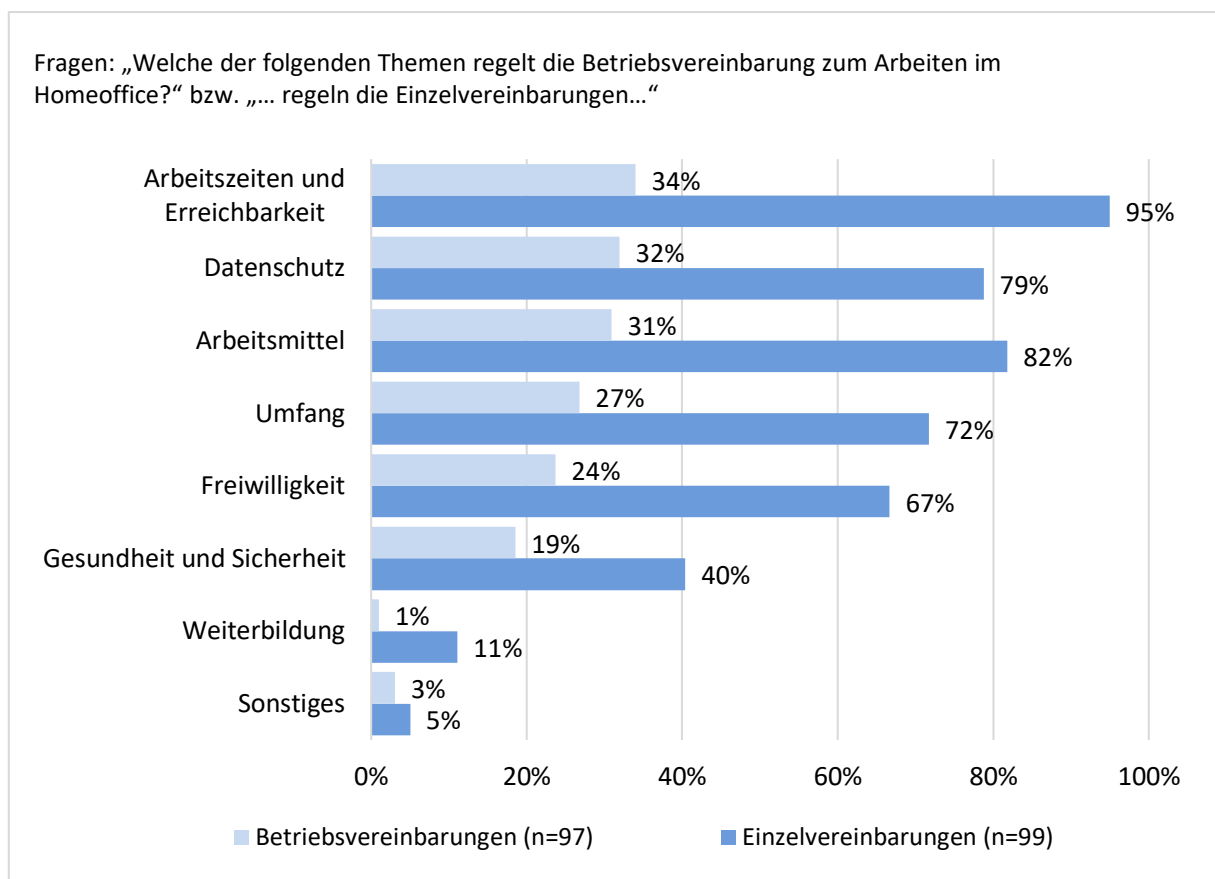


Abbildung 3: Inhalte von Betriebs- und Einzelvereinbarungen (es waren Mehrfachnennungen möglich)

## Beteiligung von Mitarbeiter\*innen an Entscheidungen über Homeoffices

Um mehr über das Zustandekommen von Entscheidungen und deren Kommunikation zu erfahren, das heißt, eine Beteiligung der Mitarbeiter\*innen über Betriebs- und Einzelvereinbarungen hinaus, wurden die Arbeitgeber gefragt, wie wichtig bestimmte Gruppen und Aktivitäten waren, wenn es um Änderungen im Zusammenhang mit Homeoffices ging. Mit 90 Prozent gab die überwiegende Mehrheit der Befragten an, dass die Aussage, dass solche Änderungen maßgeblich vom Management initiiert und umgesetzt wurden, auf ihr Unternehmen zutrifft (trifft etwas zu: 12%; überwiegend: 34%; voll und ganz: 44%) (vgl. Abbildung 4).

Deutlich weniger relevant waren Arbeitsgruppen, denen auch Mitarbeitervertreter\*innen angehörten (z.B. ein Krisenstab mit Betriebsrat oder Sprecher\*in). Die Hälfte der Befragten (50%) gab an, dass die Aussage, dass solche Arbeitsgruppen sehr wichtig waren, auf ihr Unternehmen zutrifft. Stärkere Relevanz als diese Arbeitsgruppen hatten größere Treffen (persönlich oder virtuell), bei denen das Management und die Mitarbeiter\*innen (und nicht nur deren Vertreter\*innen) ihre Ansichten austauschten (65% Zustimmung) sowie Einzelgespräche zwischen Management und Mitarbeiter\*innen (76% Zustimmung).

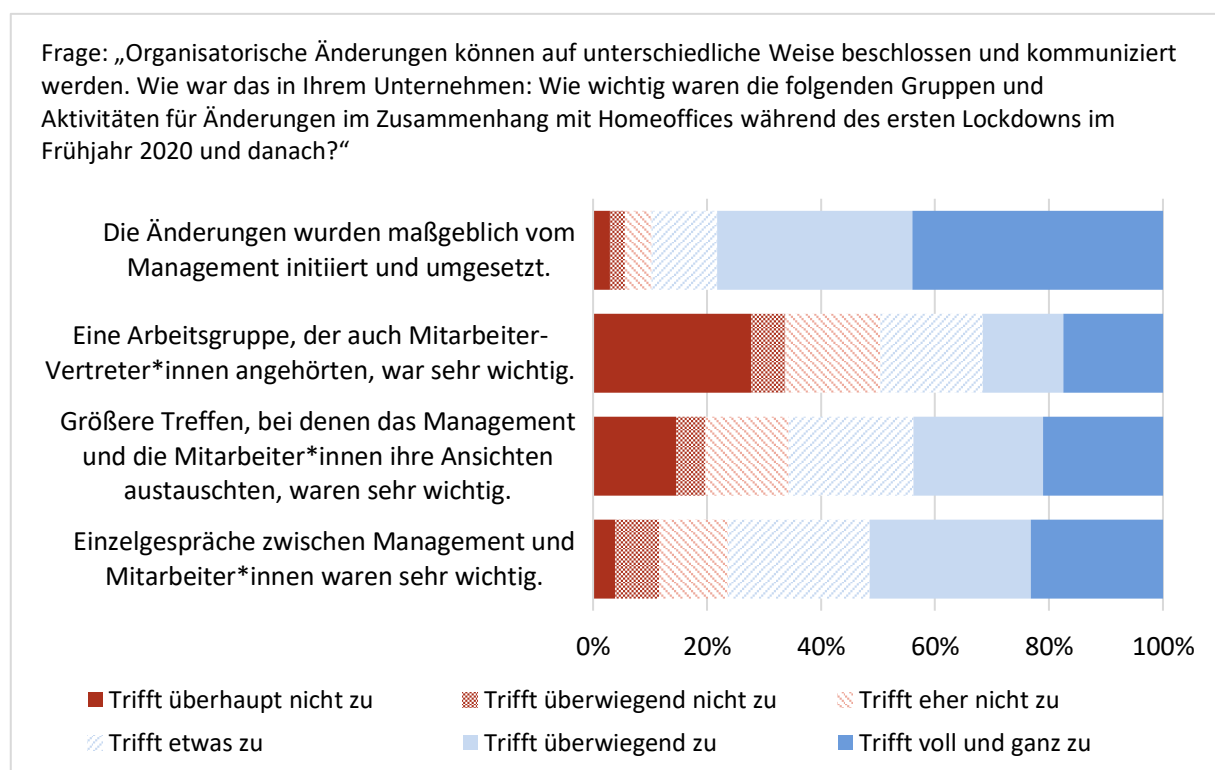


Abbildung 4: Entscheidungen und Kommunikation über Homeoffices (n=280)

Die Befragten wurden außerdem gebeten, den Partizipationsgrad der Beschäftigten zu schätzen. Dabei bedeutete 0 Prozent, dass das Management alle Entscheidungen allein getroffen hat, und 100 Prozent, dass die Mitarbeiter\*innen alle Entscheidungen getroffen haben. Der so gemessene Partizipationsgrad beträgt im Durchschnitt 35,6 Prozent (Standardabweichung: 25,9).

In den [Round-Table-Gesprächen](#) wurde deutlich, dass die Beteiligung der Mitarbeiter\*innen an Entscheidungen stark von deren Dringlichkeit abhängt. So musste der Wechsel in die Homeoffices zu Beginn des ersten Lockdowns im März 2020 schnell geschehen, weshalb kurzfristige Regelungen zunächst vom Management vorgegeben wurden. Später wurden diese Regeln gemeinsam für den längerfristigen Einsatz angepasst. Dabei konnten sich die Mitarbeiter\*innen in unterschiedlichem Ausmaß einbringen.

---

*„Es gab eine Betriebsvereinbarung für Homeoffice, die allerdings für diese Situation adaptiert werden musste. Wir mussten das gemeinsam mit der Personalabteilung und dem Betriebsrat neu aufsetzen. Das geht nur partizipativ.“*

Geschäftsführer eines  
großen Dienstleistungsunternehmens

---

---

*„Bei uns war es auch das Management, das das größtenteils getrieben hat. Aber es gab dann Arbeitsgruppen, und über den Sommer zum Beispiel auch eine Evaluierung mit den Mitarbeitern (...), um das Thema ‚Homeoffice‘ weiter zu bringen für die Zukunft.“*

Angestellte in einem Großbetrieb im Bereich  
Information und Consulting

---

In manchen Unternehmen hat das Management einen Regelungsrahmen entwickelt, der dezentral in den Abteilungen oder für einzelne Mitarbeiter\*innen verfeinert wurde. In anderen Unternehmen wurden Änderungen im Zusammenhang mit Homeoffices „streng hierarchisch“ kommuniziert, und Vorgesetzte definierten die Regeln, zum Beispiel über fixe Büro-Nutzungstage. Dabei traten insbesondere am Anfang Kommunikationsprobleme zwischen verschiedenen Teams auf. Außerdem äußerten jene Beschäftigten, die keine Wahlmöglichkeiten hatten, ihre Unzufriedenheit.

## Erfahrungen mit Homeoffices

Im Folgenden werden Erfahrungen der Unternehmen mit Homeoffices in drei Bereichen dargestellt: Zunächst geht es um Erfahrungen im Zusammenhang mit den betrieblichen Abläufen, sodann um das soziale Klima im Unternehmen und schließlich um eine Gesamteinschätzung und einen Ausblick.

Im Hinblick auf die *betrieblichen Abläufe* gab jeweils mehr als ein Drittel der Befragten an, dass es Probleme im Zusammenhang mit der Technik oder der Kundenakquise und -bindung gab sowie zusätzlichen Weiterbildungsbedarf oder Herausforderungen im Zusammenhang mit der Kontrolle von Arbeitszeit und Arbeitsleistung der Mitarbeiter\*innen (vgl. Abbildung 5). Der letzte Punkt hat dabei die größte Relevanz: Die Hälfte der Befragten (50%) gab an, dass die Aussage, dass die Kontrolle von Arbeitszeit und Arbeitsleistung herausfordernd war, auf ihr Unternehmen zutrifft (trifft etwas zu: 25%; überwiegend: 15%; voll und ganz: 10%). Technische Probleme (z.B. Server, Webcam) spielten die geringste Rolle (trifft etwas zu: 30%; überwiegend: 4%; voll und ganz: 2%).

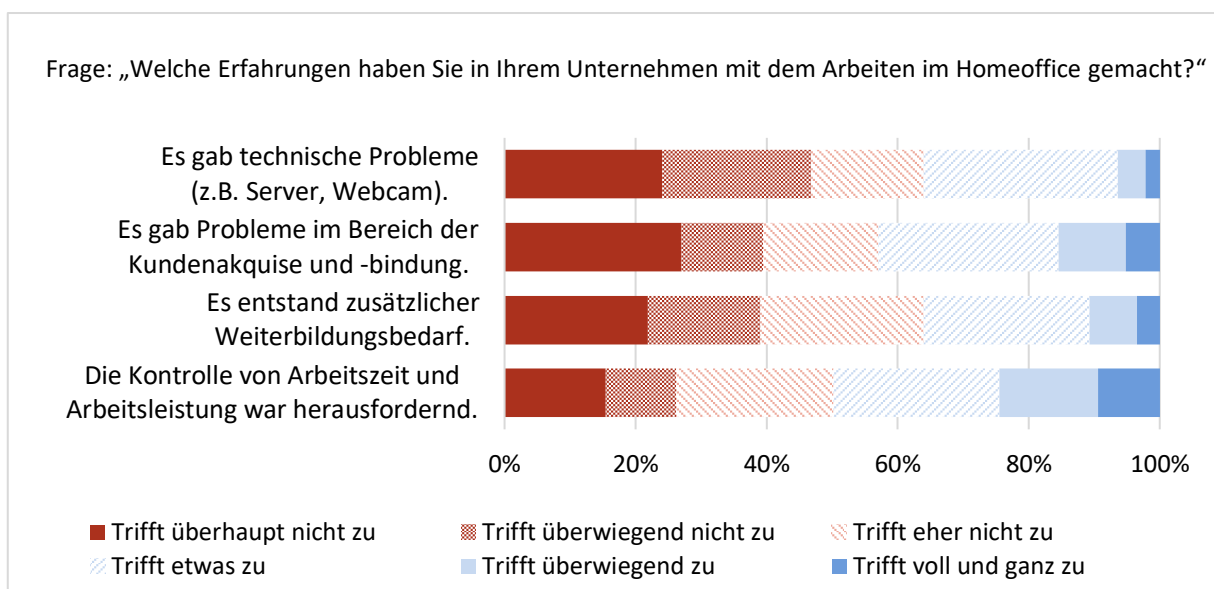


Abbildung 5: Erfahrungen mit Homeoffices: Betriebliche Abläufe (n=233)

Die Teilnehmenden der [Round-Table-Gespräche](#) berichteten, dass die Umstellung auf Homeoffices teilweise sehr gut funktionierte. Die notwendige Ausstattung, zum Beispiel Firmen-Laptops, konnte rasch zur Verfügung gestellt werden. Allerdings traten auch technische Probleme auf. So mussten Serverkapazitäten für die externe Daten- und Software-Nutzung adaptiert werden, und es kam vor, dass die Internetverbindung in ländlichen Regionen schlecht war.

Als Antwort auf die besonderen Herausforderungen im Zusammenhang mit der Kontrolle von Arbeitszeit und -leistung haben die Unternehmen neue digitale Tools verwendet. Außerdem setzten verstärkt auf die Selbstbestimmung und -verantwortung der Mitarbeiter\*innen. Generell – so der Tenor – kommt es auf gegenseitiges Vertrauen und Rücksichtnahme an, um eine gute Basis für die Zusammenarbeit zu schaffen. Mit Vertrauens-Arbeitszeit und outputorientierter Leistungsbeurteilung wurden insgesamt gute Erfahrungen gemacht.

„Wir haben so viele Mitarbeiter, und wenn die dann alle auf einmal über das Netzwerk einsteigen wollen... – Am Anfang war die Technik auf jeden Fall eine große Herausforderung, aber mittlerweile ist es wirklich schon zur großen Gewohnheit geworden.“

Angestellte in einem großen Industriebetrieb

Auch das *soziale Klima im Unternehmen* wird durch das Arbeiten im Homeoffice beeinflusst (vgl. Abbildung 6). Gut die Hälfte der Befragten (53%) gab an, dass sich der Verzicht auf persönliche Kontakte negativ auf das Klima ausgewirkt hat. Zu Spannungen zwischen jenen Mitarbeiter\*innen, deren Tätigkeiten nicht im Homeoffice erledigt werden können, und Mitarbeiter\*innen, die im Homeoffice arbeiten, kam es in einem Viertel der Unternehmen (25%). Zu Konflikten darüber, wer in welchem Umfang im Homeoffice arbeitet, kam es in einem guten Viertel der Unternehmen (27%).

Neben den beiden zuletzt genannten Konfliktlinien lässt sich eine gewisse Spaltung der Belegschaften in eine Gruppe, für die das Arbeiten im Homeoffice ideal war, und eine Gruppe, für die dies sehr ungünstig war, erkennen. Zwei Drittel der Befragten (66%) gaben an, dass die Aussage, dass die Mitarbeiter\*innen mit dem Arbeiten im Homeoffice unterschiedlich gut zurecht gekommen sind, auf ihr Unternehmen zutrifft (trifft etwas zu: 27%; überwiegend: 24%; voll und ganz: 15%).

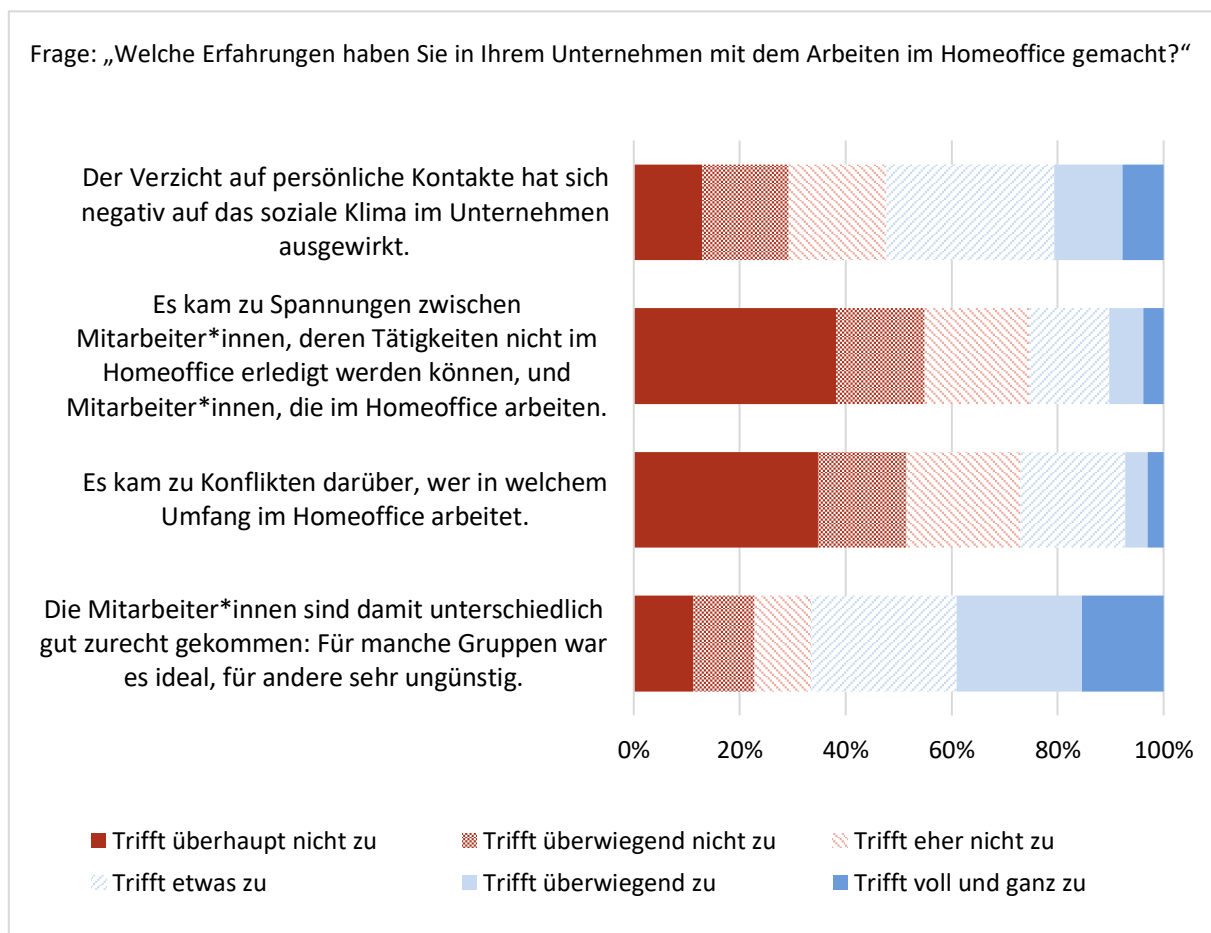


Abbildung 6: Erfahrungen mit Homeoffices: Soziales Klima im Unternehmen (n=233)

In den [Round-Table-Gesprächen](#) wurden diese unterschiedlichen Erfahrungen bestätigt: Konflikte über den Umfang der Arbeit im Homeoffice wurden insbesondere in einem Unternehmen berichtet, in dem die Mitarbeiter\*innen nur wenig Möglichkeit zur Mitgestaltung hatten und Homeoffices zu Beginn des ersten Lockdowns im März 2020 nur in beschränktem Ausmaß genutzt werden durften. Andere Teilnehmende berichteten, dass es in ihrem Unternehmen zwar kaum Konflikte über den Umfang der Arbeit im Homeoffice gab. Allerdings kam es dazu, dass Mitarbeiter\*innen verunsichert waren, weil sie nicht wussten, wann und wie sie im Homeoffice erreichbar sein müssen.

---

*„Das, was ich als Vertrauenskultur bezeichne. Ich glaube, das ist der eigentlich richtige Weg, den wir gehen. Wenn wir den Mitarbeitern das notwendige Vertrauen entgegenbringen, nehmen wir extrem viel Konfliktpotenzial raus.“*

Geschäftsführer eines  
großen Dienstleistungsunternehmens

---

gen. In einem anderen Unternehmen wurden zusätzliche bezahlte Pausen für Schichtarbeiter\*innen in der Produktion eingeführt. Dies war eine Reaktion auf Spannungen in der Belegschaft. Die Pausen sollten der Entlastung der Mitarbeiter\*innen vor Ort dienen.

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Probleme und Konfliktpotenziale im Zusammenhang mit Homeoffices überrascht es wenig, dass die *Gesamteinschätzungen und der Ausblick in die Zukunft* eher verhalten sind (vgl. Abbildung 7). Zwar gaben fast zwei Drittel der Befragten (65%) an, dass sich für die Mitarbeiter\*innen in ihrem Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben verbessert hat. Doch nur in jeweils rund der Hälfte der Unternehmen äußerten viele Mitarbeiter\*innen mit Kindern unter 16 Jahren den Wunsch, in Zukunft mehr im Homeoffice arbeiten zu dürfen (49%), werden insgesamt mehr Vorteile des Arbeitens im Homeoffice als Nachteile gesehen (53%) und wird geplant, zukünftig mehr Arbeit im Homeoffice zu ermöglichen als vor der Corona-Krise (58%).

Im Vergleich mit der in der öffentlichen Debatte verbreiteten Prognose, im Sinne von „Homeoffices werden bleiben!“ sind die befragten Unternehmen also deutlich zurückhaltender. Neben den bereits beschriebenen Problemen und Konfliktpotenzialen liegt dies möglicherweise auch daran, dass Homeoffices nicht immer zu einer höheren Produktivität beitragen: Immerhin ein gutes Drittel der Befragten (35 %) gab an, dass die Aussage, dass sich alles in allem die Produktivität in ihrem Unternehmen durch Homeoffices und digitale Technologien – ausgelöst durch die Corona-Krise – verbessert hat, auf ihr Unternehmen zutrifft (trifft etwas zu: 23%; überwiegend: 8%; voll und ganz: 4%). Demgegenüber sehen auch viele Befragte keine solche Verbesserungen (diese Aussage trifft eher nicht zu: 41%; überwiegend nicht: 10%; überhaupt nicht: 14%).

Im Zusammenhang mit möglichen Spaltungstendenzen in den Belegschaften betonten die Teilnehmenden, dass es wichtig ist, die Leistung der Mitarbeiter\*innen, die vor Ort im Unternehmen arbeiten (müssen), aktiv wertzuschätzen und auf den sozialen Zusammenhalt zu achten. Geeignete Maßnahmen waren in einem Unternehmen etwa Prämien für besonders erschwerte Arbeitsbedingungen, Gratis-Jausen oder die verstärkte Präsenz der Führungskräfte vor Ort, um persönliche Wertschätzung und Solidarität zu zei-

---

*„Gutes Homeoffice funktioniert eigentlich dann in einer Gruppe (...), wenn es gut kommuniziert wird mit den Vorgesetzten und mit den Kollegen untereinander. Wenn die Sachen gut ausgesprochen werden, dann wird diese Neid-Debatte nicht stattfinden.“*

Betriebsratsvorsitzender bei einem  
großen Arbeitgeber

---

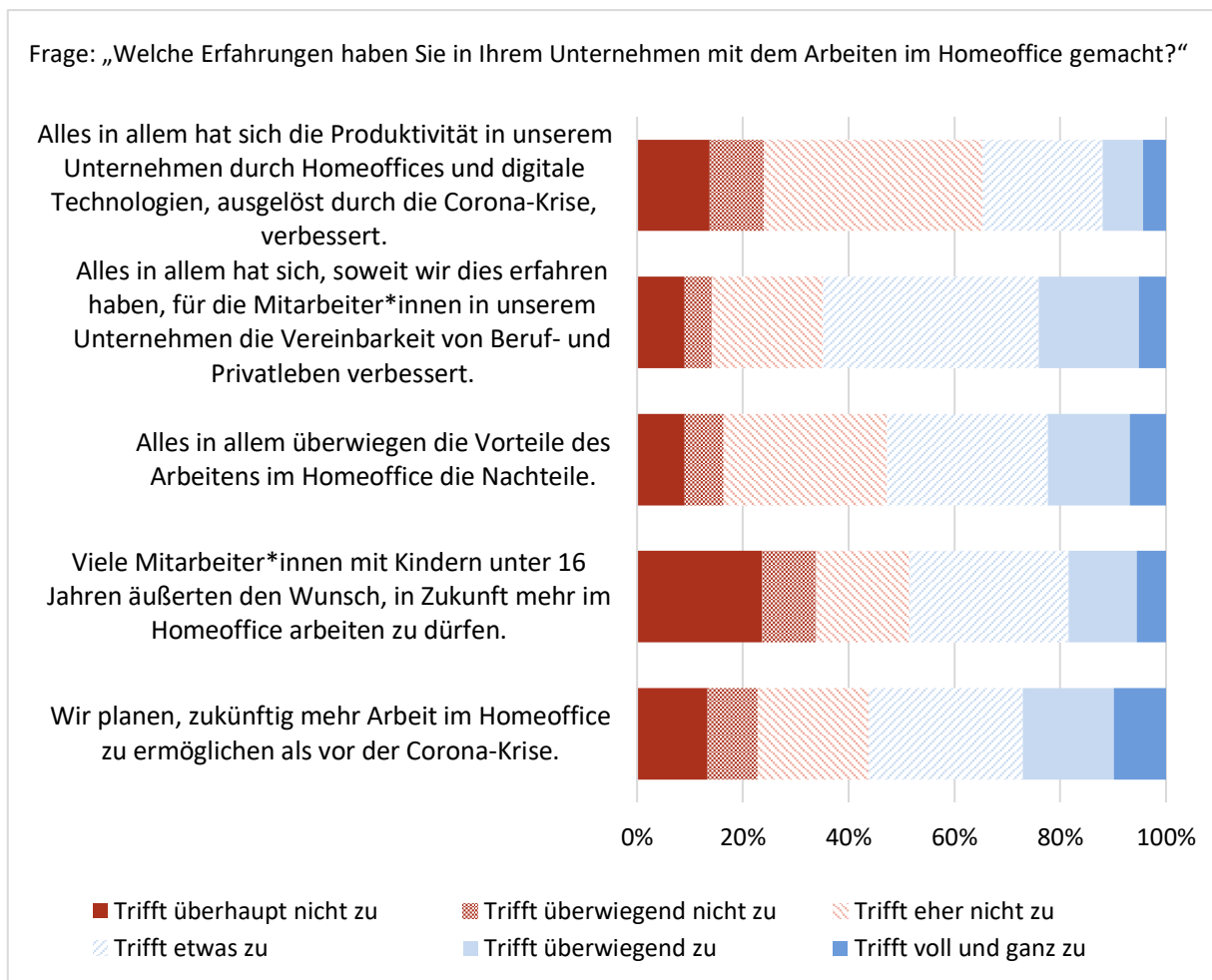


Abbildung 7: Erfahrungen mit Homeoffices: Gesamteinschätzung und Ausblick (n=233)

### Verbreitung von digitalen Technologien

Ausgelöst durch die COVID-19-Pandemie haben viele Unternehmen neue digitale Technologien eingesetzt – teils im Zusammenhang mit Homeoffices, teils auch unabhängig davon (vgl. Abbildung 8). Zu den digitalen Technologien zählen in dieser Befragung: Mobiltelefonie (Dienst- bzw. privates Handy), Intranet, E-Mail, Social Media (z.B. WhatsApp, Facebook), externer Zugriff auf dienstliche Daten und Software sowie Telefon- und Videokonferenzen. In den befragten Unternehmen haben sowohl die Verbreitung als auch die Wichtigkeit von allen diesen digitalen Technologien zugenommen. Eine Ausnahme sind E-Mails, die bereits vor dem ersten Lockdown im März 2020 in fast allen befragten Unternehmen (97%) verwendet wurden (verwendet und sehr wichtig: 94%) und zum Zeitpunkt der Befragung nahezu unverändert genutzt wurden.

Neben E-Mails haben zum Zeitpunkt der Befragung Diensthandys (verwendet: 93%; verwendet und sehr wichtig: 81%), der externe Zugriff auf Daten und Software (87%; sehr wichtig: 73%) sowie Intranet (71%; sehr wichtig: 52%) die größte Relevanz in den befragten Unternehmen, gefolgt von Telefon- und Videokonferenzen. Dabei sind letztere auch die Technologien, deren Verwendung seit dem ersten Lockdown am stärksten zugenommen hat. Während vor dem ersten Lockdown im März 2020 gut die Hälfte der befragten Unternehmen Telefonkonferenzen nutzten (56%; sehr wichtig: 34%), waren es zum Zeitpunkt der Befragung bereits drei Viertel (76%; sehr wichtig: 57%). Bei Videokonferenzen stiegen diese Anteile sogar noch stärker, nämlich von einer knappen Hälfte (45%; sehr wichtig: 28%) auf ebenfalls drei Viertel der befragten Unternehmen (74%; sehr wichtig: 58%).

Eine weniger wichtige und vor allem weniger stark veränderte Rolle spielen Social Media und private Handys. Zum Zeitpunkt der Befragung wurden diese Technologien in 69 Prozent bzw. 52 Prozent der befragten Unternehmen verwendet.

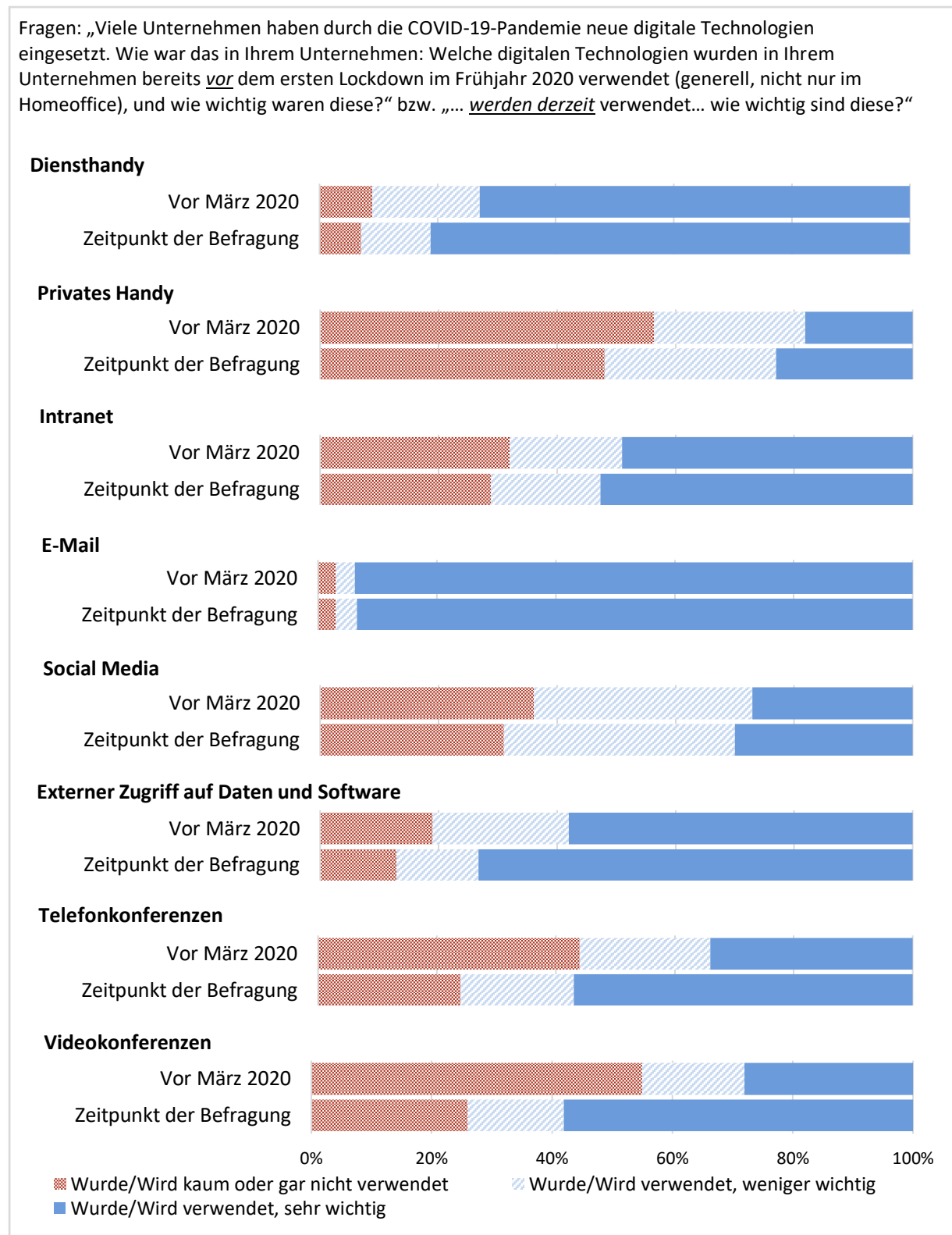


Abbildung 8: Nutzung und Wichtigkeit von digitalen Technologien vor dem ersten Lockdown im März 2020 und zum Zeitpunkt der Befragung (November 2020 – Jänner 2021) (n=280)



In den befragten Unternehmen werden digitale Technologien in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt, und auch hier hat die COVID-19-Pandemie zu Veränderungen geführt (vgl. Abbildung 9). Den stärksten Zuwachs gab es bei der Weiterbildung: Wurden in diesem Bereich vor dem ersten Lockdown im März 2020 nur in einem knappen Drittel der Unternehmen (30%) digitale Technologien verwendet, verdoppelte sich dieser Anteil bis zum Jahresende 2020/Jahresanfang 2021 auf 61 Prozent.

Ähnlich stark zugenommen hat der Einsatz digitaler Technologien in Meetings und anderer interner Kommunikation in Unternehmen. Ein knappes Drittel der Befragten (30%) gab an, seit dem ersten Lockdown im Frühjahr 2020 in diesem Bereich digitale Technologien zu verwenden. In diesem wenig überraschenden Befund spiegelt sich auch das oben genannte Ergebnis wider, dass Telefon- und Videokonferenzen stark zugenommen haben. Im Vergleich zur Weiterbildung waren digitale Technologien in diesem Bereich allerdings bereits vor dem ersten Lockdown stärker verbreitet, nämlich in gut der Hälfte der Unternehmen (52%).

Nicht nur unternehmensintern, sondern auch für Kontakte mit Externen spielen digitale Technologien eine größere Rolle. Jeweils rund ein Fünftel der Befragten gab an, dass diese in ihrem Unternehmen seit dem ersten Lockdown im Frühjahr 2020 für Kontakte mit Kund\*innen (20%; bereits vor dem ersten Lockdown verwendet: 65%), Lieferant\*innen (18%; vorher: 67%) und anderen Partnern, zum Beispiel Bank oder Beratung (ebenfalls 18%; vorher: 67%) verwendet werden.

Etwas weniger stark waren die Zuwächse in den Bereichen Workflow-Steuerung (16%; vorher: 56%), Vertrieb (10%; vorher: 46%) und vor allem Fertigung bzw. Dienstleistungs-Erstellung (4%; vorher: 26%).

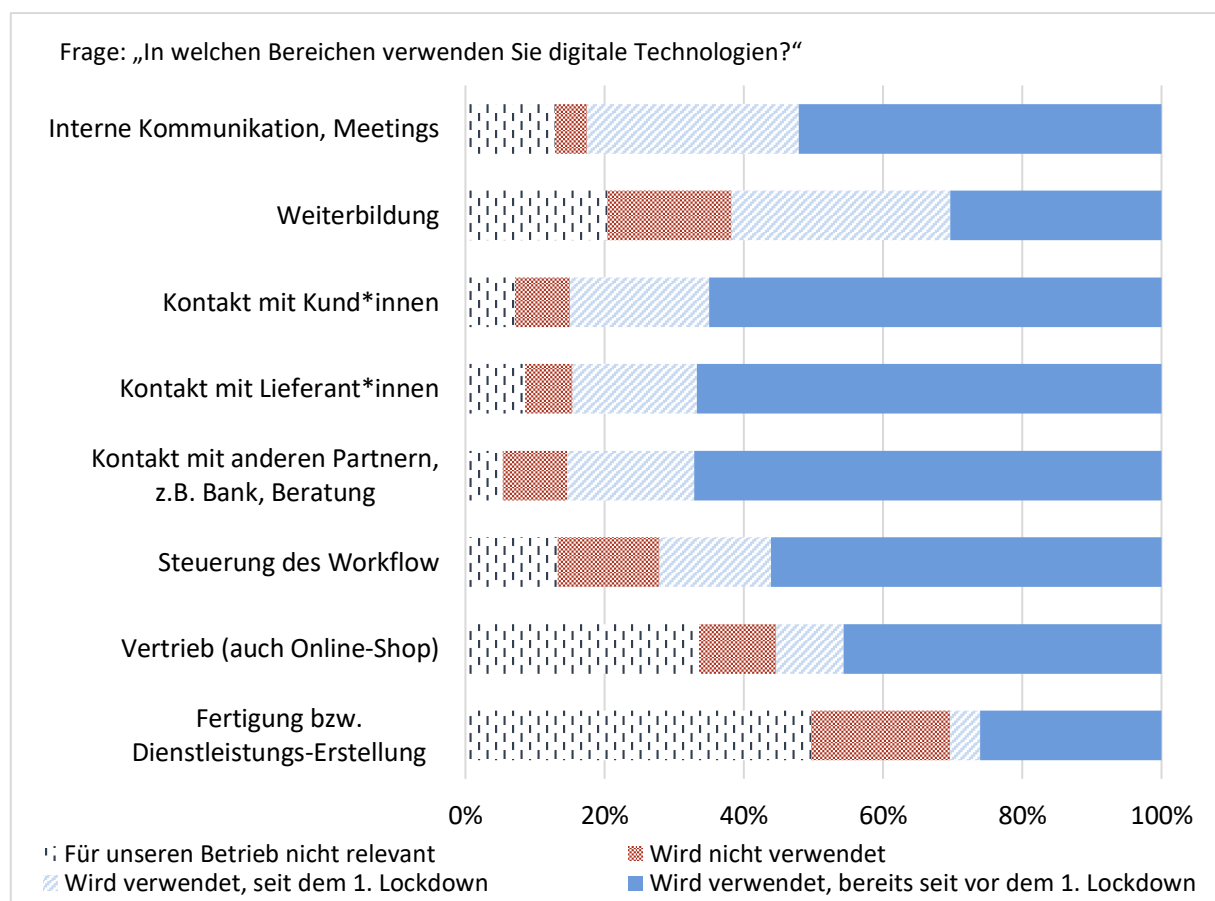


Abbildung 9: Bereiche, in denen digitale Technologien verwendet werden (n=280)

## Erfahrungen mit digitalen Technologien

Die Mehrheit der befragten Unternehmen hat mit digitalen Technologien positive Erfahrungen gemacht (vgl. Abbildung 10). So gaben fast vier von fünf Befragten (79%) an, dass die Aussage, dass digitale Technologien, die vor der Corona-Krise nicht im Unternehmen verwendet wurden, sehr hilfreich waren, auf ihr Unternehmen zutrifft (trifft etwas zu: 21%; überwiegend: 33%; voll und ganz: 25%). Allerdings sind unter dem übrigen Viertel auch viele Unternehmen mit genau entgegengesetzten Erfahrungen (diese Aussage trifft eher nicht zu: 8%; überwiegend nicht: 3%; überhaupt nicht: 10%).

Wie bereits im Zusammenhang mit den Homeoffices zeichnet sich auch bei den digitalen Technologien eine gewisse Polarisierung unter den Mitarbeiter\*innen ab. Etwa vier von fünf Befragten (81%) gaben an, dass die Aussage, dass die Mitarbeiter\*innen mit digitalen Technologien unterschiedlich gut zurechtkommen, auf ihr Unternehmen zutrifft (trifft etwas zu: 23%; überwiegend: 33%; voll und ganz: 25%).

Dennoch sind digitale Technologien für die Zukunft bedeutsam, und zwar auch in stärkerem Ausmaß als Homeoffices. Etwa neun von zehn Befragten (88%) gaben an, dass sie planen, weiterhin digitale Technologien verstärkt zu verwenden, auch unabhängig von Homeoffices (diese Aussage trifft etwas zu: 14%; überwiegend: 28%; voll und ganz: 46%).

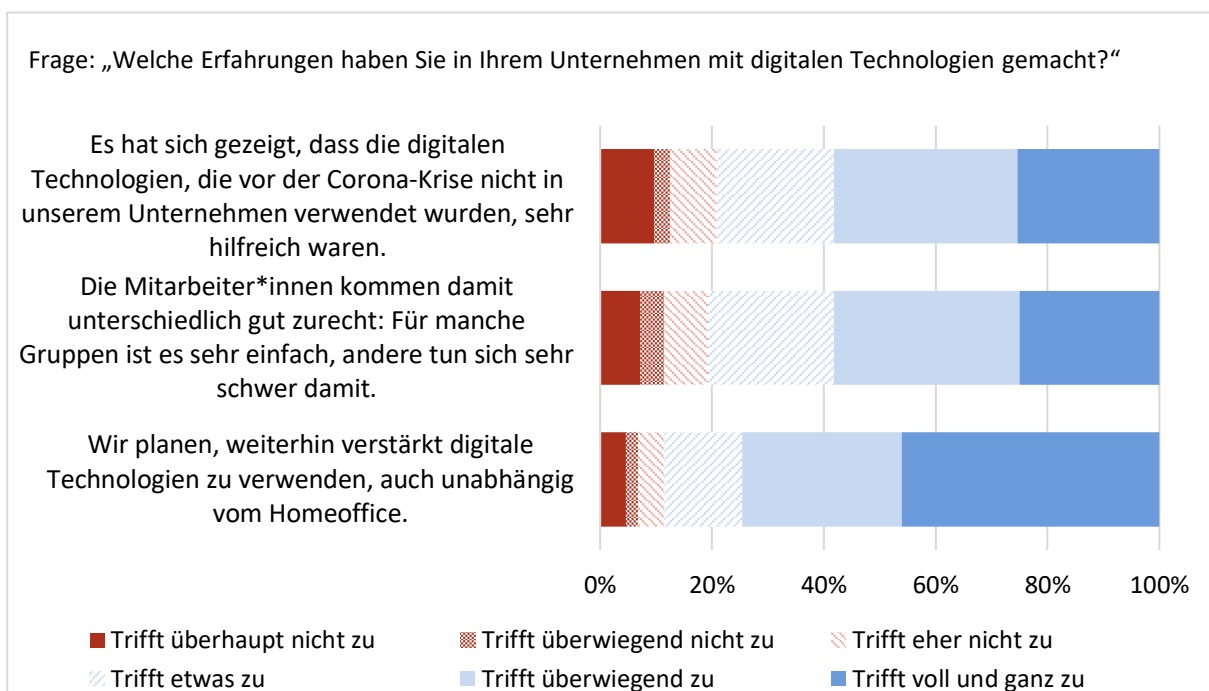


Abbildung 10: Erfahrungen mit digitalen Technologien (n=280)

Die Teilnehmenden der [Round-Table-Gespräche](#) berichteten, dass die COVID-19-Pandemie kaum dazu geführt hat, dass in ihrem Unternehmen zusätzliche digitale Technologien genutzt wurden. Vielmehr konnte auf eine breite Palette bereits verwendeter Technologien zurückgegriffen werden. Dadurch, dass es bereits entsprechende Erfahrungen gab, traten auch nur selten gravierende technische Probleme auf.

---

„Wir waren sehr froh, dass wir schon sehr viele dieser Technologien in unserem Arbeitsalltag zuvor genutzt haben und die Mitarbeiter auch schon recht gut ausgestattet waren. Dadurch war es uns möglich, innerhalb eines Wochenendes alles vorzubereiten, um fast zu hundert Prozent am Montag danach Homeoffice durchzuführen und auch zu wissen, dass die Mitarbeiter damit umgehen können (...).

Personalverantwortliche in einem großen Industriebetrieb

---

In den Unternehmen gab es allerdings auch Mitarbeiter\*innen ohne Vorerfahrungen mit digitalen Technologien, von denen manche schwer „abzuholen“ oder „zu begeistern“ waren. Einige benötigten Schulungen, zum Beispiel zur Durchführung von Videokonferenzen. Es war wichtig, diese Gruppen besonders zu berücksichtigen und bei der Verwendung von digitalen Technologien darauf zu achten, dass sie ebenfalls erreicht werden. Positive Erfahrungen gab es unter anderem mit Handy-Apps, da alle Mitarbeiter\*innen ohnehin ihr Handy nutzten.

### Typen beim Experimentieren: „Erfahrene“, „Innovierer“, „Reagierer“ und „Neutrale“

Die befragten Unternehmen haben in unterschiedlichem Ausmaß mit Homeoffices und digitalen Technologien experimentiert. Im Folgenden werden besondere Merkmale von vier Typen beim Experimentieren dargestellt. Die vier Typen wurden danach gebildet, wie viele Mitarbeiter\*innen gelegentlich oder regelmäßig im Homeoffice gearbeitet haben, und zwar vor dem ersten Lockdown im März 2020, während des ersten Lockdowns, zwischen dem ersten und dem zweiten Lockdown (Sommer/Herbst 2020) und zum Zeitpunkt der Befragung (November 2020 – Jänner 2021) (vgl. auch Abbildung 2).

Zur Vereinfachung wird nur zwischen zwei Ausprägungen unterschieden: einem niedrigen Homeoffice-Anteil, falls keine oder nur wenige Mitarbeiter\*innen im Homeoffice gearbeitet haben, und einem hohen Homeoffice-Anteil, falls 25 Prozent der Mitarbeiter\*innen oder mehr im Homeoffice gearbeitet haben. Der Cut-off-Wert von 25 Prozent wurde gewählt, da er groß genug ist, dass Homeoffices in den Unternehmen nicht nur ein Randphänomen sind, sondern eine gewisse Relevanz haben. Gleichzeitig ist er niedrig genug, dass genügend Unternehmen in die Gruppe mit hohem Homeoffice-Anteil fallen, sodass aussagekräftige Vergleiche möglich sind. Es wurden die folgenden vier Typen gebildet:

- **Erfahrene:** Diese Unternehmen hatten bereits vor dem ersten Lockdown im März 2020 einen hohen Homeoffice-Anteil. In einigen Unternehmen ist dieser Anteil während der Lockdowns gestiegen, jedoch war er in keinem Unternehmen in einem der betrachteten Zeiträume auf dem niedrigen Niveau.
- **Innovierer:** Diese Unternehmen hatten vor dem ersten Lockdown im März 2020 einen niedrigen Homeoffice-Anteil. Dieser Anteil stieg während des ersten Lockdowns auf das höhere Niveau und verblieb dort bis zum Zeitpunkt der Befragung.
- **Reagierer:** Diese Unternehmen hatten vor dem ersten Lockdown im März 2020 ebenfalls einen niedrigen Homeoffice-Anteil, und dieser Anteil stieg während des ersten Lockdowns auf das höhere Niveau. Im Gegensatz zu den *Innovierern* blieb der Homeoffice-Anteil jedoch nicht auf dem hohen Niveau, sondern er sank nach dem Ende des ersten Lockdowns wieder auf das niedrige Niveau. Ausgelöst durch den zweiten Lockdown im Herbst 2020 stieg der Anteil wieder auf das höhere Niveau.
- **Neutrale:** Auch diese Unternehmen hatten vor dem ersten Lockdown im März 2020 einen niedrigen Homeoffice-Anteil. Im Gegensatz zu den *Innovierern* und *Reagierern* stieg dieser Anteil jedoch während der Lockdowns nicht auf das höhere Niveau, sondern er blieb über alle betrachteten Zeiträume hinweg auf dem niedrigeren Niveau.

Jene Unternehmen, in denen in keinem der vier betrachteten Zeiträume zumindest wenige Mitarbeiter\*innen im Homeoffice arbeiteten, sowie Unternehmen, in denen zwar vor dem ersten Lockdown Mitarbeiter\*innen im Homeoffice gearbeitet haben, später jedoch nicht mehr (etwa wegen Kurzarbeit oder Änderungen der erzeugten Produkte und Dienstleistungen), werden im Folgenden nicht berücksichtigt.

Besonders interessant für ein besseres Verständnis des Experimentierens mit Homeoffices sind die *Innovierer* und die *Reagierer*. Während erstere ausgelöst durch den ersten Lockdown im März 2020 anscheinend so gute Erfahrungen mit Homeoffices gemacht haben, dass sie diese auch danach beibehielten, scheinen Homeoffices für letztere weniger gut geeignet zu sein.

Ein Vergleich aller vier Typen zeigt, dass es statistisch signifikante Unterschiede (auf einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,05$ ) im Hinblick auf die folgenden Aspekte gibt: 1.) Unternehmensgröße und Branche, 2.) wie gut die Unternehmen durch die Corona-Krise gekommen sind, 3.) ob es eine Betriebsvereinbarung zu Homeoffices gibt, welche Entscheidungsgremien es gab und wie stark die Mitarbeiter\*innen an Entscheidungen beteiligt waren sowie 4.) hinsichtlich der Erfahrungen, die Unternehmen mit Homeoffices gemacht haben. Im Hinblick auf verwendete digitale Technologien gibt es keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen den vier Typen.

Tabelle 1 zeigt die besonderen Merkmale der vier Typen. Es sind lediglich diejenigen Merkmale dargestellt, in denen Unterschiede zwischen mindestens zwei Typen statistisch signifikant sind.

Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass Unternehmen je nach Größe und Branche unterschiedlich auf die COVID-19-Pandemie reagierten. Während es im Bereich „Information und Consulting“ erwartungsgemäß viele Homeoffice-*Erfahrene* gibt, sind in der „Industrie“ vergleichsweise viele *Innovierer*. Für „Gewerbe und Handwerk“ hingegen sind Homeoffices als Arbeitsform kaum von Bedeutung, hier gibt es verhältnismäßig viele *Neutrale*. Insgesamt scheinen vor allem große Unternehmen als *Innovierer* längerfristig an Homeoffices interessiert zu sein. Interessant ist auch, dass *Innovierer* den höchsten Partizipationsgrad der Mitarbeiter\*innen haben und verschiedene Entscheidungsgremien nutzen. Dies legt die Vermutung nahe, dass der Dialog zwischen Arbeitgebern und Mitarbeiter\*innen in einem positiven Zusammenhang mit der längerfristigen Implementierung von Homeoffices in Unternehmen steht.

	<b>Erfahrene (n=61; 28%)</b>	<b>Innovierer (n=42; 19%)</b>	<b>Reagierer (n=36; 16%)</b>	<b>Neutrale (n=80; 37%)</b>
Anteil der Mitarbeiter*innen im Homeoffice vor, während und zwischen den Lockdowns 2020/21 (Cut-off-Wert: 25%)				
Unternehmensgröße	Vor allem kleine (36%) und mittelgroße (53%) Unternehmen (10–49 Ma. bzw. 50–249 Ma.)	Vor allem mittelgroße (41%) und große (43%) Unternehmen (50–249 Ma. bzw. ≥ 250 Ma.)	Vor allem kleine und mittelgroße Unternehmen (je 47%) (10–49 Ma. bzw. 50–249 Ma.)	Vor allem kleine (36%) und mittelgroße (55%) Unternehmen (10–49 Ma. bzw. 50–249 Ma.)
Branchen	Vor allem Information und Consulting (25%); Industrie sowie Gewerbe und Handwerk (je 21%)	Vor allem Industrie (43%); Information und Consulting (24%), Gewerbe und Handwerk sowie Handel (je 12%)	Vor allem Gewerbe und Handwerk sowie Handel (je 22%); Information und Consulting (20%)	Vor allem Gewerbe und Handwerk (44%); Transport und Verkehr sowie Industrie (je 14%); Tourismus (13%)
Gut durch Krise gekommen?	Vergleichsweise schlecht	Vergleichsweise gut	Vergleichsweise gut	Vergleichsweise schlecht
Betriebsvereinbarung vorhanden?	48% seit 1. Lockdown oder davor; 22% kein Bedarf	35% seit 1. Lockdown, 23% davor; 12% kein Bedarf	25% seit 1. Lockdown, 0% davor; 33% kein Bedarf	24% seit 1. Lockdown oder davor; 62% kein Bedarf
Entscheidungsgremien	Vor allem Einzelgespräche	Arbeitsgruppen und größere Treffen wichtig	Arbeitsgruppen wichtig	Kein eindeutiges Bild
Partizipationsgrad	35%	42%	32%	33%
Erfahrungen mit Homeoffices	Höhere Produktivität; bessere Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben; mehr Vor- als Nachteile; zukünftig mehr Homeoffices	Höhere Produktivität; bessere Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben; mehr Vor- als Nachteile; zukünftig mehr Homeoffices	Bessere Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben; mehr Vor- als Nachteile; zukünftig mehr Homeoffices (aber weniger als <i>Innovierer</i> )	Weniger gute Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben; nicht mehr Vor- als Nachteile; zukünftig nicht mehr Homeoffices

Tabelle 1: Merkmale der vier Typen beim Experimentieren (n=219)

## 4. Ergebnisse der Beschäftigten-Befragung

### Verbreitung von Homeoffices

Wie die Arbeitgeber-Befragung zeigt auch die Befragung der Beschäftigten mit Homeoffice-Erfahrung, dass nicht erst seit der COVID-19-Pandemie von zu Hause gearbeitet wird. Von den 256 Befragten gab gut ein Drittel (36%) an, bereits vor dem ersten Lockdown im März 2020 gelegentlich oder regelmäßig im Homeoffice gearbeitet zu haben. Ein knappes Drittel (32%) gab an, dass vor dem ersten Lockdown niemand in ihrem Unternehmen im Homeoffice gearbeitet hat.

Seit dem ersten Lockdown haben die Befragten in unterschiedlichem Ausmaß im Homeoffice gearbeitet. Fast die Hälfte der Befragten (47%) hat mehr als 50 Prozent ihrer Arbeitszeit im Homeoffice gearbeitet, zwölf Prozent sogar vollständig (vgl. Abbildung 11).

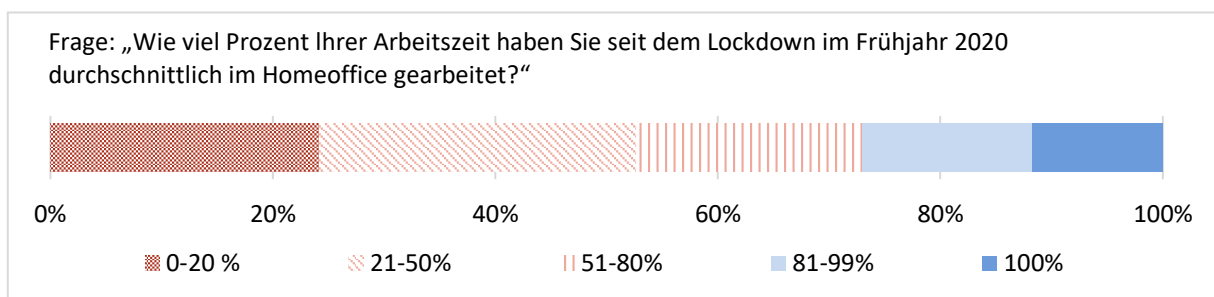


Abbildung 11: Anteil der Arbeitszeit im Homeoffice (n=256)

### Ausstattung der Homeoffices

Die Ausstattung der Arbeitsplätze mit Geräten, Schreibtisch und Ähnlichem ist ein Thema, das auch in der Öffentlichkeit viel diskutiert wird. Wer stellt die Ausstattung zur Verfügung, und wie gut sind die Arbeitsbedingungen? Die Mehrheit der befragten Beschäftigten gab an, dass ihr Arbeitgeber die Hardware, wie Laptop, Bildschirm oder Webcam, vollständig oder teilweise zur Verfügung stellt. Mit vier von zehn Befragten (40%) ist die Gruppe derer, die ausschließlich vom Arbeitgeber gestellte Geräte verwendet, am größten. Sowohl eigene als auch vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellte Geräte verwenden 27 Prozent der Befragten. Ausschließlich eigene Geräte verwenden 33 Prozent der Befragten.

Die Arbeitsbedingungen im Hinblick auf Räumlichkeiten, Arbeitsplatz, Beleuchtung und Technik werden von den meisten Befragten als zufriedenstellend bewertet. Es gibt allerdings auch viele Befragte, deren Arbeitsplatz nicht optimal ist, insbesondere im Hinblick auf den Bildschirm, die Arbeitshaltung und die Technik (vgl. Abbildung 12).

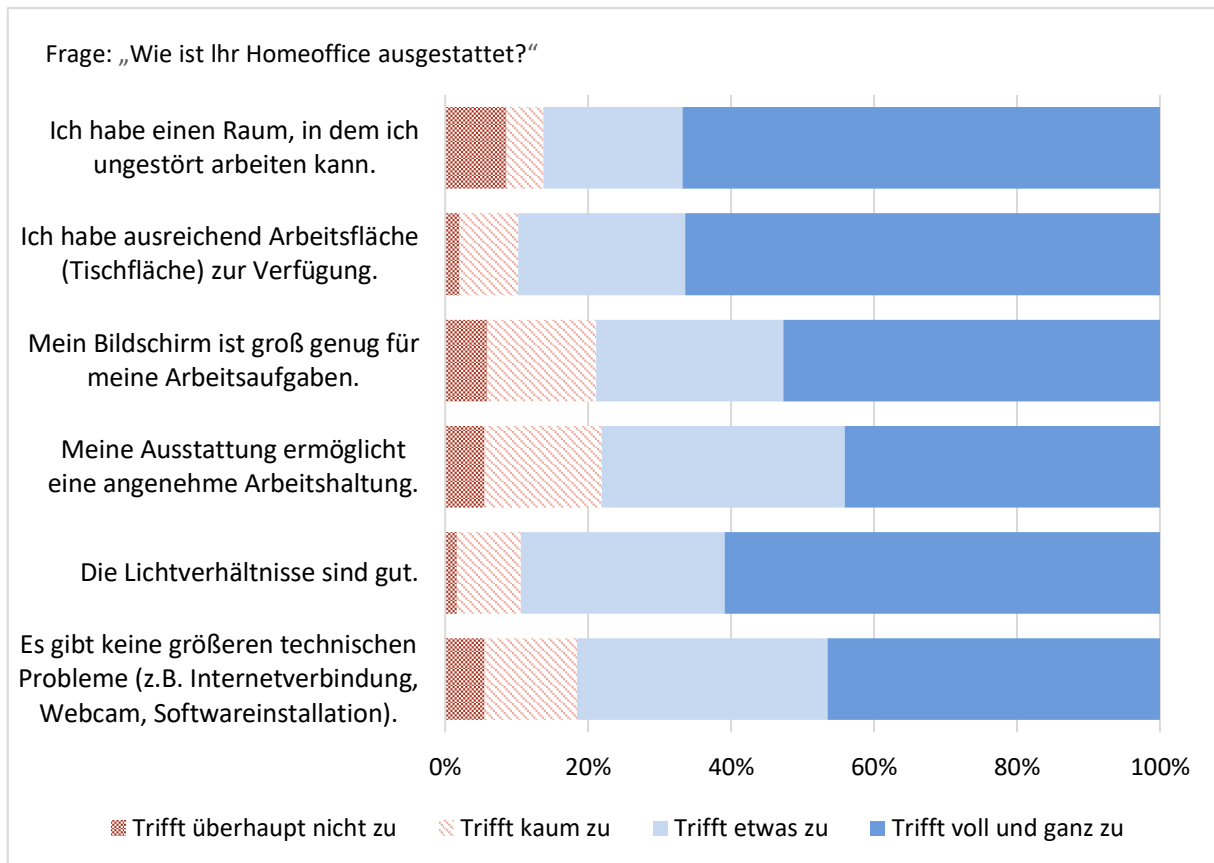


Abbildung 12: Ausstattung der Homeoffices (n=256)

### Regelungen zum Arbeiten im Homeoffice und Beteiligung an Entscheidungen

Im Vergleich zur Arbeitgeber-Befragung zeigt sich bei der Beschäftigten-Befragung eine stärkere Verbreitung von Betriebsvereinbarungen über Homeoffices. Mehr als die Hälfte der befragten Beschäftigten (55%) gab an, dass es in ihrem Unternehmen eine entsprechende Betriebsvereinbarung gibt. Von diesen Befragten gab gut die Hälfte (53%) an, dass die Betriebsvereinbarung bereits vor dem ersten Lockdown im März 2020 abgeschlossen worden war (vgl. Abbildung 13). Ein gutes Drittel der Befragten (37%) hat eine entsprechende Einzelvereinbarung.

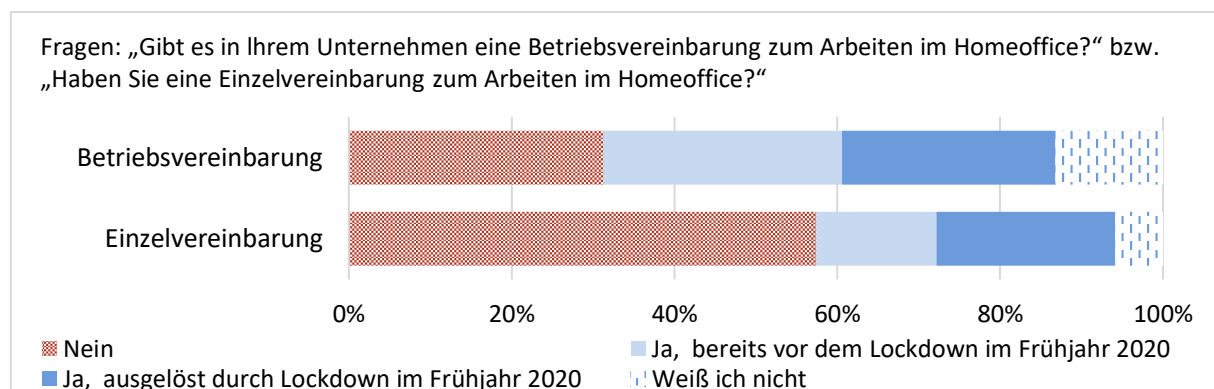


Abbildung 13: Verbreitung von Betriebs- und Einzelvereinbarungen zu Homeoffices (n=256)

Neben möglichen Betriebsvereinbarungen beteiligten sich viele der befragten Beschäftigten an Entscheidungen über die Arbeit im Homeoffice, zum Beispiel über deren Umfang oder die Ausstattung. Fast jeder Zweite (46%) gab an, dies weitgehend selbst zu entscheiden (in Absprache mit der Personalabteilung bzw. Geschäftsleitung oder der/dem Vorgesetzten). Weitere 40 Prozent gaben an, dass die Personalabteilung bzw. Geschäftsleitung oder die/der Vorgesetzte dies entscheidet, in Absprache mit ihnen. Allerdings gaben auch 14 Prozent der Befragten an, dass die Personalabteilung bzw. Geschäftsleitung oder die/der Vorgesetzte dies allein entscheidet, ohne Absprache mit ihnen.

### *Erfahrungen mit Homeoffices*

Wie bei der Arbeitgeber-Befragung werden im Folgenden die Erfahrungen der befragten Beschäftigten mit Homeoffices in drei Bereichen dargestellt. Die Schwerpunkte richten sich dabei nach der Erfahrungswelt der Beschäftigten: Zunächst geht es um die Arbeitsorganisation, sodann um das soziale Klima im Unternehmen und schließlich um eine Gesamteinschätzung und einen Ausblick.

Im Hinblick auf die *Arbeitsorganisation* sind die Erfahrungen überwiegend positiv. So gaben jeweils knapp zwei Drittel der Befragten an, dass sie im Vergleich zu ihrem üblichen Arbeitsplatz im Unternehmen im Homeoffice im Allgemeinen produktiver sind (63% der Befragten), dass sie ihre Arbeitsaufgaben schneller erledigen können (62% der Befragten) und dass sie weniger von ihrer Arbeit abgelenkt werden (65% der Befragten) (vgl. Abbildung 14). Zudem gaben etwa vier von fünf Befragten (82%) an, dass sie sich ihre Zeit freier einteilen können.

Von den negativen Erfahrungen nannten die Befragten am häufigsten, dass ihnen der Austausch mit ihren Kolleg\*innen fehlt (74% der Befragten). Vier von zehn Befragten (40%) gaben an, dass es sie stört, dass im Homeoffice die Grenze zwischen Beruf- und Privatleben verschwimmt. Negative Erfahrungen mit Vorgesetzten sind seltener, aber nicht vernachlässigbar: 17 Prozent der Befragten gaben an, dass sie sich bei Problemen und Fragen allein gelassen fühlen, und elf Prozent, dass sie sich durch ihre Vorgesetzten stärker kontrolliert fühlen.

Damit sind die Einschätzungen der befragten Beschäftigten insgesamt deutlich positiver als die der befragten Arbeitgeber, die eher Produktivitätseinbußen sahen (65% der befragten Unternehmen) sowie besondere Herausforderungen bei der Kontrolle von Arbeitszeit und Arbeitsleistung (50% der befragten Unternehmen).

---

*„Negativ in Erinnerung habe ich, dass die Meinungen zum Homeoffice zu Beginn der Umstellung unter den einzelnen Führungskräften klar auseinanderging. Teilweise waren Gruppen (...) länger in der Firma und andere Gruppen sind schon früher ins Homeoffice geschickt worden. Aber nachdem die Regierung klare Richtlinien und Vorgaben ausgesprochen hat, gab auch unsere Geschäftsführung standortübergreifend eine klare Anweisung, ins Homeoffice zu wechseln.“*

Konstrukteur bei einem  
mittelgroßen Arbeitgeber

---



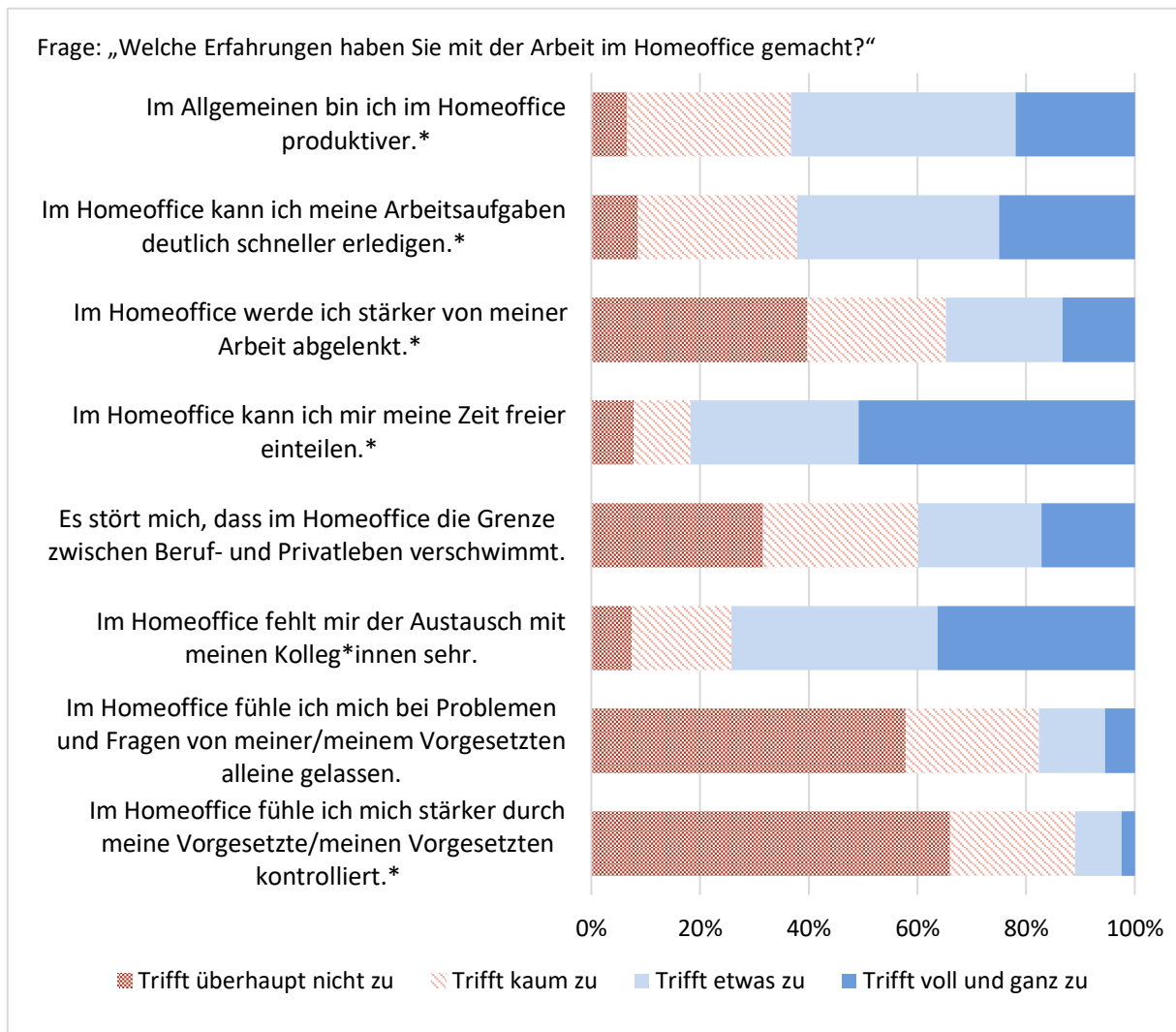


Abbildung 14: Erfahrungen mit Homeoffices: Arbeitsorganisation (n=256) (mit „\*“ gekennzeichnete Aussagen lauteten am Ende: „... im Vergleich zum üblichen Arbeitsplatz im Unternehmen“)

In den Interviews und den Round-Table-Gesprächen wurden ebenfalls die Vorteile von Homeoffices für die Beschäftigten hervorgehoben. Die Teilnehmenden beschrieben aber auch einige Schattenseiten, und es gibt Unterschiede zwischen den Beschäftigten je nach Arbeitsaufgaben und persönlicher Lebenssituation. So haben einige Beschäftigten im Homeoffice mehr Ablenkung, andere können dagegen konzentrierter arbeiten als am üblichen Arbeitsplatz im Unternehmen, da es weniger Störungen gibt. Freie Zeiteinteilung wird als Vorteil gesehen, obwohl sie starke Selbstdisziplin erfordert. Auch der Zeitgewinn durch wegfallende Fahrtzeiten und eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben wurden begrüßt.

„Es gibt schon dieses Gerücht, dass man im Homeoffice weniger arbeiten würde. Ich glaube, dass die Leute, die im Homeoffice nicht arbeiten, im Office auch nicht arbeiten. Also ich hoffe, dass wir uns von diesem Gedankengang endlich lösen.“

Angestellte in einem größeren Consulting-Unternehmen

Allerdings berichteten die Teilnehmenden der Round-Table-Gespräche auch, dass Beschäftigte mit Kindern während der Zeiten, in denen Kindergärten geschlossen waren und der Schulunterricht zu Hause stattfand, „massiv überlastet“ waren. Einige mussten Arbeitsaufgaben noch spät am Abend

erledigen, da sie sich tagsüber um ihre Kinder kümmern mussten. Auch manche Interviewpartner\*innen berichteten, dass sie im Homeoffice länger arbeiten als sonst. Dies liegt daran, dass sie länger erreichbar sein müssen. Manchmal fällt es ihnen auch schwer, „einen Schlussstrich“ zu ziehen und nach einer bestimmten Zeit die Arbeit zu beenden.

Insgesamt halten die Teilnehmenden es für sehr wichtig, dass Arbeitsaufgaben, Ziele, Termine und Zeiten der Erreichbarkeit klar definiert sind. Dies ermöglicht es, eine etwaige Überforderung rechtzeitig zu erkennen und in Grenzen zu halten. Außerdem kann es vor dem Verdacht schützen, dass im Homeoffice zu wenig geleistet wird. Und es kann helfen, herausragende Leistungen, die sonst möglicherweise übersehen werden, zu erkennen. So äußerte zum Beispiel ein junger Angestellter eines Transportunternehmens im Interview die Sorge, dass er zu Hause „vergessen“ wird, „obwohl ich die Arbeit mache“, was sich nachteilig auf seine berufliche Weiterentwicklung auswirken kann.

Alle Interviewpartner\*innen sprachen zudem an, dass ihnen der Austausch mit Kolleg\*innen fehlte – sei es die fehlende Unterstützung der Kolleg\*innen bei den Arbeitsaufgaben oder „zwischendurch einfach der Schmäh“, der den Arbeitsalltag abwechslungsreicher und lustiger macht.

Auch im Hinblick auf das *soziale Klima im Unternehmen* ergeben die Einschätzungen der befragten Beschäftigten ein positiveres Bild als die Arbeitgeber-Befragung. Interessant ist, dass die Aspekte, die für die Beschäftigten und die Arbeitgeber spiegelbildlich abgefragt wurden, im Verhältnis untereinander in beiden Befragungen gleich eingeschätzt wurden. So gaben wie in der Arbeitgeber-Befragung auch die Beschäftigten am häufigsten an, dass sich der Verzicht auf persönliche Kontakte negativ auf das Klima ausgewirkt hat. Ein gutes Viertel der Befragten (28%) gab an, dass dies auf ihr Unternehmen zutrifft (53% der befragten Unternehmen) (vgl. Abbildung 15).

Seltener, nämlich jeweils in einem knappen Fünftel der Unternehmen, kam es zu Spannungen zwischen jenen Mitarbeiter\*innen, deren Tätigkeiten nicht im Homeoffice erledigt werden können, und Mitarbeiter\*innen, die im Homeoffice arbeiten (17%; 25% der befragten Unternehmen), und zu Konflikten darüber, wer in welchem Umfang im Homeoffice arbeitet (18%; 27% der befragten Unternehmen).

---

*„Die Firma vermittelt einem [wenn man im Homeoffice arbeitet], dass man quasi so ein Arbeiter zweiter Klasse ist. Es gibt Zuckerln, Prämien und Goodies für alle vor Ort, und da werden wir im Homeoffice total vergessen.“*

Angestellte in einem  
mittelgroßen Betrieb

---

---

*„Die Firma hat gesagt: ‚Ab sofort haben wir eine Kernarbeitszeit. Es gibt im Homeoffice keine Gleitzeit.‘ (...) Wir arbeiten offiziell nur in diesem Zeitrahmen, da früher viele meinten: ‚Der Kollege arbeitet gar nicht so lang (...). Er schreibt einfach nur Stunden, um Überstunden zu generieren – und, und, und.‘ Also hier sind schon Konflikte aufgekommen, jedoch wurden diese beseitigt, indem man gesagt hat: ‚Ab sofort gibt es Homeoffice nur mehr von 7 Uhr bis 15 Uhr 45. Wer mehr macht, macht das privat, aber nicht für die Firma. Wer länger arbeiten muss, fährt in die Firma und arbeitet dort länger.‘“*

Konstrukteur in einem  
mittelgroßen Betrieb

---

Die Interview-Partner\*innen berichteten nur vereinzelt von Spannungen und Konflikten. Es zeigte sich eine Kehrseite der oben beschriebenen Maßnahmen zur Wertschätzung von Mitarbeiter\*innen vor Ort: Kolleg\*innen, die im Homeoffice arbeiten, können sich dadurch benachteiligt fühlen. Die Interviewpartner\*innen berichteten wie die Teilnehmenden der Round-Table-Gespräche, dass klare Regelungen halfen, um Problemen und Spannungen entgegenzuwirken.

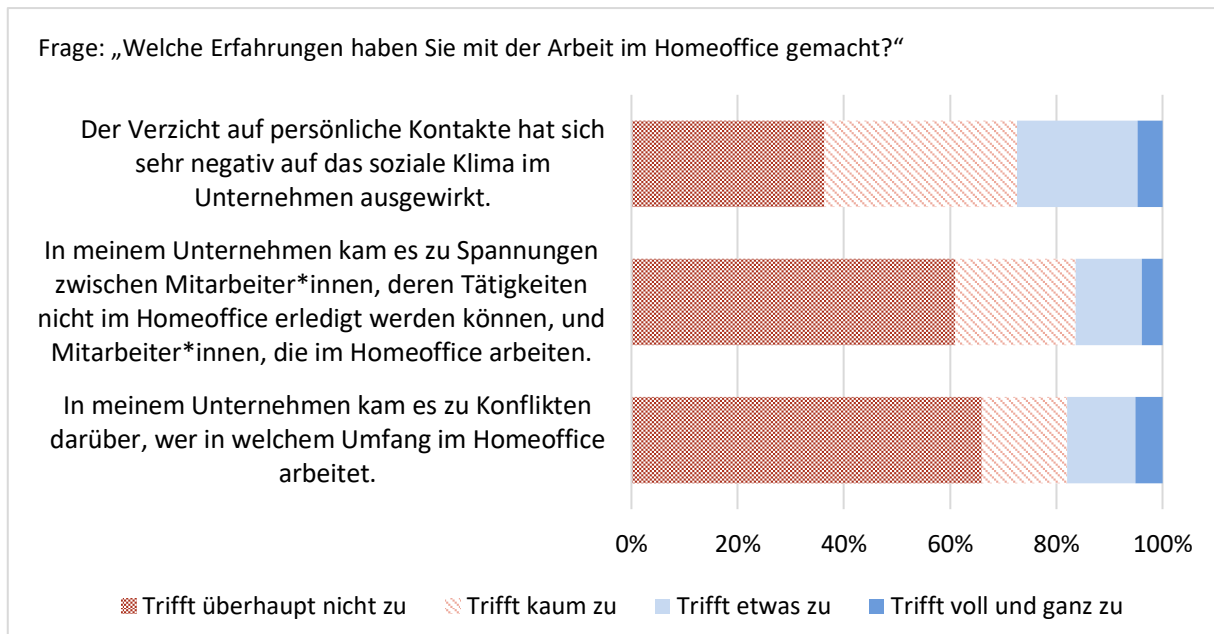


Abbildung 15: Erfahrungen mit Homeoffices: Soziales Klima (n=256)

Die insgesamt positiven Erfahrungen der befragten Beschäftigten mit einzelnen Aspekten der Arbeit im Homeoffice schlagen sich nur teilweise in den *Gesamteinschätzungen und dem Ausblick in die Zukunft* nieder (vgl. Abbildung 16). Zwar gab mit 87 Prozent die überwiegende Mehrheit der Befragten an, dass die Aussage, dass die Ergebnisse des Unternehmens als Ganzes durch die Arbeit im Homeoffice stark beeinträchtigt werden, auf ihr Unternehmen nicht zutrifft (trifft kaum zu: 33%; trifft überhaupt nicht zu: 54%). Außerdem gaben zwei Drittel der Befragten (67%) an, dass die Arbeit im Homeoffice für sie ideal ist (trifft etwas zu: 45%; trifft voll und ganz zu: 22%). Doch trotz dieser beiden positiven Gesamteinschätzungen gab nur knapp die Hälfte der Befragten (48%) an, dass sie gerne noch mehr im Homeoffice arbeiten würden (trifft etwas zu: 26%; trifft voll und ganz zu: 22%).

Dieser Anteil liegt in einer ähnlichen Größenordnung wie in der Arbeitgeber-Befragung: Dort hatten 58 Prozent der Befragten angegeben, dass sie planen, zukünftig mehr Arbeit im Homeoffice zu ermöglichen – allerdings ging es dabei um einen Vergleich mit dem Niveau vor dem ersten Lockdown im Frühjahr 2020, wohingegen der Referenz-Zeitraum in der Beschäftigten-Befragung der Zeitraum der Befragung war (Ende Oktober bis Mitte November 2020).

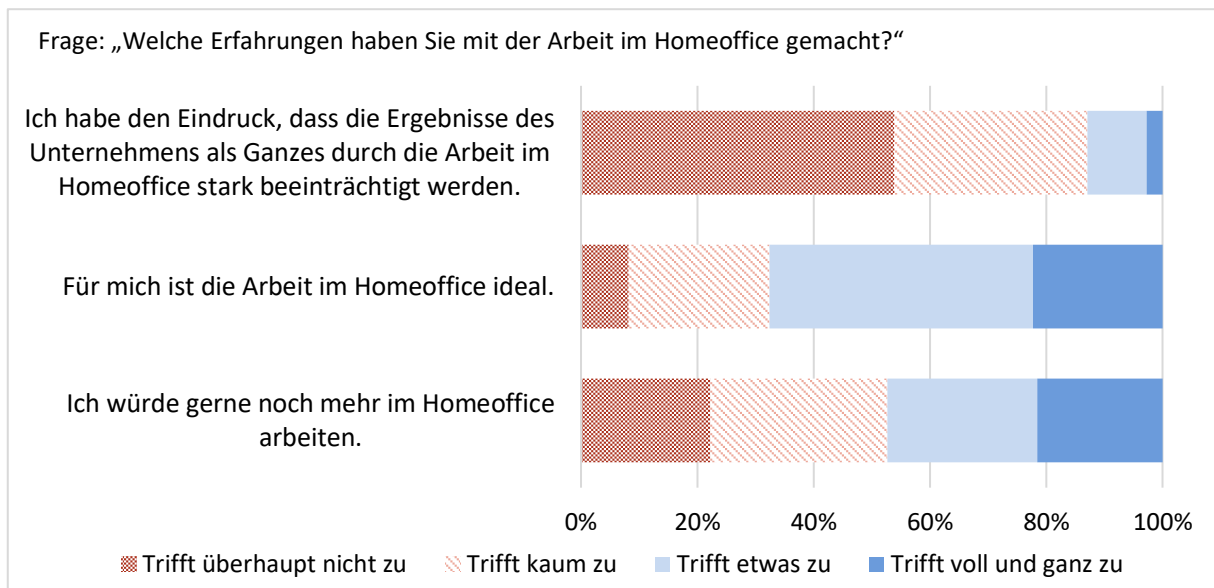


Abbildung 16: Erfahrungen mit Homeoffices: Gesamteinschätzung und Ausblick (n=256)

Die Interview-Partner\*innen sagten mehrheitlich, dass sie gerne zukünftig weiterhin – und teils noch mehr – im Homeoffice arbeiten möchten, auch unabhängig von der COVID-19-Pandemie. Dabei wünschen sie sich jedoch, nur zwei bis drei Tage pro Woche zu Hause zu arbeiten und den Rest am üblichen Arbeitsplatz im Unternehmen. Außerdem hätten sie gerne Wahlfreiheit, wann sie zu Hause arbeiten und wann im Unternehmen.

Allerdings sehen einige Interview-Partner\*innen weniger Vorteile im Zusammenhang mit Homeoffices. Sie sagten, dass sie lieber im Unternehmen arbeiten und sich auf die Zeit freuen, wenn dies wieder (besser) möglich sein wird.

---

*„Ich glaube, dass die Leute einfach wieder einmal ins Büro wollten und auch wieder den persönlichen Austausch mit den Kollegen und Kolleginnen haben wollten. (...) Bei uns ist auch generell der Tenor, dass die Leute das Homeoffice sehr befürworten, aber nicht zu 100 Prozent [der Arbeitszeit].“*

*Angestellte in einem kleineren Consulting-Unternehmen*

---

## 5. Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis und die Politik

Auf Basis der in diesem Bericht präsentierten Ergebnisse und der bisherigen Forschung lassen sich die folgenden Empfehlungen formulieren.

### *Technische Ausstattung optimieren*

Obwohl Arbeitgeber und Beschäftigte weitgehend von sehr guten Erfahrungen mit neuen digitalen Technologien berichten, kam es doch auch zu Problemen. Zuverlässig funktionierende Hard- und Software, Internetverbindung, Webcams und Mikrofone/Headsets sind für die Arbeit im Homeoffice essenziell. Daher lohnt es sich, kontinuierlich auf die technische Ausstattung zu achten und diese zu verbessern. Oft kann mit vergleichsweise geringem Aufwand viel erreicht werden.

Es sollte außerdem darauf geachtet werden, dass alle Mitarbeiter\*innen gut mit den Technologien umgehen können. Dies ist zum einen für eine reibungslose Zusammenarbeit wichtig – auch zwischen Kolleg\*innen im Homeoffice und denen am üblichen Arbeitsplatz im Unternehmen sowie mit Kund\*innen und anderen Geschäftspartner\*innen. Zum anderen ist dies wichtig, um sozialen Spaltungstendenzen innerhalb der Belegschaft entgegenzuwirken, falls diejenigen, die mit der Technik gut umgehen können, andere Kolleg\*innen abhängen.

Eine gut funktionierende technische Ausstattung ist auch eine notwendige Voraussetzung für die beiden folgenden Empfehlungen im Zusammenhang mit klaren Regeln und der Kommunikation im Unternehmen. Gerade weil ein besonderer Regelungsbedarf besteht und das Fehlen der persönlichen Kontakte kompensiert werden muss, sollten technische Probleme beim Datenaustausch und der Kommunikation minimiert werden.

Viele Beschäftigte scheinen zu akzeptieren, dass sie im Homeoffice ihre private Ausstattung verwenden. Der Gesetzgeber hat mit der Möglichkeit des steuerlichen Abzugs von Werbungskosten bereits eine gewisse Kompensation vorgesehen. Viele Arbeitgeber schreiben vor, dass nur firmeneigene Hard- und Software verwendet werden darf, oftmals aus Datensicherheitsgründen. Um einen hohen technischen Standard gewährleisten zu können und dem üblichen Prinzip zu folgen, dass der Arbeitgeber die Betriebsmittel stellt, ist eine Ausstattung der Homeoffices durch den Arbeitgeber zu empfehlen. Dabei ist zu beachten, dass es nicht nur um Hard- und Software geht, sondern auch um die Arbeitsplatz-Ergonomie, zum Beispiel von Schreibtischen, Drehstühlen und Beleuchtung.

### *Klare Regeln definieren*

Unklare Regeln über Arbeitszeiten und -leistung, Erreichbarkeit und Ausstattung im Homeoffice sind ein Nährboden für individuellen Stress, Konflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter\*innen und Spannungen auf Team-, Abteilungs- oder Unternehmensebene. Daher sind Betriebs- und Einzelvereinbarungen empfehlenswert, die eine verlässliche Grundlage schaffen.

Auch in der öffentlichen Debatte spielt der an die politischen Entscheidungsträger\*innen adressierte Ruf nach klaren, längerfristig verlässlichen Regeln eine wichtige Rolle. Da allerdings ein besonderes Merkmal der COVID-19-Pandemie gerade ihre Unvorhersehbarkeit ist, führt oftmals kein Weg an kurzfristigen Regelungen und Maßnahmen vorbei. Zu empfehlen ist daher, zumindest größtmögliche Langfristigkeit anzustreben und Raum für kurzfristige Anpassungen einzuplanen.

Sowohl für Regelsysteme auf der politischen wie auch für die auf der betrieblichen Ebene ist zu empfehlen, dass ein grober Rahmen definiert wird, der von denjenigen, die sie konkret betreffen, weiter spezifiziert wird. Damit Regelsysteme auf einer breiten Informationsgrundlage basieren und gut umsetzbar sind, empfiehlt es sich, diese partizipativ zu entwickeln. Gremien, die neue Gestaltungsideen für Homeoffices entwickeln und entsprechende Entscheidungen treffen, sollten nicht nur mit Vertreter\*innen des Managements und der Mitarbeiter\*innen besetzt sein, sondern auch mit

Expert\*innen für ergonomische Arbeitsgestaltung, digitale Technologien, medizinische und sozialpsychologische Fragestellungen.

Für die feinere Ausgestaltung der Regelungen sollten Führungskräfte und die Mitarbeiter\*innen selbst kontinuierlich mögliche Ausstattungs-Probleme, Belastungsfaktoren und Konfliktherde für jeden Arbeitsplatz und jede Mitarbeiterin bzw. jeden Mitarbeiter aufspüren, und sie sollten nach Lösungen auf der Individual-, Team- und Abteilungsebene suchen. Dabei ist auf das Gerechtigkeitsempfinden aller Mitarbeiter\*innen zu achten – das heißt, sowohl derjenigen, die im Homeoffice arbeiten, als auch der Mitarbeiter\*innen vor Ort.

### *Kommunikation fördern*

Vor allem aus der Sicht der Mitarbeiter\*innen, aber auch aus Management-Sicht ist ein besonderes Problem von Homeoffices, dass persönliche Kontakte reduziert sind und deshalb die Kommunikation eingeschränkt ist. Wenn dienstliche Informationen und andere Hilfestellungen bei den Arbeitsaufgaben oder spontane private Gespräche fehlen, werden Motivation, Produktivität und Arbeitszufriedenheit beeinträchtigt. Zu empfehlen ist daher, gezielt Gelegenheiten für den persönlichen Austausch zu schaffen.

Falls die Infektionslage und die persönliche Situation es zulassen, sollten Mitarbeiter\*innen zumindest an ein bis zwei Tagen pro Woche am üblichen Arbeitsplatz im Unternehmen arbeiten. Gleichzeitig sollten regelmäßig – und etwas häufiger als die üblichen Besprechungen, wenn niemand im Homeoffice arbeitet – Videokonferenzen stattfinden, in denen alle Teilnehmenden Gelegenheit erhalten, dienstliche wie auch persönliche Themen anzusprechen. Gemeinsame Kalender, Chat-Gruppen und betriebsinterne Social-Media-Plattformen sind gut geeignet, um gleichzeitige Anwesenheiten im Unternehmen oder virtuelle Treffen zu koordinieren und spontane Fragen zu klären.

Da die Kommunikation in Videokonferenzen besondere Fähigkeiten von Moderator\*innen und allen anderen Teilnehmenden erfordert, sollten alle Mitarbeiter\*innen nicht nur in technischen Belangen, sondern auch in kommunikativ-sozialer Hinsicht geschult werden.

Für Führungskräfte ergibt sich die besondere Herausforderung, dass sie in der Kommunikation mit Mitarbeiter\*innen die Arbeitsaufgaben und Leistungsziele klären müssen, ohne dass sich die Mitarbeiter\*innen zu stark kontrolliert fühlen. Zu empfehlen ist auch hier, dass Vorgesetzte und Mitarbeiter\*innen gemeinsam einen Modus vereinbaren und regelmäßig prüfen, ob Anpassungen notwendig sind. Dadurch soll auch sichergestellt werden, dass die Leistungen der Mitarbeiter\*innen im Homeoffice anerkannt werden. Dies ist gerade auch vor dem Hintergrund wichtig, dass Arbeitgeber oder Vorgesetzte und Mitarbeiter\*innen oftmals zu unterschiedlichen Einschätzungen der Produktivität der Mitarbeiter\*innen gelangen.

Die COVID-19-Pandemie hat in vielen Unternehmen ein Experimentieren mit neuen Arbeitsformen und digitalen Technologien ausgelöst. Wenn Management und Mitarbeiter\*innen die Auffassung teilen, dass viele Veränderungen den Charakter von Experimenten haben, aus denen gemeinsam gelernt werden kann, fällt es den Beteiligten leichter, sich trotz etwaiger Vorbehalte auf Neues einzulassen oder einmal getroffene Entscheidungen wieder rückgängig zu machen. Zu empfehlen ist daher, diesen Experiment-Charakter in der Kommunikation hervorzuheben und gleichzeitig durch regelmäßige Kommunikation langfristig zu erhalten.

## 6. Schlussbemerkungen

Das Experimentieren mit Homeoffices und neuen digitalen Technologien, das durch die COVID-19-Pandemie im Jahr 2020 ausgelöst wurde, kann einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung von Unternehmen leisten. Dieser Ergebnisbericht zeigt, dass Homeoffices zwar nicht immer zur betrieblichen Situation passen, viele Arbeitgeber und Mitarbeiter\*innen jedoch überwiegend Vorteile sehen.

Arbeitgeber sollten sich der Bedeutung von Homeoffices für ihre Attraktivität als Arbeitgeber bewusst sein. Hinzu kommen Vorteile durch Einsparungen bei Dienstreisen und Büroflächen. Allerdings ist Vorsicht geboten, da „zu viel“ Homeoffice mit starken Nachteilen verbunden ist, insbesondere dann, wenn die Mitarbeiter\*innen nicht von zu Hause aus arbeiten wollen oder können (oder nur in geringerem Umfang). Daher ist die Freiwilligkeit, die auch der Gesetzgeber derzeit vorsieht, ein wichtiges Prinzip – zum Schutz der Beschäftigten wie auch zum Schutz der Arbeitgeber.

Das Experimentieren geht weiter, und so sind auch im Rahmen des Forschungsprojekts DIALOG eine Folge-Befragung der Arbeitgeber sowie weitere Interviews im Sommer 2021 geplant. Zukünftige Publikationen und weitere Informationen finden sich unter: <https://personalpolitik.uni-graz.at>.

Wir danken an dieser Stelle noch einmal herzlich allen Personen, die an den Befragungen, Round-Table-Gesprächen und Interviews teilgenommen haben!

## Literatur

- Ahlers, E. (2018). Die Digitalisierung der Arbeit. Verbreitung und Einschätzung aus Sicht der Betriebsräte. WSI Report Nr. 40. Düsseldorf.
- Ahrendt, D.; Cabrita, J.; Clerici, E.; Hurley, J.; Leončikas, T.; Mascherini, M.; Riso, S. & Sandor, E. (2020). Living, working and COVID-19. Eurofound COVID-19 series. Luxemburg: Publications Office of the European Union.
- Bachmayer, W. & Klotz, J. (2021). Homeoffice: Verbreitung, Gestaltung, Meinungsbild und Zukunft. Zusammenfassung der österreichweit ersten integrierten Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern. Wien: Österreichisches Bundesministerium für Arbeit.
- Felten, E. (2020). Home-Office und Arbeitsrecht. Das Recht der Arbeit, Heft 391: 511–522.
- Frodermann, C.; Grunau, P.; Haepf, T.; Mackeben, J.; Ruf, K.; Steffes, S. & Wangeret, S. (2020). Wie Corona den Arbeitsalltag verändert hat. IAB-Kurzbericht 13/2020. Nürnberg.
- Grunau, P.; Ruf, K.; Steffes, S. & Wolter, S. (2019). Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten: Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken. IAB-Kurzbericht 11/2019. Nürnberg.
- Karmasin, S.; Stampfl-Walch, D.; Muthsam, I.; Danninger, O.; Dangl, R.; Hemetsberger, M.; Koren, K.; Kitzberger, D.; Bartz, M. & Heidler, P. (2020). Homeoffice und Videokonferenzen. Was bleibt nach der Krise und wie? St. Pölten: Amt der Niederösterreichischen Landesregierung.
- Kellner, B.; Korunka, C.; Kubicek, B. & Wolfsberger, J. (2020). Wie COVID-19 das Arbeiten in Österreich verändert. Flexible Working Studie 2020. Wien: Deloitte.
- Kunze, F.; Hampel, K. & Zimmermann, S. (2020). Homeoffice in der Corona-Krise – eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt? Universität Konstanz Policy Paper 2/2020. Konstanz.
- Schröder C.; Entringer, T.; Goebel, J.; Grabka, M.; Graeber, D.; Kroh, M.; Kröger, H.; Kühne, S.; Liebig, S.; Schupp, J.; Seebauer, J. & Zinn, S. (2020). Erwerbstätige sind vor dem Covid-19-Virus nicht alle gleich. SOEPpapers on Multidisciplinary Data Research 1080/2020. Berlin.
- Van Houten, G. & Russo, G. (2019). European Company Survey (2019). Workplace practices unlocking employee potential. European Company Survey 2019 series. Luxemburg: Publications Office of the European Union.
- Waldhauser, A.; Friesenbichler, S.; Hochwarter, C. & Schiff, A. (2020). Zeit- und ortsungebundenes Arbeiten. Untersuchung im Auftrag der Arbeiterkammer Wien. Wien.



## Anhang A: Häufigkeitsverteilungen der Arbeitgeber-Befragung

### Wie gut kommen die Unternehmen durch die Corona-Krise?

		Sehr stark negativ betroffen	Überhaupt nicht betroffen	Sehr stark positiv betroffen	Gesamt
Wie stark ist Ihr Personalbereich von der Corona-Krise betroffen?	Anzahl	45	163	36	27
	Prozent	16	58	13	10
					9
					3
					280
					100

		Trifft überhaupt nicht zu (1)			Trifft voll und ganz zu (6)			Gesamt	Mittelwert
Im Vergleich zu Mitbewerbern ist unser Unternehmen bislang gut durch die Corona-Krise gekommen.	Anzahl	1	4	13	54	113	95	280	5,00
	Prozent	0	1	5	19	41	34	100	

		Nein	Ja, in geringem Umfang	Ja, in mittlerem Umfang	Ja, in großem Umfang	Gesamt
Gibt es in Ihrem Unternehmen seit Mitte März 2020 Kurzarbeit?	Anzahl	113	74	65	28	280
	Prozent	40	27	23	10	100

		Nein	Ja, mehr Kündigungen als Neueinstellungen	Ja, mehr Neueinstellungen als Kündigungen	Gesamt
Hat sich in Ihrem Unternehmen seit Mitte März 2020 der Personalbestand verändert?	Anzahl	169	44	67	280
	Prozent	60	16	24	100

### Verbreitung von Homeoffices

		Anteil der Mitarbeiter*innen, die gelegentlich oder regelmäßig im Homeoffice arbeiten			
		Vor 1. Lockdown (vor März 2020)	Während des 1. Lockdowns (März 2020)	Zwischen 1. und 2. Lockdown (Sommer/Herbst 2020)	Zeitpunkt der Befragung (Nov. – Jän. 2021)
Ca. 75% und mehr	Anzahl	16	66	14	42
	Prozent	6	24	5	15
Ca. 50%	Anzahl	25	38	35	43
	Prozent	9	14	13	15
Ca. 25%	Anzahl	25	39	35	45
	Prozent	9	14	13	16
Wenige	Anzahl	124	89	93	83
	Prozent	44	32	33	30
Niemand	Anzahl	90	48	103	67
	Prozent	32	16	36	24
Gesamt	Anzahl	280	280	280	280
	Prozent	100	100	100	100

### Regelungen zum Arbeiten im Homeoffice

Betriebsvereinbarungen			
Ja, bereits seit vor dem ersten Lockdown im Frühjahr 2020	Anzahl	10	
	Prozent	10	
Ja, ausgelöst durch den ersten Lockdown im Frühjahr 2020	Anzahl	26	
	Prozent	27	
Nein, aber eine Betriebsvereinbarung ist in Vorbereitung	Anzahl	28	
	Prozent	29	
Nein, wir haben keinen Bedarf	Anzahl	33	
	Prozent	34	
Gesamt	Anzahl	97	
	Prozent	100	
Einzelvereinbarungen			
Ja, bereits seit vor dem ersten Lockdown im Frühjahr 2020	Anzahl	48	
	Prozent	21	
Ja, ausgelöst durch den ersten Lockdown im Frühjahr 2020	Anzahl	51	
	Prozent	22	
Nein, aber Einzelvereinbarungen sind in Vorbereitung	Anzahl	29	
	Prozent	12	
Nein, wir haben keinen Bedarf	Anzahl	93	
	Prozent	40	
Weiß ich nicht	Anzahl	12	
	Prozent	5	
Gesamt	Anzahl	233	
	Prozent	100	

### Beteiligung von Mitarbeiter\*innen an Entscheidungen über Homeoffices

	Anzahl Prozent	Trifft überhaupt nicht zu (1)				Trifft voll und ganz zu (6)		Gesamt	Mittelwert
		7	6	11	27	80	103		
Die Änderungen wurden maßgeblich vom Management initiiert und umgesetzt.	3	2	5	12	34	44	234	100	5,03
Eine Arbeitsgruppe, der auch Mitarbeitervertreter*innen angehörten (z.B. Krisenstab mit Betriebsrat oder Sprecher*in), war sehr wichtig.	65	14	39	42	33	41	234	100	3,37
Größere Treffen (persönlich oder virtuell), bei denen das Management und die Mitarbeiter*innen (nicht nur deren Vertreter*innen) ihre Ansichten austauschten, waren sehr wichtig.	34	12	34	51	53	49	233	100	3,96
Einzelgespräche zwischen Management und Mitarbeiter*innen waren sehr wichtig.	9	18	28	58	66	54	233	100	4,36

## Erfahrungen mit Homeoffices

		Trifft überhaupt nicht zu (1)				Trifft voll und ganz zu (6)		Gesamt	Mittelwert
Es gab technische Probleme (z.B. Server, Webcam).	Anzahl	56	53	40	69	10	5	233	2,74
	Prozent	24	23	17	30	4	2	100	
Es gab Probleme im Bereich der Kundenakquise und -bindung.	Anzahl	63	29	41	64	24	12	233	2,97
	Prozent	27	12	18	28	10	5	100	
Es entstand zusätzlicher Weiterbildungsbedarf.	Anzahl	51	40	58	59	17	8	233	2,89
	Prozent	22	17	25	25	7	4	100	
Die Kontrolle von Arbeitszeit und Arbeitsleistung war herausfordernd.	Anzahl	36	25	56	59	35	22	233	3,42
	Prozent	15	11	24	25	15	10	100	
Der Verzicht auf persönliche Kontakte hat sich negativ auf das soziale Klima im Unternehmen ausgewirkt.	Anzahl	30	38	43	74	30	18	233	3,39
	Prozent	13	16	18	32	13	8	100	
Es kam zu Spannungen zwischen Mitarbeiter*innen, deren Tätigkeiten nicht im Homeoffice erledigt werden können, und Mitarbeiter*innen, die im Homeoffice arbeiten.	Anzahl	89	39	46	35	15	9	233	2,46
	Prozent	38	17	20	15	6	4	100	
Es kam zu Konflikten darüber, wer in welchem Umfang im Homeoffice arbeitet.	Anzahl	81	39	50	46	10	7	233	2,51
	Prozent	35	17	21	20	4	3	100	
Die Mitarbeiter*innen sind damit unterschiedlich gut zurechtgekommen: Für manche Gruppen war es ideal, für andere sehr ungünstig.	Anzahl	26	27	25	64	55	36	233	3,87
	Prozent	11	12	11	27	24	15	100	
Alles in allem hat sich die Produktivität in unserem Unternehmen durch Homeoffices und digitale Technologien, ausgelöst durch die Corona-Krise, verbessert.	Anzahl	32	24	96	53	18	10	233	3,13
	Prozent	14	10	41	23	8	4	100	
Alles in allem hat sich, soweit wir dies erfahren haben, für die Mitarbeiter*innen in unserem Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben verbessert.	Anzahl	21	12	49	95	44	12	233	3,71
	Prozent	9	5	21	41	19	5	100	
Alles in allem überwiegen die Vorteile des Arbeitens im Homeoffice die Nachteile.	Anzahl	21	17	72	71	36	16	233	3,57
	Prozent	9	7	31	31	15	7	100	
Viele Mitarbeiter*innen mit Kindern unter 16 Jahren äußerten den Wunsch, in Zukunft mehr im Homeoffice arbeiten zu dürfen.	Anzahl	55	24	41	70	30	13	233	3,15
	Prozent	24	10	17	30	13	6	100	
Wir planen, zukünftig mehr Arbeit im Homeoffice zu ermöglichen als vor der Corona-Krise.	Anzahl	31	22	49	68	40	23	233	3,57
	Prozent	14	9	21	29	17	10	100	

## Verbreitung von digitalen Technologien

		Vor 1. Lockdown (März 2020)			Zeitpunkt der Befragung (Nov. 2020 – Jän. 2021)		
		Wurde kaum oder gar nicht verwendet	Wurde verwendet, weniger wichtig	Wurde verwendet, sehr wichtig	Wurde kaum oder gar nicht verwendet	Wurde verwendet, weniger wichtig	Wurde verwendet, sehr wichtig
Diensthandy	Anzahl	24	51	205	20	33	227
	Prozent	9	18	73	7	12	81
Privates Handy	Anzahl	158	71	51	134	81	65
	Prozent	56	25	19	48	29	23
Intranet	Anzahl	90	53	137	81	52	147
	Prozent	32	19	49	29	19	52
E-Mail	Anzahl	8	9	263	7	10	263
	Prozent	3	3	94	2	4	94
Social Media (z.B. WhatsApp, Facebook)	Anzahl	102	103	75	86	109	85
	Prozent	36	37	27	31	39	30
Externer Zugriff auf dienstliche Daten und Software	Anzahl	53	64	163	36	38	206
	Prozent	19	23	58	13	14	73
Telefonkonferenzen	Anzahl	124	61	95	67	54	159
	Prozent	44	22	34	24	19	57
Video-konferenzen	Anzahl	153	48	79	74	44	162
	Prozent	55	17	28	26	16	58

### Bereiche, in denen digitale Technologien verwendet werden

		Digitale Technologien werden verwendet			Bereich ist für Betrieb nicht relevant	Gesamt
		Ja, bereits vor dem 1. Lockdown	Ja, seit dem 1. Lockdown	Nein		
Interne Kommunikation, Meetings	Anzahl	146	85	13	36	280
	Prozent	52	30	5	13	100
Weiterbildung (auch „Blended Learning“)	Anzahl	85	88	50	57	280
	Prozent	30	31	18	21	100
Kontakt mit Kund*innen	Anzahl	182	56	22	20	280
	Prozent	65	20	8	7	100
Kontakt mit Lieferant*innen	Anzahl	187	50	19	24	280
	Prozent	67	18	7	8	100
Kontakt mit anderen Partnern, z.B. Bank, Beratung	Anzahl	188	51	26	15	280
	Prozent	67	18	9	6	100
Steuerung des Workflow	Anzahl	157	45	41	37	280
	Prozent	56	16	15	13	100
Vertrieb (auch Online-Shop)	Anzahl	128	27	31	94	280
	Prozent	46	10	11	33	100
Fertigung bzw. Dienstleistungs-Erstellung (auch Roboter)	Anzahl	73	12	56	139	280
	Prozent	26	4	20	50	100

### Erfahrungen mit digitalen Technologien

		Trifft überhaupt nicht zu (1)				Trifft voll und ganz zu (6)			Gesamt	Mittelwert
Es hat sich gezeigt, dass die digitalen Technologien, die vor der Corona-Krise nicht in unserem Unternehmen verwendet wurden, sehr hilfreich waren.	Anzahl	27	8	23	59	92	71	280	4,41	
	Prozent	10	3	8	21	33	25	100		
Die Mitarbeiter*innen kommen damit unterschiedlich gut zurecht: Für manche Gruppen ist es sehr einfach, andere tun sich sehr schwer damit.	Anzahl	20	12	22	63	93	70	280	4,45	
	Prozent	7	4	8	23	33	25	100		
Wir planen, weiterhin verstärkt digitale Technologien zu verwenden, auch unabhängig vom Homeoffice.	Anzahl	13	6	13	39	80	129	280	4,98	
	Prozent	5	2	5	14	28	46	100		

## Anhang B: Häufigkeitsverteilungen der Beschäftigten-Befragung

### Verbreitung von Homeoffices

	Anteilige Arbeitszeit im Homeoffice					Gesamt
	Bis 20%	21–50%	51–80%	81–99%	100%	
Anzahl	62	73	52	39	30	256
Prozent	24	29	20	15	12	100

Haben Sie bereits vor dem Lockdown im Frühjahr 2020 im Homeoffice gearbeitet?			
Ja, gelegentlich	Anzahl	51	
	Prozent	20	
Ja, regelmäßig	Anzahl	40	
	Prozent	16	
Nein, aber andere Menschen in unserem Unternehmen haben im Homeoffice gearbeitet.	Anzahl	82	
	Prozent	32	
Nein, niemand in unserem Unternehmen hat im Homeoffice gearbeitet.	Anzahl	83	
	Prozent	32	
Gesamt	Anzahl	256	
	Prozent	100	

### Ausstattung der Homeoffices

		Vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt	Eigene Geräte	Teils-teils	Gesamt
Wird Ihnen die Hardware für das Homeoffice (z.B. Laptop, Bildschirm, Webcam) vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt, oder verwenden Sie Ihre eigenen Geräte?	Anzahl	101	86	69	256
	Prozent	40	33	27	100

		Trifft voll und ganz zu (1)	Trifft etwas zu (2)	Trifft kaum zu (3)	Trifft überhaupt nicht zu (4)	Gesamt	Mittelwert
Ich habe einen Raum, in dem ich ungestört arbeiten kann.	Anzahl	171	50	13	22	256	1,55
	Prozent	67	20	5	8	100	
Ich habe ausreichend Arbeitsfläche (Tischfläche) zur Verfügung.	Anzahl	170	60	21	5	256	1,46
	Prozent	67	23	8	2	100	
Mein Bildschirm ist groß genug für meine Arbeitsaufgaben.	Anzahl	135	67	39	15	256	1,74
	Prozent	53	26	15	6	100	
Meine Ausstattung ermöglicht eine angenehme Arbeitshaltung.	Anzahl	113	87	42	14	256	1,83
	Prozent	44	34	16	6	100	
Die Lichtverhältnisse sind gut.	Anzahl	156	73	23	4	256	1,51
	Prozent	61	28	9	2	100	
Es gibt keine größeren technischen Probleme (z.B. Internetverbindung, Systemabsturz, Webcam, Softwareinstallation).	Anzahl	119	90	33	14	256	1,77
	Prozent	46	35	13	6	100	

*Regelungen zum Arbeiten im Homeoffice und Beteiligung an Entscheidungen*

		Vorhanden		Nicht vorhan den	Weiß ich nicht	Gesamt
		Bereits vor dem Lockdown im Frühjahr 2020	Ausgelöst durch Lockdown im Frühjahr 2020			
Betriebsvereinbarung	Anzahl	75	67	80	34	256
	Prozent	29	26	32	13	100
Einzelvereinbarung	Anzahl	38	56	147	15	256
	Prozent	15	22	57	6	100

Wer entscheidet über Ihre Arbeit im Homeoffice (z.B. wie oft, Ausstattung, etc.)?			
Die Personalabteilung/Geschäftsleitung oder meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter entscheidet, ohne Absprache mit mir.	Anzahl	31	
	Prozent	14	
Die Personalabteilung/Geschäftsleitung oder meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter entscheidet, in Absprache mit mir.	Anzahl	103	
	Prozent	40	
Ich entscheide das weitgehend selbst, in Absprache mit der Personalabteilung/Geschäftsleitung oder meiner/meinem Vorgesetzten.	Anzahl	117	
	Prozent	46	
Gesamt	Anzahl	251	
	Prozent	100	

## Erfahrungen mit Homeoffices

		Trifft voll und ganz zu (1)	Trifft etwas zu (2)	Trifft kaum zu (3)	Trifft überhaupt nicht zu (4)	Gesamt	Mittelwert
Im Allgemeinen bin ich im Homeoffice produktiver*	Anzahl	56	106	77	17	256	2,21
	Prozent	22	41	30	7	100	
Im Homeoffice kann ich meine Arbeitsaufgaben deutlich schneller erledigen*	Anzahl	64	95	75	22	256	2,21
	Prozent	25	37	29	9	100	
Im Homeoffice werde ich stärker von meiner Arbeit abgelenkt*	Anzahl	34	55	65	102	256	2,92
	Prozent	13	22	25	40	100	
Im Homeoffice kann ich mir meine Zeit freier einteilen*	Anzahl	130	79	27	20	256	1,75
	Prozent	51	31	10	8	100	
Es stört mich, dass im Homeoffice die Grenze zwischen Beruf- und Privatleben verschwimmt.	Anzahl	44	58	73	81	256	2,75
	Prozent	17	23	28	32	100	
Im Homeoffice fehlt mir der Austausch mit meinen Kolleg*innen sehr.	Anzahl	93	97	47	19	256	1,97
	Prozent	36	38	18	8	100	
Im Homeoffice fühle ich mich bei Problemen und Fragen von meiner/meinem Vorgesetzten alleine gelassen.	Anzahl	14	31	63	148	256	3,35
	Prozent	5	12	25	58	100	
Im Homeoffice fühle ich mich stärker durch meine Vorgesetzte/meinen Vorgesetzten kontrolliert*	Anzahl	6	22	59	169	256	3,53
	Prozent	2	9	23	66	100	
Der Verzicht auf persönliche Kontakte hat sich sehr negativ auf das soziale Klima im Unternehmen ausgewirkt.	Anzahl	12	58	93	93	256	3,04
	Prozent	5	23	36	36	100	
In meinem Unternehmen kam es zu Spannungen zwischen Mitarbeiter*innen, deren Tätigkeiten nicht im Homeoffice erledigt werden können, und Mitarbeiter*innen, die im Homeoffice arbeiten.	Anzahl	10	32	58	156	256	3,41
	Prozent	4	12	23	61	100	
In meinem Unternehmen kam es zu Konflikten darüber, wer in welchem Umfang im Homeoffice arbeitet.	Anzahl	13	33	41	169	256	3,43
	Prozent	5	13	16	66	100	
Ich habe den Eindruck, dass die Ergebnisse des Unternehmens als Ganzes durch die Arbeit im Homeoffice stark beeinträchtigt werden.	Anzahl	7	26	85	138	256	3,38
	Prozent	3	10	33	54	100	
Für mich ist die Arbeit im Homeoffice ideal.	Anzahl	57	116	62	21	256	2,18
	Prozent	22	45	25	8	100	
Ich würde gerne noch mehr im Homeoffice arbeiten.	Anzahl	55	66	78	57	256	2,54
	Prozent	22	26	30	22	100	

\*als an meinem üblichen Arbeitsplatz im Unternehmen.