

# ZeTT-RADAR- Sonderveröffentlichung

RASCHE HOMEOFFICE-VERBREITUNG UND  
DIGITALISIERUNG



Herausforderungen für die Arbeitsorganisation  
aus unternehmerischer Perspektive

## ZUM ZeTT-RADAR:

Das ZeTT – Zentrum Digitale Transformation Thüringen analysiert im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) und des Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (TMSGFF) Trends im Wandel der Arbeit.

Auf der Grundlage quartalsweise wiederholter Unternehmensbefragungen werden Frühindikatoren für die Entwicklung der Wirtschaft und zur Ermittlung des Beratungsbedarfes gewonnen. Insbesondere die Geschäftserwartungen, das Export- und Investitionsgeschehen sowie die Arbeits- und Personalentwicklung stehen im Fokus.

Der ZeTT-Radar erscheint quartalsweise. Zur Methodik und Konzeption werden Informationen auf der Webseite [www.zett-thueringen.de/zett-radar](http://www.zett-thueringen.de/zett-radar) bereitgestellt. Dort finden sich auch die Hinweise auf die nächsten Befragungstermine sowie der Zugang zu detaillierteren Auswertungen.

## ANALYSEN UND TEXT:

Thomas Engel, Nóra Fülöp, Jorin vom Bruch

## DESIGN UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Manfred Füchtenkötter



ZeTT im Netz:

[www.zett-thueringen.de](http://www.zett-thueringen.de) | [twitter.com/ZentrumZeTT](https://twitter.com/ZentrumZeTT) | [forschung@zett-thueringen.de](mailto:forschung@zett-thueringen.de)

Herzlichen Dank an die Kolleginnen und Kollegen des ZeTT  
für die Diskussion und vielfältigen Anregungen zum Papier und zum ZeTT-Radar!

© Jena, 22. März 2021

# RASCHE HOMEOFFICE-VERBREITUNG UND DIGITALISIERUNG - Herausforderungen für die Arbeitsorganisation aus unternehmerischer Perspektive

Sonderveröffentlichung ZeTT-Radar 3/2021

## Zusammenfassung

Für Unternehmen gehört die Verlagerung von Arbeit ins Homeoffice seit dem ersten Lockdown im Frühjahr 2020 nunmehr zu einer naheliegenden Handlungsoption. Dass diese Veränderung ihre Spuren in der Arbeitsorganisation hinterlassen wird, scheint unbestritten, selbst wenn sich die pandemiebedingte Ausbreitung nicht im vollen Umfang verstetigt. Die Frage ist, welche Folgen aus unternehmerischer Perspektive erwartet werden und welche Herausforderungen damit verbunden sind. Mit Hilfe von Daten aus der Januar-Umfrage 2021 des ZeTT-Radars bei über 600 Unternehmer/innen und Geschäftsführer/innen in Thüringen, können wir erstmals zeigen, wie verbreitet die Arbeit im Homeoffice ist und welche Vorbehalte und wünschenswerten Effekte gesehen werden. Digitalisierungshemmnisse, soziale Folgen der Distanzierung und eine strukturelle Skepsis der Unternehmer/innen bestimmen die aktuellen Herausforderungen und bremsen eine nachhaltige Verbreitung aus.

## 1. Problemaufriss: Unternehmerische Ablehnungsgründe für das Homeoffice?

Das Homeoffice gilt als der größte arbeitsorganisatorische Impuls der letzten Jahre. In so kurzer Zeit und in einem derart großen Umfang wurde in der jüngeren Vergangenheit keine vergleichbare Veränderung in der Arbeitswelt vollzogen. Binnen eines Jahres weitete sich der Anteil mobiler Arbeit je nach Studie von 4 Prozent der Beschäftigten auf 27 Prozent aus.<sup>1</sup> Auch der Anteil von Unternehmen, die jetzt die Erledigung der Arbeit von zu Hause aus organisierten, stieg sprunghaft an. Mit gewissen Unsicherheiten in der Statistik boten je nach Studie zwischen 26<sup>2</sup> und 51<sup>3</sup> Prozent der Betriebe vor der Pandemie mobile Arbeitsformen an. 2020 gaben 76 Prozent der Unternehmen, dass ihre Beschäftigte regelmäßig im Homeoffice arbeiten.<sup>4</sup>

Während der zweiten Pandemiewelle beginnend im November 2020 wurde öffentlich diskutiert, welchen Beitrag das Arbeiten im Homeoffice zur Reduzierung der Infektionszahlen leisten könne. Die Unternehmen setzten im Herbst nicht mehr im gleichen Maße auf die Verlagerung von Arbeit in die Privaträume der Beschäftigten wie noch im Frühjahr 2020. Angeheizt wurde die Debatte in den sozialen Medien (z.B. unter dem Twitter-Hashtag #MachtBürosZu), in der die Verantwortung

---

<sup>1</sup> Studien zu Homeoffice und mobiler Arbeit. Hans-Böckler-Stiftung am 16.02.2021, abrufbar unter: <https://www.boeckler.de/de/auf-einen-blick-17945-Auf-einen-Blick-Studien-zu-Homeoffice-und-mobiler-Arbeit-28040.htm> (abgerufen: 16.03.2021)

<sup>2</sup> Grunau et al.: Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken, IAB-Kurzbericht 11/2019, S. 2.

<sup>3</sup> Demmelhuber et al.: Homeoffice vor und nach Corona: Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit, ifo Schnelldienst 14/2020 S. 2

<sup>4</sup> ebd.

von Unternehmen für die Umsetzung des Infektionsschutzes angemahnt wurde. Es kursierten zahlreiche Berichte über die Missachtung von Hygieneregeln und hohe Infektionsrisiken in einigen Betrieben. Aktuell ist Homeoffice wieder weit verbreitet: Der Anteil der Beschäftigte im Homeoffice erreicht wieder das Niveau im April 2020. Jede/r vierte Erwerbstätige arbeitet deutschlandweit von zu Hause aus - so die Umfrage der Hans-Böckler-Stiftung aus Januar 2021. Die bremsende Haltung der Arbeitgeber/innenseite geriet durch die öffentliche Berichterstattung und insbesondere durch die Gewerkschaften unter Druck. Es folgte die Homeoffice-Verordnung der Bundesregierung.<sup>5</sup> Nichtsdestotrotz berichteten Medien weiterhin von Verstößen gegen das Gebot, den Beschäftigten die Arbeit von zu Hause zu ermöglichen, sofern ihre Tätigkeit dies zulässt.<sup>6</sup>

Unsere These zur Erklärung der unternehmerischen Zurückhaltung ist, dass Homeoffice unternehmensseitig nicht grundsätzlich als notwendige Maßnahme zur Kontaktreduzierung in Frage gestellt wird. Vielmehr ist eine Skepsis festzustellen, die sich auf schon bekannte Bedenken stützt. Bereits vor der Pandemie wurden Tele- und mobile Arbeit mehrheitlich abgelehnt. Es werden nach wie vor Einwände, wie mangelnde Arbeitseffizienz und Kontrolle der Arbeit, geltend gemacht, wie wir empirisch zeigen können.

Trotz einer grundlegenden, strukturellen Skepsis von Unternehmensseite fragen wir ebenfalls nach den betrieblichen Erfahrungen, die mit Homeoffice gemacht wurden. Denn der plötzliche Zwang zur arbeitsorganisatorischen Veränderung kann zweifellos nicht ausschließlich die Ablehnungshaltung verstärkt oder verfestigt haben. Wo sich Ansätze für einen Wandel abzeichnen und welche neuen Erfahrungen mit dem Homeoffice gemacht wurden, haben wir deshalb ebenfalls auf der Grundlage der Online-Umfrage zum ZeTT-Radar ermittelt.

Im Januar 2021 beteiligten sich über 600 Unternehmen an der Online-Umfrage zum ZeTT-Radar. In der Analyse zeigen sich einige Quartalstrends für die Wirtschafts- und Branchen-Entwicklung Thüringens, die auf der ZeTT-Radar-Webseite nachvollzogen werden können.<sup>7</sup> Wie wir die Trendwerte bestimmen und welche Aussagekraft die Daten haben, können in unserem Methodenbericht eingesehen werden, der auf unserer Webseite zur Verfügung steht.<sup>8</sup>

Die Unternehmenslandschaft in Thüringen, die hier ausschnitthaft im Rahmen des ZeTT-Radars erhoben wurde, zeichnet sich durch eine hohe Präsenz von klein- und mittelständischen Unternehmen aus. Traditionelle Industrie- und Dienstleistungsbranchen spielen eine große Rolle, wie der Metall- und Elektrobereich, das Baugewerbe und das Handwerk sowie der Einzelhandel. Neuere, innovative Branchen und Wirtschaftszweige lassen sich ebenfalls finden, wie zum Beispiel die Optikindustrie und eine erstarkende Digitalwirtschaft.

In der Erhebung spiegeln sich diese Merkmale wie folgt wider: 45% der befragten Unternehmen beschäftigen weniger als 10, 31% von ihnen zwischen 10 bis 49 Mitarbeiter/innen, bei 14% der Unternehmen liegt der Zahl der Beschäftigten über 49. Außerdem sind 10% der Befragten Soloselbständige. Hinsichtlich der Tätigkeitsfelder kommen 24% der Betriebe aus dem verarbeitenden Gewerbe mit einer überdurchschnittlichen Teilnahme aus dem Feld Metallerzeugung und -bearbeitung (18%). Daneben sind 47% der Befragten im Dienstleistungssektor tätig. Darunter sind mit 25% Steuer-, Unternehmensberatungen und Architektur-/Ingenieurbüros, mit 10% Hotel-/Gastgewerbe und mit 14% IT- und Digitalunternehmen vor allem vertreten.

---

<sup>5</sup> Jeder Vierte im Homeoffice. *Böckler Impuls* 04/2021. Abrufbar unter: <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-jeder-vierte-im-homeoffice-31148.htm> (abgerufen 14.03.2021)

<sup>6</sup> vgl. In 111 Fällen gegen Homeoffice-Pflicht verstoßen in: Thüringer Allgemeine am 08.03.2021. Abrufbar: <https://www.thueringer-allgemeine.de/politik/in-111-faellen-gegen-homeoffice-pflicht-verstossen-id231739501.html> (abgerufen: 14.03.2021)

<sup>7</sup> vgl. ZeTT-Radar 1/2021 abrufbar unter: <https://zett-thueringen.de/zett-radar/trends-jan2021/> (abgerufen: 14.03.2021)

<sup>8</sup> <https://zett-thueringen.de/zett-radar/>

Außerdem gehören 18% der Befragten zum Baugewerbe und Handwerk. Die Aufschlüsselung der Wirtschaftszweige und Branchen ist wichtig für die Bewertung der Verbreitung von Homeoffice, weil nicht alle Arbeitstätigkeiten nach Hause verlagert werden können.

Im Folgenden werden die relevanten Befunde zum Thema Homeoffice aus dem ZeTT-Radar zusammengefasst. Zunächst gehen wir auf die Homeoffice-Verbreitung (Abschnitt 2) ein. Anschließend beschreiben wir die abgegebenen Bewertungen der Befragten Geschäftsführer/innen über die Vor- und Nachteile (3). Mit der Unterscheidung von Vorbehalten und Erfahrungen (4) stellen wir die Annahmen über die Veränderungen der Arbeitsorganisation der tatsächlichen Nutzung von Homeoffice gegenüber. Die Digitalisierung als wichtige Voraussetzung und zugleich als Beschleuniger der Veränderung von Arbeit ist ein entscheidender Aspekt in der Bewertung des Homeoffice (5). Welcher politischer Steuerungsbedarf gesehen wird (6) und wie die verschiedenen Befunde in ein Gesamtbild einzuordnen sind (7), beschließen unsere Ausführungen.

## 2. Umfassende Homeoffice-Verbreitung

Die Ergebnisse der Umfrage belegen, dass im Januar 2021 57% der Unternehmen in Thüringen seit dem Beginn der Pandemie Mitarbeiter/innen im Homeoffice hatten. Für 43% traf das nicht zu, d.h., hier ließen entweder die Beschaffenheit der Arbeit (z.B. Montage-, Bau-, Handwerks- oder Pflegetätigkeit) eine solche Verlagerung nach Hause nicht zu. Oder - zumindest von dieser Möglichkeit müssen wir auch ausgehen - in dieser Gruppe der Nicht-Nutzer/innen von Homeoffice befinden sich auch Unternehmen, für die eine solche Arbeitsorganisationsform nicht rasch umsetzbar war (Stichwort Digitalisierung) oder diese aus strategischen oder aus Machbarkeitsgründen für die Betriebsleitungen nicht in Frage kam.

### Arbeiten Mitarbeiter\*innen seit Pandemiebeginn im Homeoffice?



Grafik: Zentrum digitale Transformation Thüringen • Quelle: ZeTT 1/2021 • Erstellt mit Datawrapper

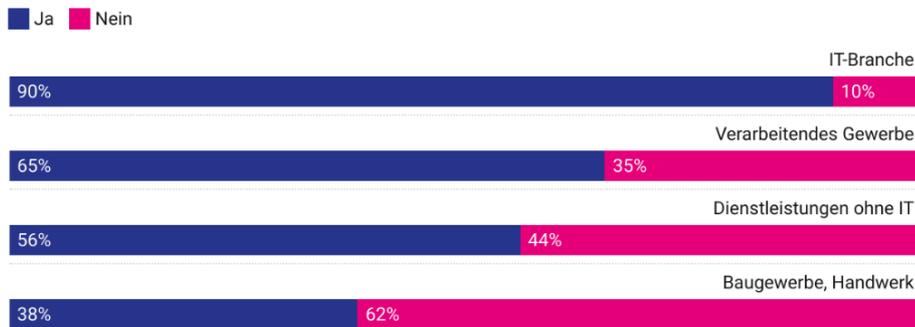
Abb. 1: Über Hälfte der Unternehmen verfügen über Erfahrung mit der Arbeitsorganisationsform Homeoffice

Die Betrachtung der Verbreitung von Homeoffice differenziert nach Wirtschaftszweigen verdeutlicht, dass die typischen Tätigkeiten innerhalb einer Branche und die Erfüllung der digitalen Voraussetzungen den Umfang von Homeoffice sehr gut erklären können (Abb. 2). So haben 90 Prozent der Unternehmen in der IT-Branche mindestens eine/n Mitarbeiter/in von zu Hause aus arbeiten lassen, weil sie überwiegend Büroarbeit und eine ausgebaute Digital-Infrastruktur auszeichnet. Dagegen waren es im Baugewerbe und Handwerk lediglich 38% der Unternehmen, die Beschäftigte ins Homeoffice geschickt haben. Der beachtliche Anteil von 65% der Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe zeigt zugleich, dass ein erhebliches Homeoffice-Potenzial auch in den Bereichen steckt, deren Geschäftsmodell überwiegend aus der Veränderung von Materialien und Stoffen, also vermeintlich aus wenig geistiger Arbeit besteht. Offenkundig sind hier zudem durchaus die digitalen Möglichkeiten zur Ausführung von Arbeiten vorhanden, ohne den Betrieb betreten zu müssen (Stichworte: digitale Fernwartung, Industrie 4.0). Für den klassischen Dienstleistungsbereich (ohne Berücksichtigung der IT-Branche) mit personennahen

Angeboten (Bildung, Erziehung), im Handel und bei weiteren Dienstleistungen (wegen der Zusammensetzung der Stichprobe mit einem erheblichen Anteil von Bürotätigkeiten) kann ebenfalls bei der Mehrheit der Unternehmen (56%) eine Homeoffice-Nutzung seit Pandemiebeginn festgestellt werden.

## Verbreitung des Homeoffice nach Wirtschaftszweigen

Arbeiten Mitarbeiter\*innen seit Pandemiebeginn im Homeoffice?

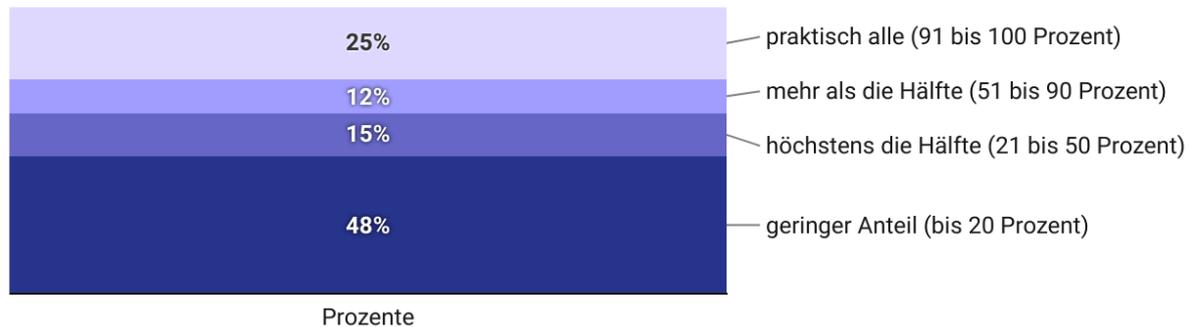


Grafik: Zentrum digitale Transformation Thüringen • Quelle: ZeTT 1/2021 • Erstellt mit Datawrapper

Abb. 2: Homeoffice-Verbreitung in Zweigen der Thüringer Wirtschaft

Der größte Teil der Homeoffice-Nutzung - das gilt für fast die Hälfte der betreffenden Unternehmen (48%) - umfasst nur einen kleinen Teil bis maximal ein Fünftel der Belegschaft (Abb. 3). Das bedeutet, dass es überwiegend ausgewählte Tätigkeiten sind, für die eine teilweise oder durchgehende Homeoffice-Ausführung während der Pandemie bis heute möglich war. Weitere 15 Prozent der Unternehmen haben eine Homeoffice-Realisierung für bis zur Hälfte der Belegschaft geschafft. Deutlich mehr als die Hälfte der Belegschaft im Homeoffice (nämlich 51% bis 90%) hatten weitere 12 Prozent der Unternehmen. Und praktisch keinen Beschäftigte im Betrieb hatten 25 Prozent der Unternehmen.

## Anteil der Belegschaft im Homeoffice:



(Unternehmen mit Homeoffice-Nutzung)

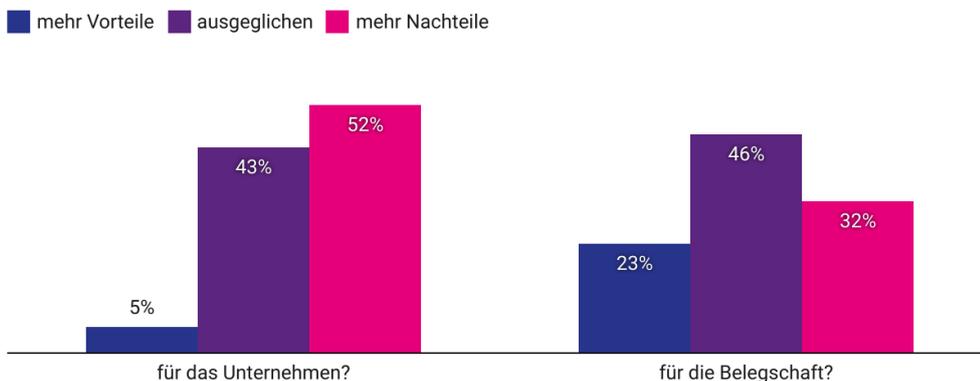
Grafik: Zentrum digitale Transformation Thüringen • Quelle: ZeTT 1/2021 • Erstellt mit Datawrapper

Abb. 3: Belegschaftsanteil im Homeoffice

### 3. Schiefelage bei Bewertung von Vor- und Nachteilen

In der Bewertung des Homeoffice bestimmt eine skeptische Grundhaltung die Sicht der Geschäftsführer/innen, unabhängig davon, ob das Homeoffice bisher betrieblich genutzt wurde oder nicht. Für das Unternehmen bilanzieren 52 Prozent der Befragten mehr Nachteile und nur 5 Prozent sehen mehr Vorteile (Abb. 4). Eine ausgeglichene Zwischenposition vertreten ebenfalls 43 Prozent, was bedeutet, dass sowohl Vor- als auch Nachteile gesehen werden. Eine ebenso große Gruppe von Geschäftsführern (46 Prozent) bezieht diese Sowohl-als-auch-Position ebenfalls für die Belegschaft. Dass die Belegschaft eher Vorteile vom Homeoffice habe, artikulieren dagegen deutlich mehr Befragte, nämlich 23 Prozent. Mehr Nachteile sehen 32 Prozent. Im Großen und Ganzen ergibt sich daraus eine deutlich geringe Attraktivität des Homeoffice zur Erreichung von Unternehmenszielen. Dagegen wird angenommen, dass diese Form der Arbeitsorganisation in stärkerem Maße für die Beschäftigten von Vorteil ist.

#### Wie bewerten Sie das Arbeiten im Homeoffice...



(Unternehmen sowohl mit als auch ohne Homeoffice-Nutzung)

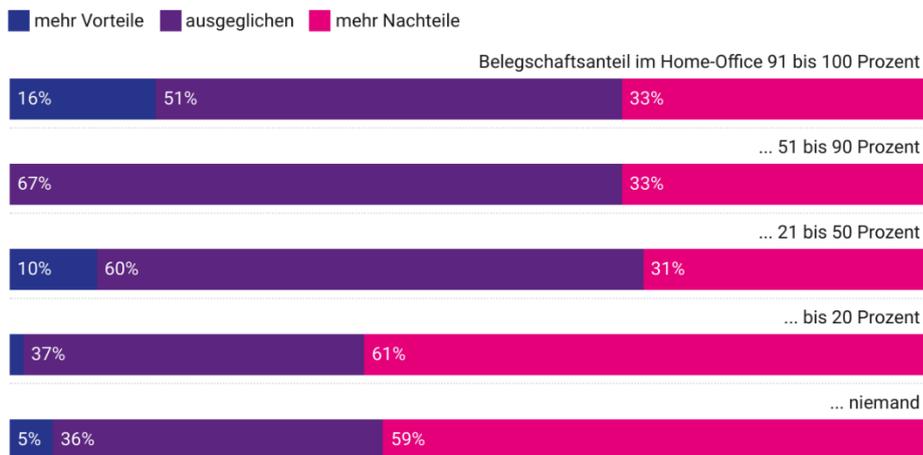
Grafik: Zentrum digitale Transformation Thüringen • Quelle: ZeTT 1/2021 • Erstellt mit Datawrapper

Abb. 4: Allgemeine Bewertung des Homeoffice im Vergleich zwischen Beschäftigten- und Unternehmensnutzen

Es bestehen erhebliche Unterschiede in der Bewertung von Vor- und Nachteilen, wenn die bisherige Nutzung von Homeoffice berücksichtigt wird. Zunächst die Nutzer/innen: Sobald Unternehmen während der Pandemie einen relevanten Anteil der Belegschaft, also mehr als ein Fünftel der Beschäftigten, ins Homeoffice geschickt haben, fällt das Urteil deutlich positiver aus (Abb. 5). Nur knapp ein Drittel der Befragten dieser Gruppe kommt zu der Negativ-Einschätzung, dass Homeoffice für das Unternehmen mehr Nachteile als Vorteile mit sich bringt (31 bis 33 Prozent). Ganz anders die Gruppe der Nicht- oder Gering-Nutzer von Homeoffice-Lösungen: Bei Belegschaftsanteilen unter einem Fünftel steigt der Anteil der Negativ-Bewertung auf fast das Doppelte an (59 bis 61 Prozent).

Diese Bewertungsunterschiede wiederholen sich bei der Frage nach Vor- und Nachteilen für die Belegschaft (Abb. 6). Geringe oder Nicht-Nutzung sind mit größeren Bedenken verbunden (39 bis 40 Prozent). Bei einer größeren Homeoffice-Bedeutung werden überwiegend Nachteile für die Belegschaft nur noch von einer Minderheit der Unternehmen (10 bis 19 Prozent) gesehen.

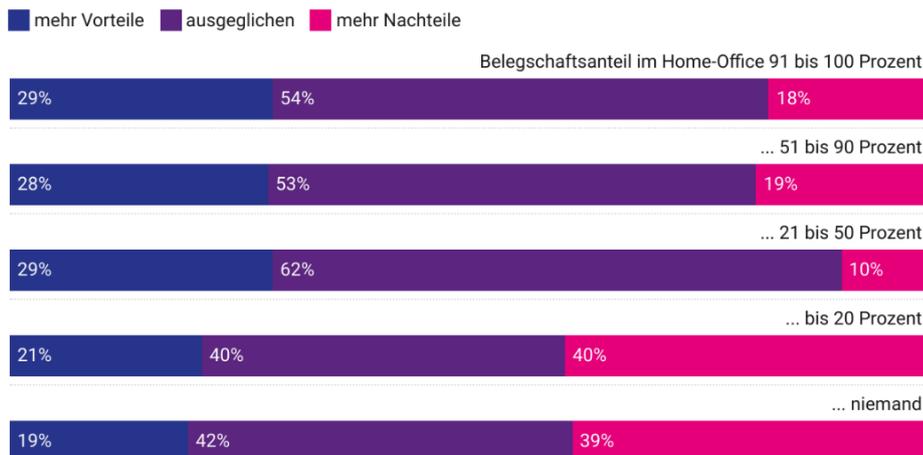
## Wie bewerten Sie das Arbeiten im Homeoffice für das Unternehmen?



Grafik: Zentrum digitale Transformation Thüringen • Quelle: ZeTT 1/2021 • Erstellt mit Datawrapper

Abb. 5: Bewertung von Homeoffice variiert abhängig von der Größe des heimarbeitenden Belegschaftsanteils

## Wie bewerten Sie das Arbeiten im Homeoffice für die Belegschaft?



Grafik: Zentrum digitale Transformation Thüringen • Quelle: ZeTT 1/2021 • Erstellt mit Datawrapper

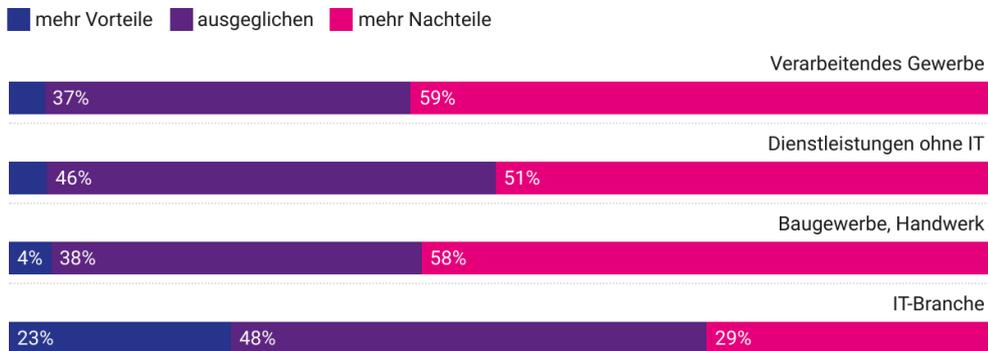
Abb. 6: Deutlich positivere Bewertungen der Heimarbeit für die Belegschaft

Dementsprechend fällt die Bewertung des Homeoffice vor allem in den Wirtschaftszweigen skeptischer aus, die es bisher weniger genutzt haben oder aufgrund der Art der bestimmenden Tätigkeiten weniger nutzen konnten (Abb. 7). So ergibt sich das Bild, dass mindestens die Hälfte der befragten Geschäftsführer/innen im verarbeitenden Gewerbe, im Bau und Handwerk sowie in den klassischen Dienstleistungsbereichen (ohne IT- und Digital-Unternehmen) eher Nachteile für sich postulieren (51 bis 59 Prozent). Signifikant anders bewerten das Homeoffice die Unternehmer/innen der IT-Branche, in der der skeptische Anteil nur bei knapp einem Drittel liegt (29 Prozent) während die Dominanz von Vorteilen fast ein Viertel der Befragten betont (23 Prozent).

Auch hier fallen die Bewertungen für die Belegschaft stärker zu deren Gunsten aus (Abb. 8). Etwa ein Viertel der Befragten in den klassischen Wirtschaftszweigen betont die Vorteile für die

Belegschaften (21 bis 25 Prozent). Im IT-Bereich sind es sogar 39 Prozent, die eine günstigere Bilanz für die Beschäftigten aufgrund des Homeoffice vermuten.

### Das Homeoffice hat für das Unternehmen...

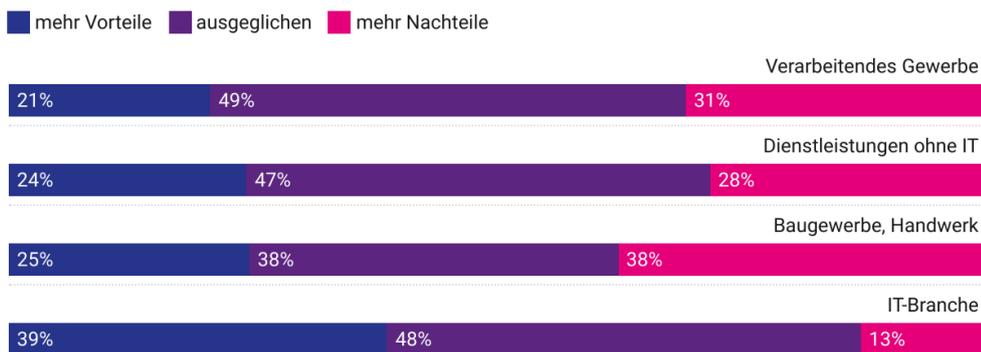


(Unternehmen sowohl mit als auch ohne Homeoffice-Nutzung)

Grafik: Zentrum digitale Transformation Thüringen • Quelle: ZeTT 1/2021 • Erstellt mit Datawrapper

Abb. 7: Bewertung aus Unternehmensperspektive in den Thüringer Wirtschaftszweigen

### Das Homeoffice hat für die Belegschaft...



(Unternehmen sowohl mit als auch ohne Homeoffice-Nutzung)

Grafik: Zentrum digitale Transformation Thüringen • Quelle: ZeTT 1/2021 • Erstellt mit Datawrapper

Abb. 8: Differenzierte Einschätzungen für die Mitarbeiter/innen in unterschiedlichen Wirtschaftszweigen

## 4. Gegenüberstellung von Vorbehalten und Erfahrungen

Bei einer so großen Spannweite von Urteilen über das Homeoffice stellt sich die Frage, worauf diese Vor- und Nachteils-Bewertungen beruhen und welche Vorbehalte und Erfahrungen damit in Verbindung zu bringen sind. Für eine solche Diskussion haben wir drei Dimensionen abgefragt:

Mit der **Wirtschaftlichkeit** werden verschiedene Aspekte des Homeoffice erfasst, die vor allem dabei helfen, gute Ergebnisse für das Unternehmen zu erzielen. Diese können sich beispielsweise in verbesserter Kreativität, Innovativität oder Effizienz bzw. zumindest in einer nicht feststellbaren Schwächung dieser Kriterien zeigen. Dieses Kriterium besagt also, dass das Homeoffice mindestens gleich gute Arbeitsergebnisse bringt wie die herkömmliche Arbeitsorganisation.

Zur Bewertung wird außerdem die **Qualität von Sozialbeziehungen** herangezogen, da sich mit dem Homeoffice ganz entscheidend die Kontakthäufigkeit zu den Kolleg/innen im Betrieb ändert. Überprüft wird dabei auch das Betriebsklima und die Gefahr der Vereinzelung.

Schließlich ist die **Kontrolle aus Managementsicht** ganz entscheidend, wie gut die Steuerung bzw. die Kontrolle der Arbeit funktioniert. Deshalb haben wir überprüft, welche Bewertung des Steuerungsaufwandes bzw. des Verhältnisses zu den Vorgesetzten vorgenommen wird.

Grundsätzlich bestätigt sich auch hier, dass die Skepsis hinsichtlich der Homeoffice-Vorteile größer bei den Geschäftsführer/innen ausfällt, die bisher keine Erfahrungen mit dieser Form der Arbeitsorganisation gesammelt haben. Das gilt aber nicht für alle Dimensionen und Einzelfragen gleichermaßen, besonders deutlich jedoch für die soziale Dimension und für bestimmte Aspekte der Management-Kontrolle. Das heißt auch, eine angemessene Wirtschaftlichkeit des Homeoffice wird im Großen und Ganzen von allen Geschäftsführer/innen erwartet, deshalb sprechen wir von ökonomischer Skepsis. Aber selbst da lohnt ein genauerer Blick.

#### 4.1 Wirtschaftlichkeit

Zur Bewertung arbeitsorganisatorischer Veränderungen ist zunächst der Leistungseffekt zu berücksichtigen. Aus Sicht von Unternehmensleitungen sind das Kriterien wie die Effizienz, die Selbständigkeit oder die Innovativität von Mitarbeiter/innen (Tab 1). Besonders groß ist die Skepsis hinsichtlich der Innovativitäts- und Effizienzkriterien. 72% bzw. 66% aller befragten Unternehmer/innen sehen durch die Einführung von Homeoffice keine Verbesserungsmöglichkeiten. Immerhin bekräftigt fast ein Drittel die Sichtweise, dass ein selbständiges Arbeiten der Mitarbeiter/innen durch das Homeoffice ermöglicht wird (30%), aber selbst hier dominiert die indifferente Haltung, die sowohl eine Ermöglichung als auch eine Verhinderung des selbständigen Arbeitens sieht (49%).

Einen klaren Hinweis auf unterschiedliche Erfahrungen und Vorbehalte erhalten wir bei der Frage nach der Einschränkung von Kreativität durch das Homeoffice (Tab.1). Während 40% der Befragten ohne bisherige Homeoffice-Nutzung eine reduzierte Kreativität bei den Mitarbeiter/innen erwarten würden, sehen dies tatsächlich nur 21% der Befragten mit Homeoffice-Erfahrungen.

Durch Homeoffice...	Gruppe	ja	teilweise	nein
nimmt die Innovativität der Belegschaft zu.	gesamt	8%	21%	72%
arbeiten die Mitarbeiter/innen effizienter.	gesamt	8%	26%	66%
wird das selbständige Arbeiten der Mitarbeiter/innen ermöglicht.	gesamt	33%	49%	21%
bleibt die Kreativität der Mitarbeiter/innen auf der Strecke.	mit HO-Nutzung	21%	36%	43%
bleibt die Kreativität der Mitarbeiter/innen auf der Strecke.	ohne HO-Nutzung	40%	34%	26%

Tabelle 1.

## 4.2 Soziale Beziehungen

Mit der Unentbehrlichkeit sozialer Kontakte und der Diagnose, dass die Vereinzelung innerhalb der Belegschaft durch das Homeoffice steige, zeigen sehr viele der befragten Geschäftsführer/innen ihre Negativ-Vorbehalte (71 bzw. 64 Prozent) und ihre Negativ-Erfahrungen (83 bzw. 78 Prozent) an (Tab.2). Diese eher abstrakte Einschätzung signalisiert ein hohes Gespür für die Bedeutung von funktionierenden Sozialbeziehungen für den Betrieb, die in der Phase einer verstärkten Distanzierung auf eine harte Probe gestellt werden.

Etwas anders verhält es sich bei den Erfahrungen und Vorbehalten darüber, wie sich das Betriebsklima entwickelt. Eine tatsächliche Verschlechterung in der Homeoffice-Phase beschreibt etwa ein Drittel der Befragten mit Nutzungserfahrungen (32 Prozent). Deutlich höher fällt die negative Bewertung bei den Nicht-Nutzer/innen von Homeoffice aus. So nimmt etwa die Hälfte der Befragten dieser Gruppe eine Verschlechterung des Betriebsklimas an (51 Prozent). Hier lässt sich also annehmen, dass Homeoffice-Erfahrungen - soweit das überhaupt möglich ist - Vorurteile gegenüber dieser Art arbeitsorganisatorischer Umgestaltung abzubauen hilft.

Durch Homeoffice...	Homeoffice-Nutzung	ja	teilweise	nein
steigt die Vereinzelung innerhalb der Belegschaft.	nein	78%	15%	7%
steigt die Vereinzelung innerhalb der Belegschaft.	ja	64%	27%	10%
wird deutlich, dass persönliche Kontakte unentbehrlich sind.	nein	83%	11%	6%
wird deutlich, dass persönliche Kontakte unentbehrlich sind.	ja	71%	24%	5%
verschlechtert sich das Betriebsklima.	nein	51%	32%	18%
verschlechtert sich das Betriebsklima.	ja	32%	29%	39%

Tabelle 2

## 4.3 Arbeitskontrolle

Der mit Leistungssteuerung verbundene Kontrollaufwand über die Beschäftigten ist für das Management ein wichtiges Kriterium zur Bewertung arbeitsorganisatorischer Neuerungen. So muss sich das Homeoffice ebenfalls in der Zielstellung beweisen, ob damit ein Gewinn im Sinne einer Aufwandsreduzierung oder einer verbesserten Darstellung und Steuerung von Leistungsdaten einzelner Beschäftigter erzielbar ist. Die Steuerungsnotwendigkeit drückt sich beispielsweise in der Annahme aus, dass das Homeoffice eigentlich eine Freizeit-Verlängerungsmaßnahme für Mitarbeiter/innen darstellt (Tab. 3). Diese negative Unterstellung bringt fast ein Drittel der befragten Geschäftsführer/innen zum Ausdruck (29 Prozent) - hier weitgehend unterschiedslos, unabhängig von Homeoffice-Erfahrungen und Nicht-Nutzung.

Anders bei den direkten Fragen nach dem Steuerungsaufwand: Hier zeigt sich, dass Erfahrungen in der Homeoffice-Nutzung offenkundig dabei helfen können, vorgefasste Meinungen zu korrigieren (Tab. 3). Klare Vorgaben im Homeoffice durch Vorgesetzte bestätigen 71 Prozent der Nutzer und 85 Prozent der Nicht-Nutzer. Dieses Muster wiederholt sich bei der Einschätzung des Steuerungsaufwandes, der von 48 Prozent der Nutzer als schwieriger in der Homeoffice-Zeit beschrieben wird. Bei den Nicht-Nutzern sind es sogar 66 Prozent.

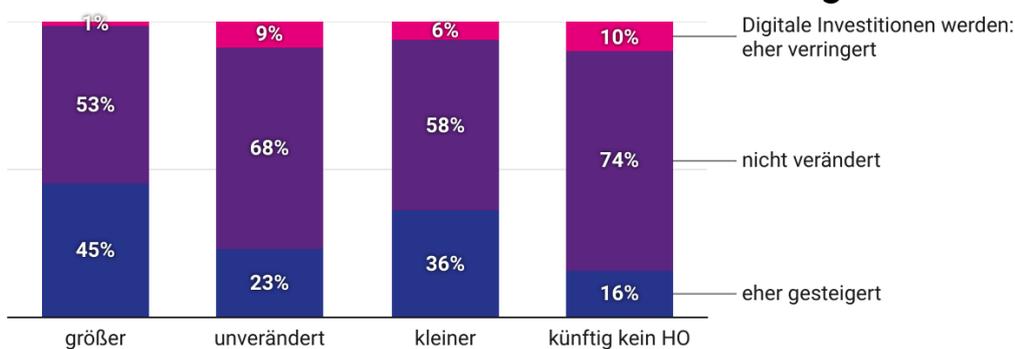
Durch Homeoffice...	Gruppe	ja	teilweise	nein
wird eigentlich die Freizeit der Mitarbeiter/innen verlängert.	gesamt	29%	35%	37%
wird die Steuerung der Mitarbeiter/innen schwieriger.	ohne HO-Nutzung	66%	27%	8%
wird die Steuerung der Mitarbeiter/innen schwieriger.	mit HO-Nutzung	48%	37%	15%
müssen klare Vorgaben durch die Vorgesetzten gemacht werden.	ohne HO-Nutzung	85%	7%	7%
müssen klare Vorgaben durch die Vorgesetzten gemacht werden.	mit HO-Nutzung	71%	21%	8%

Tabelle 3

## 5. Digitalisierung und Homeoffice - wechselseitige Verstärkung?

IT-Unternehmen haben sich als besonders affin für die Homeoffice-Nutzung erwiesen. Es bedarf einer funktionierenden digitalen Infrastruktur zur Realisierung von Homeoffice-Arbeitsplätzen, die Unternehmen der IT-Branche besser sicherstellen können als die anderen Wirtschaftszweige. Deshalb lohnt es sich, zu überprüfen, ob die Erwartung künftiger Homeoffice-Nutzung **mit steigenden digitalen Investitionen** einhergeht. Tatsächlich lässt sich diese Assoziation in den Befragungsdaten erkennen (Abb. 9). In Unternehmen, die einen Ausbau von Homeoffice-Arbeit planen, ist der Anteil von Unternehmen mit steigenden Digital-Investitionen überdurchschnittlich hoch (45 Prozent). Dagegen liegt der Anteil von Unternehmen mit steigenden Digital-Investitionen in der Gruppe ohne künftige Homeoffice-Nutzung bei unter einem Fünftel (16 Prozent), hier werden auch häufiger als in den anderen Befragungsgruppen sinkende Digital-Budgets erwartet.

### Die Rolle des Homeoffice im Betrieb wird künftig:



(Unternehmen sowohl mit als auch ohne Homeoffice-Nutzung)

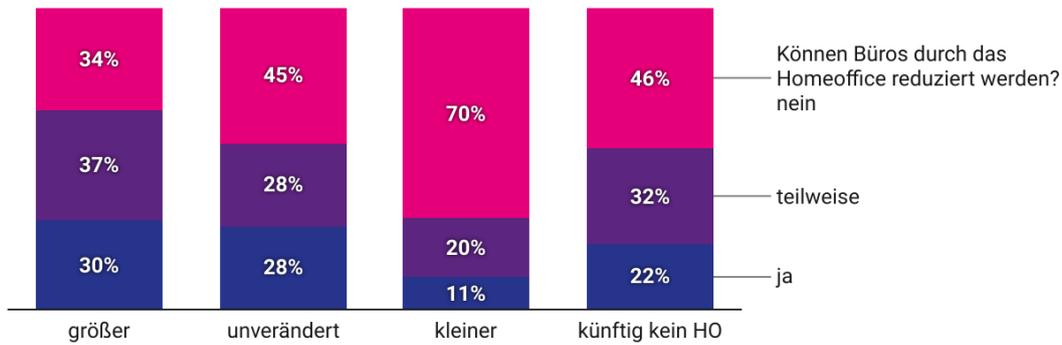
Grafik: Zentrum digitale Transformation Thüringen • Quelle: ZeTT 1/2021 • Erstellt mit Datawrapper

Abb. 9: Mit zunehmender Homeoffice-Nutzung investieren Unternehmen verstärkt in die Digitalisierung

Ein zentraler Kostenvorteil entsteht für Unternehmen, **die Homeoffice verstärkt nutzen**, wenn sie dies mit dem **Abbau betrieblicher Bürokapazitäten** verbinden. In so einer Entwicklung steckt ein Risiko für die Beschäftigten, herkömmliche Sozial- und Arbeitsbeziehungen sowie den Zugang zu einem eigenen Arbeitsplatz zu verlieren. Deshalb haben wir überprüft, in welchem Maße sich das Homeoffice aus Sicht der Geschäftsführer mit Rationalisierungsoptionen verbindet (Abb. 10). Eine Reduzierung von Bürokapazitäten kommt demnach häufiger für Unternehmen in Frage, die

künftig Homeoffice-Arbeit ausbauen (30 Prozent). Dagegen sagen das nur wenige Geschäftsführer/innen von Unternehmen, die künftig eine kleinere Rolle des Homeoffice für ihr Unternehmen erwarten (11 Prozent). Dass die Reduzierung von Bürokapazitäten erwartungsgemäß als Homeoffice-Folge beschrieben wird, machen ebenfalls die Antworten der Befragten ohne geplante Homeoffice-Nutzung deutlich. Hier sind es 22 Prozent die generalisierend von einem Büroreduzierungstrend ausgehen.

### Die Rolle des Homeoffice im Betrieb wird künftig...



(Unternehmen sowohl mit als auch ohne Homeoffice-Nutzung)

Grafik: Zentrum digitale Transformation Thüringen • Quelle: ZeTT 1/2021 • Erstellt mit Datawrapper

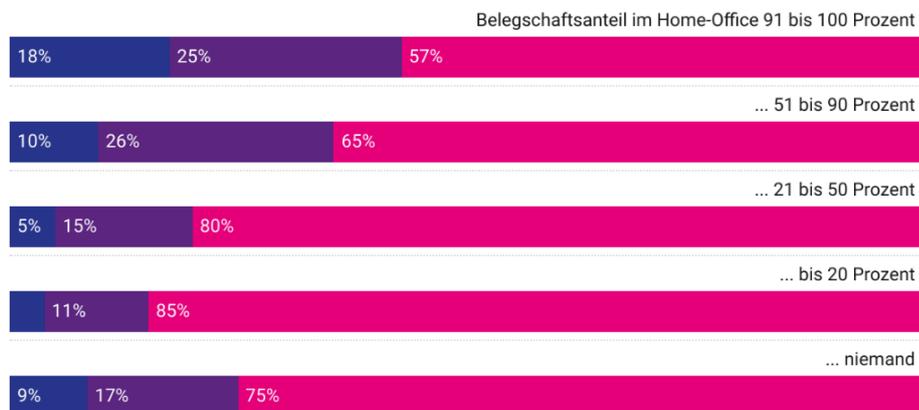
Abb. 10: Heimbüros lösen die Arbeit vor Ort im Betrieb nicht ab, aber eine Bereitschaft zur Verlagerung der Arbeit nach Hause ist erkennbar

## 6. Politischer Rechtsrahmen aus Sicht der Unternehmen ausreichend

Aus Unternehmensperspektive wird fast einhellig - trotz dieser großen Diskrepanz zwischen Erfahrungen mit und Vorbehalten gegenüber dem Homeoffice - kaum politischer Regulierungsbedarf gesehen. Aus den bisher vorgestellten Zahlen und Einschätzungen, dass das Homeoffice aus Unternehmensperspektive vor allem den Beschäftigten zugute käme, wird verständlich, warum das **Recht auf Homeoffice auf große Ablehnung stößt** (Abb. 18). Mit zunehmender Bedeutung und Nutzung des Homeoffice von großen Belegschaftsanteilen nimmt allerdings die Ablehnung ab. Während bei einer geringfügigen Homeoffice-Nutzung von höchstens 20 Prozent der Belegschaft die Ablehnung des Rechtsanspruchs von 85 Prozent der Geschäftsführer/innen bekräftigt wird, beträgt die Ablehnungsquote nur noch 57 Prozent bei einer umfassenden Homeoffice-Nutzung durch über 90 Prozent der Belegschaft.

## Würden Sie einen Rechtsanspruch auf Home-Office befürworten?

■ ja ■ teilweise ■ nein



Grafik: Zentrum digitale Transformation Thüringen • Quelle: ZeTT 1/2021 • Erstellt mit Datawrapper

Abb. 11: Mehrheitliche Ablehnung eines Rechtsanspruchs von Geschäftsführern

## 7. Homeoffice-Skepsis vs. Regulierungs-Skepsis?

Es zeigt sich, dass für eine Bewertung der Homeoffice-Option von Unternehmensseite mehr herangezogen wird als nur die Pandemie- oder Gesundheitsschutzwirkung. Ganz entscheidend ist für die befragten Geschäftsführer - spätestens mit Beginn der zweiten Infektionswelle -, dass Erwartungen an die Funktionsweise und Wirtschaftlichkeit ihrer Betriebe nicht beeinträchtigt werden dürfen. Produktivitäts- und Effizienzbedenken bestimmen stark die Vorbehalte gegen Homeoffice-Arbeit, obwohl viele Beschäftigte gegenteilige Effekte beschreiben, wie andere Studien herausgestellt haben.<sup>9</sup> Diese strukturellen unternehmerischen Bedenken erklären einen großen Teil der Homeoffice-Skepsis.

Darüber hinaus sind aber auch ernst zu nehmende Sorgen um die sozialen Effekte der Distanzierung durch das Homeoffice zu konstatieren. Die Verschlechterung des Betriebsklimas spielt durchaus eine große Rolle für die Unternehmen mit Homeoffice-Nutzung. Aber gerade das Beispiel des Betriebsklimas macht deutlich, wie vorurteilsgetrieben die Bewertungen vorgenommen werden. Liegen keine Homeoffice-Nutzungserfahrungen vor, werden die sozialen Effekte noch kritischer eingeschätzt. Hier besteht sowohl Aufklärungs- und Informationsbedarf über die Homeoffice-Vor- und Nachteile als auch über die Gestaltungsspielräume, um negative soziale Effekte der Vereinzelung zu verhindern.

Auffallend einseitig argumentieren die befragten Geschäftsführer/innen bei der allgemein höheren Zuschreibung von Homeoffice-Vorteilen für die Beschäftigten. Offenkundig ausgeblendet bleiben die gewerblichen, technischen, verkaufenden, pflegenden, fahrenden Beschäftigten u. ä. Gruppen, die ihre Arbeit nicht aus dem Heimbüro heraus erledigen können. Ihr vernachlässigter

<sup>9</sup> vgl. Emmeler, H./Kohlrausch, B. (2021): Homeoffice. Potenziale und Nutzung. Abrufbar unter: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_pb\\_52\\_2021.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_pb_52_2021.pdf) (abgerufen: 18.03.2021); Kohlrausch, B./Zucco, A. (2020): Corona trifft Frauen doppelt weniger Erwerbseinkommen und mehr Sorgearbeit. WSI Policy Brief Nr. 40, Mai 2020. Abrufbar unter: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_pb\\_40\\_2020.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_pb_40_2020.pdf) (abgerufen: 18.03.2021)

Schutz wird in der Bewertung von Vor- und Nachteilen kaum berücksichtigt bzw. spielt mit Blick auf die unterstellten Vorteile der Belegschaft im eigenen Unternehmens keine Rolle.

Dass der politische Regulierungsbedarf im Sinne eines Rechts auf Homeoffice von Unternehmerseite nicht unterstützt wird, kommt auch durch die hier ermittelten skeptischen Einstellungen und besonders die angenommene nachteilige Wirkung des Homeoffice auf Unternehmen zustande. Auch der wahrgenommene erhöhte Kontroll- und Steuerungsaufwand durch das Management spielt hier sicherlich eine Rolle. Allerdings ist in der weiteren Diskussion zu berücksichtigen, dass durch die digitale Basis des Homeoffice, Arbeitsumfang und Qualität der Arbeit jederzeit kontrollierbar sind. Wie eine solche Umsetzung die Rechte (Stichwort: informationelle Selbstbestimmung) und Interessen der Beschäftigten wahren kann, wird zukünftig vermehrt Gegenstand von betrieblichen und politischen Aushandlungen sein.

Auch wenn die hier ebenfalls ermittelten Positiverfahrungen - gerade in der aufstrebenden Digitalwirtschaft - dafür sprechen, dass in einem großen Teil von Unternehmen das Homeoffice eine arbeitsorganisatorische Zukunft hat - auch über die Pandemie hinaus, bleibt doch eine dominierende skeptische Grundhaltung. Es bleibt zu klären, inwieweit Homeoffice-Skepsis und Regulierungs-Skepsis Hand in Hand gehen. Außerdem sind die weitere Digitalisierung sowie die Pandemieentwicklung zu berücksichtigen, um die Zukunftschancen und die Verbreitung des Homeoffice angemessen abschätzen zu können. Sicher ist, - das belegen die Zahlen des ZeTT-Radars deutlich - das dieser massive arbeitsorganisatorische Veränderungsimpuls im Bereich der Bürotätigkeiten die Betriebe vor neue Herausforderungen stellt.

---

## Literatur

Demmelhuber, K./Englmaier F./Leiss, F./Möhrle, S/Peichl, A./Schröter, T. (2020): Homeoffice vor und nach Corona: Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit. *Ifo Schnelldienst* 14/2020.

Grunau, Ph./Ruf, K./Steffes, S./Wolter, S. (2019): Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken. *IAB-Kurzbericht* 11/2019.

Hans-Böckler-Stiftung (2021): Studien zu Homeoffice und mobiler Arbeit. Abrufbar unter: <https://www.boeckler.de/de/auf-einen-blick-17945-Auf-einen-Blick-Studien-zu-Homeoffice-und-mobiler-Arbeit-28040.htm> (abgerufen: 16.03.2021)

Jeder Vierte im Homeoffice. *Böckler Impuls* 04/2021. Abrufbar unter: <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-jeder-vierte-im-homeoffice-31148.htm> (abgerufen 14.03.2021)

## ZeTT – Zentrum Digitale Transformation Thüringen

📍 Ziegelmühlenweg 1 | 07743 Jena  
☎ +49 (0)3641-945529  
✉ [forschung@zett-thueringen.de](mailto:forschung@zett-thueringen.de)  
🌐 [www.zett-thueringen.de](http://www.zett-thueringen.de)

Das Projekt „ZeTT-Zentrum Digitale Transformation Thüringen“ wird im Rahmen der Förderrichtlinie „Zukunftszentren – Unterstützung von KMU, Beschäftigten und Selbständigen bei der Entwicklung und Umsetzung innovativer Gestaltungsansätze zur Bewältigung der digitalen Transformation“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Weiterer Förderer: