

Digital Leadership

Analyse aktueller Studien zum Home Office

Viktoria-Isabell Kämpf, M.A.

Dr. Robert Friedemann, MBA

Prof. Dr. Michaela Gläß, MBA

veröffentlicht in
LIBDOC Publikationsserver
der Westsächsischen Hochschule Zwickau

DOI: <https://doi.org/xxx>

veröffentlicht durch:
Westsächsische Hochschule Zwickau
Fakultät Wirtschaftswissenschaften
Kornmarkt 1
08056 Zwickau

Suchworte

Home-Office Deutschland, Anforderungen Home-Office, Chancen und Risiken Home-Office, Handlungsempfehlungen Home-Office

Kurzbeschreibung

Die Publikation analysiert die Arbeitssituation im Home-Office in Deutschland und identifiziert Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter. Führungskräfte sollten den partizipativen Führungsstil anwenden, die Fähigkeit zu motivieren besitzen sowie moderne Technologien nutzen. Mitarbeiter werden zu Eigenmotivation, Feedback und eigenverantwortlichem Arbeiten angehalten. Positive Aspekte der Telearbeit sind Flexibilität und Zeitersparnis, während fehlende Tätigkeitseignung und mangelnde Interaktion als Nachteile gelten. Die Handlungsempfehlungen, welche in Form von Checklisten gestaltet sind, beschreiben die Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter an die Telearbeit. Das Fazit in Kapitel drei rundet die Ergebnisse ab.

Das Hauptziel der Arbeit, ist die Analyse der o.g. Anforderungen und die Ableitung von Handlungsempfehlungen für das Home-Office.

Einleitung

Die vorliegende Publikation beschäftigt sich mit der Analyse der aktuellen Arbeitssituation im Home-Office mithilfe von Studienvergleichen, welche zuvörderst Erläuterungen zur Vorgehensweise bei dieser Analyse beinhaltet, bevor anschließend Anforderungen an Führungskräfte sowie Mitarbeiter und zudem Chancen und Risiken der Arbeitsform Home-Office untersucht werden.

Kapitel zwei umfasst die Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse, welche sich aus der Analyse ergeben. Zudem werden Handlungsempfehlungen auf Basis der untersuchten Ergebnisse erarbeitet. Die Darstellung der Vorschläge für Anforderungen an Vorgesetzte und Beschäftigte bei Nutzung der Arbeitsform Home-Office erfolgt durch Checklisten.

Den Abschluss dieser Arbeit bildet die Zusammenfassung der Ergebnisse im Fazit in Kapitel drei.

Ziel der Arbeit ist es, die aktuellen Anforderungen an die Führungskräfte und Mitarbeiter für die Telearbeit zu analysieren und hieraus Handlungsempfehlungen für ebenjene abzuleiten.

Hauptteil

1 Studienvergleich zur Analyse der aktuellen Arbeitssituation im Home-Office

Im nachfolgenden wird die Vorgehensweise bei dem Studienvergleich ausführlich erläutert.

1.1 Vorgehensweise bei dem Studienvergleich

Zu Beginn der Analyse der aktuellen Home-Office-Situation stellt sich die Frage, ob die Primärforschung, also die Erhebung neuer Daten oder die Sekundärforschung, folglich die Untersuchung von bereits erhobenen sowie gespeicherten Daten zum Einsatz kommt. Bei der Entscheidung hierüber wurde neben der Passfähigkeit zu den theoretisch behandelten Inhalten auf die nachfolgend erläuterten Kriterien Wert gelegt.

Die Kriterien für die Auswahl der Daten resultieren vor allem aus dem Ziel der Arbeit, welches insbesondere die Betrachtung der Arbeitsform des Home-Office sowie den Wandel der Führungsrolle einschließt.

Demzufolge gelten die anschließenden Kriterien für die Analyse im Rahmen dieser Arbeit als die bedeutendsten. Die erhobenen Daten sollten Aussagen zu

- den Erwartungen an Führungskräfte sowie
- jene an Mitarbeiter für die Arbeit im Home-Office mitsamt
- den Chancen und Risiken dieser Arbeitsform thematisieren.

Die Studien *„Zwischen Vertrauen und Kontrolle-Auswirkungen der Corona-Pandemie aus Sicht der Führungskräfte“* sowie *„Flexibilität braucht Sicherheit – Corona und die Folgen aus Sicht der Mitarbeitenden“* der Hays AG und des Rheingold Instituts, *„Home bleibt Office“* der PwC sowie *„Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“* des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung erfüllen die oben genannten Kriterien. Das bildet den Grund dafür, weshalb sich der Analyseteil dieser Arbeit auf bereits erhobene Daten stützt.

Die nachfolgenden Unterkapitel beinhalten die Darstellung der wesentlichen Erkenntnisse, die sich aus den oben genannten vier Studien ergeben.

1.2 Darstellung der wesentlichen Erkenntnisse der Studien der Hays AG und des Rheingold Instituts

Die Darstellung der wesentlichen Erkenntnisse der o.g. Studien beginnt mit der Beschreibung der Methodik der Umfragen.

1.2.1 Methodik der Umfragen

Die beiden Marktforschungsinstitute *Hays* und *Rheingold* untersuchten in einer gemeinsamen Studie „*Zwischen Vertrauen und Kontrolle – Auswirkungen der Corona-Pandemie aus Sicht der Führungskräfte*“, wie deutsche Unternehmen mit der Corona-Krise umgingen. Dabei wurden unter anderem Herausforderungen, mit denen sich die Führungskräfte konfrontiert sahen, thematisiert. Darüber hinaus diente die Befragung der Analyse veränderter Anforderungen an die Mitarbeiter einer Organisation [HAYS plc., 2021b].

Die Studie basiert auf einem zweistufigen Untersuchungsverfahren. Im ersten Schritt führte das *Institut Rheingold* im Juni 2021 15 Interviews mit Führungskräften durch, welche verschiedenen Branchen sowie Fachbereichen angehören, wobei die Resultate dessen als Grundlage zur Erstellung eines strukturierten Fragebogens dienten. Daraufhin wurde im zweiten Schritt im Juli 2021 eine Onlineumfrage unter 755 Führungskräften in Unternehmen umgesetzt, welche durch eine Mitarbeiteranzahl von mindestens 100 gekennzeichnet sind [HAYS plc., 2021b].

Zum Vergleich wird eine zweite Studie, ebenfalls aus dem Jahr 2021, der vorgenannten Institute herangezogen, die unter dem Titel „*Flexibilität braucht Sicherheit – Corona und die Folgen aus Sicht der Mitarbeitenden*“ die Pandemie und ihre Herausforderungen aus Angestelltensicht untersucht. Hierbei wurde zusätzlich erforscht, welche Erwartungen Beschäftigte an ihre Vorgesetzten hatten [HAYS plc., 2021a].

Wie bei der obigen Studie stellte ein zweistufiges Untersuchungsverfahren erneut die Basis dar. *Rheingold* führte dafür zuerst 15 Videointerviews mit Beschäftigten aus unterschiedlichen Branchen, Berufen und Unternehmensgrößen, bevor schließlich ein Fragebogen entwickelt wurde, auf dessen Basis eine Onlineumfrage unter 1000 Beschäftigten Realisierung erfuhr [HAYS plc., 2021a].

Im Nachfolgenden werden die wesentlichen Erkenntnisse zu den Erwartungen an die Führungskräfte mitsamt den Anforderungen an die Mitarbeiter für die Arbeit im Home-Office auf Grundlage der beiden Studien dargestellt.

1.2.2 Anforderungen an Führungskräfte für die Arbeit im Home-Office

Die folgenden Ausführungen schildern die Anforderungen an Führungskräfte für die Arbeit im Home-Office aus Sicht der Mitarbeiter. Die Aussagen basieren auf der bereits erwähnten Studie „*Flexibilität braucht Sicherheit – Corona und die Folgen aus Sicht der Mitarbeitenden*“ [HAYS plc., 2021a].

In der Onlinebefragung unter 1.000 Beschäftigten wurden unter anderem deren Erwartungen an Führungskräfte aus Sicht der Mitarbeiter, wie auf den Seiten 26 und 27 ebenjener Studie zu sehen ist, abgefragt [HAYS plc., 2021a, S. 26 f.]. Für die meisten Studienteilnehmer (57 %) spielt Zuspruch, Motivation und Lob bei der Zusammenarbeit mit den Führungspersonen eine wesentliche Rolle. Entsprechend der Studie erwarten über die Hälfte der Befragten Sicherheit von ihren Vorgesetzten. Den Aspekt der Flexibilität in Bezug zur Bestimmung des Home-Office- und Präsenzanteils im Unternehmen oder die Festlegung der Arbeitszeiten, wünschen sich 50 % der Beschäftigten. Weiterhin

stellen Klarheit in der Führung und den Anweisungen eine weitere wesentliche Erkenntnis dar (44 %). Im Weiteren sollte die Führungsperson auch bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützend wirken (34 %). Eher weniger setzen die Beschäftigten die finanzielle Unterstützung seitens der Vorgesetzten voraus (25 %) [HAYS plc., 2021a, S. 26 f.].

In der o.g. Studie werden zudem bedeutende Anforderungen an Führungskräfte sowie deren aktueller Erfüllungsstand aus Sicht der Mitarbeiter dargestellt, wie auf den Seiten 30 und 31 zu sehen ist [HAYS plc., 2021a, S. 30 f.]. Wie bereits zuvor erwähnt, stammen die Erkenntnisse aus Antworten von 1.000 Angestellten. Der häufigste benannte Wunsch der Mitarbeiter ist, dass die Führungspersonen ihnen Vertrauen entgegenbringen und eine selbstständige Arbeitsweise ermöglichen sollten, wobei dies bereits für 84 % der Beschäftigten im Arbeitsleben Realisierung erfuhr. Des Weiteren fordern über 90 % der Angestellten von ihren führenden Personen die Anwendung des partizipativen Führungsstils ein, welcher in der Onlineumfrage durch Austausch und Kommunikation auf „Augenhöhe“ gekennzeichnet ist. Nahezu ein Drittel der Studienteilnehmer ist der Ansicht, dass dies in ihren Unternehmen noch nicht gelebt wird. Das Treffen eigenverantwortlicher Entscheidungen stellt für über 90 % der Studienteilnehmer einen bedeutenden Aspekt bei der Zusammenarbeit mit Führungskräften dar. Im realen Arbeitsleben werden diese Freiräume zum Großteil gewährt. In etwa drei Viertel der Befragten - damit am wenigsten - fordern die Mitarbeiter eine persönliche Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und Angestellten mitsamt der objektiven Leistungsmessung und dem transparenten Wettbewerb im Team. Diese Anforderungen werden jedoch im Praxisvergleich zu den vorgenannten Aspekten eher weniger angewandt. Darüber hinaus sollen die Führungskräfte in der Lage sein, den Mitarbeitern eine Orientierung zu geben, individuell auf sie einzugehen, jene zu motivieren, klare und deutliche Anweisungen zu erteilen sowie Entscheidung im Sinne der Demokratie zu treffen. All diese Aspekte werden zu mindestens 65 % in den Unternehmen umgesetzt [HAYS plc., 2021a, S. 30 f.].

Konträr dazu schildern die nachfolgenden Ausführungen die Anforderungen an Führungskräfte für die Arbeit im Home-Office aus Sicht der führenden Personen. Grundlage dafür bildet die Studie *„Zwischen Vertrauen und Kontrolle – Auswirkungen der Corona-Pandemie aus Sicht der Führungskräfte“* der beiden Marktforschungsinstitute *Hays* und *Rheingold* [HAYS plc., 2021b].

Gemessen an 755 Antworten werden die Herausforderungen für Führungskräfte aus deren Sicht dargestellt, wobei Umgang und die Bewältigung dieser zugleich als Anforderungen an ebene gesehen werden, wie auf Seite 24 und 25 der Studie verdeutlicht wird [HAYS plc., 2021b, S. 24 f.]. Dabei sticht der Versuch, Mitarbeiter verstärkt zu motivieren, am deutlichsten hervor, da knapp die Hälfte (46 %) der befragten Führungskräfte die vorgestellte Anforderung nannte. Der Aussage zur flexiblen Veränderung des eigenen Führungsstils kamen 39 % der Stimmen zu, sodass jene demnach die zweitstärkste Herausforderung darstellt. Über ein Drittel der Befragten sind der Ansicht, dass sie Mitarbeitern mehr eigenständige Entscheidungen und Verantwortung zugestehen, mehr Selbstständigkeit von ihren Angestellten verlangen sowie individuell auf einzelne Mitarbeiter eingehen sollten. Dagegen erhielten die Aussagen, dass die Führungskräfte zukünftig versuchen werden demokratischer zu führen (18 %) sowie wenig an ihrem Führungsstil zu verändern (16 %) die geringste Zustimmung [HAYS plc., 2021b, S. 24 f.].

Die *HAYS plc.* verdeutlicht auf den Seiten 28 und 29 die Erwartungen der Mitarbeiter an ihre Führungskräfte aus Sicht letzterer [HAYS plc., 2021b, S. 28 f.]. Demzufolge stellen die folgenden Erkenntnisse Mutmaßungen dar, welche Erwartungen die Mitarbeiter an ihre Vorgesetzten haben könnten. Die führenden Personen vermuten, dass die Beschäftigten vor allem den Wunsch nach Zuspruch, Motivation und Lob hegen und dies folglich von den Vorgesetzten erwarten. Daneben würden die Angestellten Klarheit in der Führung bzw. in den Anweisungen (zu 47 %), Sicherheit (zu 46 %) sowie Flexibilität bzgl. des Home-Office-Anteils und/oder der Arbeitszeiten (zu 46 %) verlangen. Im

Gegensatz dazu würden die Beschäftigten nahezu keine finanzielle Unterstützung in Form der Aufstockung des Kurzarbeitergeldes erwarten, weshalb nur 15 % der Stimmen auf diesen Aspekt entfallen.

Zusätzlich bestünden zu ca. 40 % die Wünsche nach der Unterstützung bei der Einrichtung von Home-Office-Arbeitsplätzen im Blick auf technisches Know-How, bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Orientierung seitens der Mitarbeiter gegenüber den Vorgesetzten [HAYS plc., 2021b, S. 28 f.].

1.2.3 Anforderungen an Mitarbeiter für die Arbeit im Home-Office

Die folgenden Erläuterungen stellen Anforderungen an die Mitarbeiter für die Arbeit im Home-Office aus Sicht jener dar, wobei sich die Schilderungen auf die Studie „*Flexibilität braucht Sicherheit – Corona und die Folgen aus Sicht der Mitarbeitenden*“ der beiden Marktforschungsinstitute Hays und Rheingold stützen [HAYS plc., 2021a].

Nicht nur die Anforderungen an Führungskräfte haben sich insbesondere in Folge der Corona Pandemie verändert, auch jene an die Mitarbeiter erfuhren einen Wandel.

Um die Herausforderungen für die Beschäftigten aus deren Sicht darzustellen, befragten die beiden obigen Marktforschungsinstitute statt 1.000 lediglich eine Teilgruppe von 682 Beschäftigten, die sich zur Zeit der Umfrage im Home-Office befanden [HAYS plc., 2021a, S. 16 f.]. Dabei können der Umgang sowie die Bewältigung dieser Herausforderungen zugleich als Anforderungen an die Angestellten gesehen werden.

Für die Befragten gilt der fehlende persönliche Kontakt zum Team bei der Telearbeit mit 70 % als besonders erschwerend. Über die Hälfte der Mitarbeiter kritisieren die weniger gute Integration ins Team (56 %) sowie eine Verdichtung der Arbeit aufgrund der Telearbeit (56 %). Für ca. ein Drittel der Studienteilnehmer sind Unproduktivität (35 %), sowie gleichzeitige Kinderbetreuung neben der Arbeit aus dem Home-Office (34 %) herausfordernd, wie in der o.g. Studie auf Seite 16 und 17 ersichtlich ist.

Im Gegensatz dazu fokussieren sich die anschließenden Darlegungen auf die Anforderungen an Mitarbeiter für die Arbeit im Home-Office aus der Sichtweise der Führungskräfte. Grundlage dafür bildet die Studie „*Zwischen Vertrauen und Kontrolle – Auswirkungen der Corona-Pandemie aus Sicht der Führungskräfte*“ der beiden Marktforschungsinstitute Hays und Rheingold [HAYS plc., 2021b].

In der Studie sind die Erwartungen an Mitarbeiter für das Arbeiten im Home-Office aus Sicht der Führungskräfte auf den Seiten 26 und 27 dargestellt. Auffallend ist, dass die acht unterschiedlichen Anforderungen an die Beschäftigten nahezu gleichverteilt (von 30 % bis 38 %) sind. Das lässt die Schlussfolgerung zu, dass jene als nahezu gleichbedeutend von den führenden Personen eingestuft werden [HAYS plc., 2021b, S. 26 f.]

Die in der Abbildung, auf den o.g. Seiten der Studie, dargestellten Antworten basieren auf 755 Antworten von Führungskräften [HAYS plc., 2021b, S. 26 f.]. In Zeiten der Corona-Pandemie und der damit einhergehenden Arbeit von zu Hause werden vor allem eine selbstständige Arbeitsweise (zu 38 %) und hohe Eigenmotivation (zu 37 %) von den Beschäftigten erwartet. In etwa ein Drittel der Befragten stellt die Anforderung, Engagement zu zeigen, welches auch bei Schwierigkeiten vorhanden sein sollte (zu 37 %). Weiterhin sollten die Angestellten grundsätzlich in der Lage sein, gut von zu Hause arbeiten zu können (34 %). Eher weniger Erwartung finden die Flexibilität im Hinblick auf Übernahme verschiedener Arbeitsaufgaben (zu 32 %), das Treffen selbstständiger Entscheidungen (zu 32 %) sowie

sehr gute kommunikative Skills (dt. Fähigkeiten) (zu 30 %). Die Arbeit aus der Distanz und damit einhergehende mögliche längere Kommunikations- und Entscheidungswege könnten unter anderem ursächlich für diese Ergebnisse sein.

Im Zuge der Corona-Pandemie und der damit oftmals verbundenen notwendigen Arbeit von zu Hause erwachsen auch die bedeutenden Fähigkeiten der Beschäftigten, wie die *Hays plc.* auf den Seiten 26 und 27 zeigt [HAYS plc., 2021b, S. 26 f.]. Insbesondere die technische Versiertheit, vor allem im Umgang mit neuen Tools, wird von einem guten Viertel der Führungskräfte als wichtig beurteilt. Mehr als jede fünfte Führungsperson legt in der volatilen Corona-Zeit Wert auf Teamplayer, die auch unter erschwerten Bedingungen ihr Augenmerk auf ihre Kollegen richten (zu 22 %). Etwas weniger bedeutend, mit lediglich 16 % von 755 Stimmen der Vorgesetzten, wird die Loyalität gegenüber dem Unternehmen sowie die Durchsetzungsfähigkeit unter erschwerten Bedingungen (15 %) verortet. Am wenigsten Wert legen die Befragten auf Generalisten statt Spezialisten, wobei demzufolge vielmehr Mitarbeiter gefragt sind, die ein gutes Know-how (dt. Kenntnis/Wissen) auf ihrem Gebiet besitzen. Grund hierfür könnte das Jahr der Durchführung der Befragung sein. Die Corona-Pandemie war zu diesem Zeitpunkt bereits fortgeschritten, weshalb der Umgang mit der Telearbeit zunehmend versierter wurde, sodass sog. Alleskönner (Generalisten) weniger gefragt waren und jene gegenüber den Spezialisten schlichtweg an Bedeutung verloren.

1.3 Darstellung der wesentlichen Erkenntnisse der Studien der PwC und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Die Darstellung der wesentlichen Erkenntnisse der o.g. Studien erfolgt zuvörderst mit der Erläuterung der Methodik der Umfragen.

1.3.1 Methodik der Umfragen

In einer Studie namens „*Mehr Home, weniger Office*“ der *PwC* aus dem Jahr 2021 wurden 125 Arbeitgeber und 600 Arbeitnehmer deutscher Unternehmen aus den unterschiedlichen Branchen der Industrie, des Handels, der Dienstleistungen und dem öffentlichen Sektor zu ihren positiven wie auch negativen Erfahrungen mit der Telearbeit befragt. Zusätzlich fand eine Abfrage möglicher Änderungen beim Flächenbedarf durch neue Arbeitsplatzkonzepte statt [PricewaterhouseCoopers International Ltd., 2021].

Zum Vergleich wird eine zweite Studie („*Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg*“) des *Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* herangezogen, welche jährlich in Form eines Panels durchgeführt wird und die Unternehmens- und Beschäftigungsperspektive miteinander verbindet. Die Grundgesamtheit der Befragung beläuft sich auf rund 16000 Betriebe verschiedenster Größen und Wirtschaftsbereiche mit mindestens einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten [Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2019].

Die vorliegenden Daten wurden den Jahren 2015 bis 2018, also eines Zeitraums vor der Corona-Pandemie, entnommen, wodurch ein Vergleich dieser Studie mit der Erhebung von *PwC* während der Pandemie sowie mit theoretischen Überlegungen möglich wird.

Im Nachfolgenden werden die wesentlichen Erkenntnisse zu den Chancen und Risiken der Arbeitsform „*Home-Office*“ auf Basis der beiden zuvor genannten Studien dargestellt.

1.3.2 Chancen der Arbeitsform des Home-Office

Die folgenden Ausführungen betrachten die Chancen der Arbeitsform des Home-Office aus Sicht der Beschäftigten und der Unternehmen sowie in Gesamtheit. Jene Aussagen basieren auf den Studien „Mehr Home, weniger Office“ der PwC und „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ des *Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* [Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2019; PricewaterhouseCoopers International Ltd., 2021].

Die Vorteile der Telearbeit werden aus der Studie „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ des *Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* sowohl aus Sicht der Betriebe als auch aus Sicht der Beschäftigten erläutert. Hierfür wurden 6.523 Antworten aus verschiedenen Panels der Jahre 2015 und 2018 verwendet [Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2019].

Die Abhandlung beginnt mit den Vorteilen aus Sicht der Betriebe [Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2019, S. 4] wobei die Arbeitgeber für die Beschäftigten eine Erhöhung von Flexibilitätsspielräumen (62 %) als den größten Vorteil betrachten. Hiermit könnte die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (55 %), welche die am zweithäufigsten genannte Chance darstellt, verbunden sein. Für in etwa die Hälfte der Unternehmen ist zudem die Erreichbarkeit der Angestellten (47 %) ein Argument für die Arbeit aus dem Home-Office, was vor allem die Kommunikation auf Dienstreisen vereinfachen dürfte. Darüber hinaus nennen 45 % der Unternehmen eine höhere Produktivität infolge der Telearbeit als weiteren Vorteil. Gründe für die gesteigerte Produktivität bei der Arbeit von zu Hause könnten entsprechend der Meinung jedes dritten Betriebs die Fahrzeiterparnis (36 %) sowie die Möglichkeit des Arbeitens an einem ruhigeren Ort laut (26 %) sein. Das Home-Office-Angebot steigert entsprechend 35 % der befragten Unternehmen die Attraktivität der Arbeitgeber, weshalb dieser Aspekt ebenfalls als Chance ebenjener Arbeitsform empfunden wird. Die Optimierung der Büroflächennutzen (mit 10 %) und damit möglicherweise einhergehende Kosteneinsparungen stehen scheinbar nicht im Vordergrund [Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2019, S. 4].

Die obigen Einschätzungen der Unternehmen hinsichtlich der Vorteile von Home-Office spiegeln sich zum Teil in den Erfahrungen der Beschäftigten wider [Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2019, S. 4] Demnach weist der am häufigsten genannte Vorteil, die Tätigkeit aus dem Home-Office besser ausüben zu können (56 %), auf einen potenziellen Treiber der von den Arbeitgebern befundenen Produktivitätssteigerung hin [Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2019, S. 5]. Des Weiteren geben 38 % der Arbeitnehmer an, dass durch die Telearbeit eine höhere Arbeitszeit ermöglicht werden kann. Möglicherweise ursächlich hierfür ist, dass die Fahrzeiterparnis von den Angestellten mit über der Hälfte der Stimmen als bedeutende Chance wahrgenommen wird. Zuletzt kann die Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit 52 % der Antworten als bedeutender Vorteil angeführt werden. Dieser Aspekt scheint sich mit den Einschätzungen der befragten Betriebe in der Abbildung auf Seite 4 (oberhalb) zu decken.

Eine weitere Befragung aus dem Jahr 2021 stammt aus der Studie „Mehr Home, weniger Office“ der PwC und thematisiert die Vorteile von Home-Office aus Sicht von Arbeitnehmern sowie Arbeitgebern. Im Gegensatz zu der zuvor erörterten Studie „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ des *Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* enthält die Studie der PwC aktuellere Daten zu ebenjenem Thema [PricewaterhouseCoopers International Ltd., 2021].

Die Ergebnisse der Umfrage basieren auf insgesamt 725 Antworten von Arbeitnehmern sowie Arbeitgebern, wobei lediglich 17,24 % auf die Einschätzungen der Arbeitgeber entfallen. Es erfolgt keine Differenzierung bzgl. der Erkenntnisse der beiden Umfragebeteiligten.

Die Chancen der Telearbeit liegen für die Angestellten sowie Unternehmen vor allem in der flexiblen Einteilung der Arbeit (65 %), was insbesondere an der örtlichen sowie zeitlich flexiblen Arbeitseinteilung liegen könnte. Am zweithäufigsten wird der Vorteil der Work-Life-Balance (63 %) benannt. Eine weitere Chance ist für 60 % der Befragten die Lebensqualität, welche durch die Telearbeit möglicherweise eine Verbesserung erfährt. Die leichtere Erledigung häuslicher Pflichten bei der Arbeit von zu Hause empfinden mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer und -geber als bedeutenden Vorteil, wie in der o.g. Studie auf Seite neun dargestellt.

Die Vorteile der Arbeitsform des Home-Office zur Studie der PwC aus dem Jahr 2021 zeigen, verglichen mit der Panelerhebung der Jahre 2015 und 2018 des *Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, einige Übereinstimmungen.

In den beiden Erhebungen fällt auf, dass insbesondere die Flexibilität der Beschäftigten als bedeutende Chance der Home-Office-Arbeit befunden wird. Damit könnte, wie die beiden Studien zeigen, eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben einhergehen. Eine Optimierung der Lebensqualität könnte unter anderem durch die Fahrzeiterparnis erreicht werden [Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2019; PricewaterhouseCoopers International Ltd., 2021].

1.3.3 Risiken der Arbeitsform des Home-Office

Die folgenden Aussagen betrachten die Risiken der Telearbeit aus Sicht der Beschäftigten und der Unternehmen sowie in Gesamtheit. Die Ausführungen stützen sich auf die Studien „*Mehr Home, weniger Office*“ der PwC und „*Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg*“ des *Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* [Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2019; PricewaterhouseCoopers International Ltd., 2021].

Die Nachteile der Telearbeit werden aus der Studie „*Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg*“ des *Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* zum einen aus Sicht der Betriebe und zum anderen aus Sicht der Beschäftigten dargestellt. Hierfür wurden 5.343 Antworten aus verschiedenen Panels der Jahre 2016 und 2017 verwendet [Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2019].

Zwischen den Unternehmen und Angestellten herrscht ein Konsens bzgl. des schwerwiegendsten Hemmnis für das Arbeiten aus dem Home-Office. 90 % der Betriebe und 76 % der Beschäftigten sind der Ansicht, dass vor allem die mangelnde Eignung der Tätigkeit gegen die Telearbeit spricht [Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2019, S. 6]. Grund dafür könnten die Bedenken seitens der Unternehmen im Hinblick auf den Schutz von Daten sein, welche 16 % der Betriebe ebenso als Ursache gegen die Arbeit von zu Hause anführen. Der Schutz sensibler Firmen- sowie Personendaten ist im privaten Umfeld oftmals schwer zu gewährleisten [Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2019, S. 5 f.]. Ist die prinzipielle Eignung für die Arbeit aus dem Home-Office vorhanden, so können fehlende technische Voraussetzungen dennoch ein Hindernis darstellen, wie neun Prozent der Betriebe anführen. Des Weiteren befindet ca. ein Viertel der Betriebe die schwierige Zusammenarbeit mit Kollegen aufgrund der Distanz als Nachteil, wobei längere Kommunikations- wie auch Entscheidungswegen hierin Begründung finden [Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2019, S. 7]. Im Home-Office kann entsprechend der Studie die Führung bzw. Kontrolle der Mitarbeiter (zu 10 %) laut den Unternehmen erschwert werden. In Präsenz ist es möglich, zumindest die Arbeitsleistung in Form von Engagement sowie Anwesenheit einzuschätzen. Konträr dazu erfordert die Telearbeit ein hohes Maß an Vertrauen sowie Autonomie [Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2019, S. 7]. Weitere Annahmen, die gegen die Arbeit von zu Hause sprechen, sind laut der Betriebe das fehlende Interesse der Mitarbeiter (zu 10 %) sowie schlichtweg die fehlende Notwendigkeit (zu 3 %) ebenjener Arbeitsform aus Sicht der Unternehmen.

Die Nachteile des Home-Office aus Sicht der Betriebe finden sich zum Teil in den Gründen der Angestellten wieder, wobei eine mangelnde Eignung der Tätigkeit bereits Beschreibung erfuhr. Zwei Drittel der Beschäftigten geben an, dass dem Arbeitgeber die Anwesenheit am Arbeitsplatz wichtig sei, weshalb sie nie zu Hause arbeiten. Eine mögliche Ursache hierfür könnte die erschwerte Führung bzw. Kontrolle der Arbeitnehmer durch die Arbeitgeber sein, wie bereits im Rahmen der Nachteile seitens der Betriebe erläutert wurde. Durch die Telearbeit kann die Zusammenarbeit mit Kollegen gehemmt werden, was für über die Hälfte der befragten Arbeitnehmer sowie für 22 % der Arbeitgeber einen Nachteil der Arbeitsform darstellt. Ein weiterer Negativaspekt ist die Trennung von Beruf und Privatem (zu 56 %), wie die Beschäftigten anführen. Im Gegenteil dazu ist dieser Aspekt ebenso als Vorteil der Home-Office-Arbeit zu sehen. Das Fehlen technischer Voraussetzungen im Home-Office ist für über die Hälfte der Angestellten (54 %) ein Negativum, da somit diese Arbeitsform nicht ermöglicht werden kann. Im Vergleich zur betrieblichen Seite sind die technischen Möglichkeiten vor allem seitens der Beschäftigten nicht vorhanden. Dennoch geben 16 % der Mitarbeiter an, dass in Bezug auf die technische Einrichtung die Telearbeit nutzbar wäre, diese jedoch durch ihre Vorgesetzten verwehrt wird. Das mit sieben Prozent am seltensten beschriebene Risiko der Beschäftigten ist, dass die Telearbeit der Karriere schaden könnte.

Im Folgenden werden die Nachteile von Home-Office aus Sicht von Arbeitnehmern sowie Arbeitgebern anhand der Studie *„Mehr Home, weniger Office“* der PwC aus dem Jahr 2021 erläutert. Die Ergebnisse der Befragung basieren auf ebendiesen, die bereits im Verlauf der Arbeit beschrieben sind [PricewaterhouseCoopers International Ltd., 2021].

Die Risiken der Telearbeit liegen für die beiden umfragebeteiligten Parteien mit über 40 % in der Interaktion mit Kollegen. Dieser am häufigsten genannte Nachteil resultiert insbesondere aus der Distanz, welche bei der Arbeit von zu Hause vorliegt. Die beiden mit 30 % durch die Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleich bewerteten Risiken bilden das Abschalten von der Arbeit sowie die IT-Ausstattung.

Die erschwerte Interaktion mit Kollegen, welche in der obigen Befragung der PwC beschrieben ist, wird ebenso in der Studie *„Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“* des *Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* thematisiert. Darin behaupten 22 % der Betriebe und 59 % der Beschäftigten, dass die Zusammenarbeit mit Kollegen aus der Distanz bedeutend schwieriger sei [Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2019, S. 6]. Das Risiko, von der Arbeit möglicherweise nicht abschalten zu können, kann mit einer komplizierten Trennung von Beruflichem und Privatem im Home-Office in Zusammenhang gebracht werden. Die mögliche fehlende IT-Ausstattung stellt ebenfalls einen bedeutenden Nachteil dar. Im Vergleich zur Studie des *Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* ist erkennbar, dass die fehlenden technischen Voraussetzungen eher von Seiten der Beschäftigten stammen [Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2019, S. 6].

2 Handlungsempfehlungen

Die Ableitung von Handlungsempfehlungen setzt die Kenntnis über die wesentlichen Erkenntnisse aus der Analyse voraus, weshalb diese zuerst beschrieben werden.

2.1 Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse aus der Analyse

Die beiden Studien *„Flexibilität braucht Sicherheit – Corona und die Folgen aus Sicht der Mitarbeitenden“* sowie *„Zwischen Vertrauen und Kontrolle – Auswirkungen der Corona- Pandemie aus Sicht der Führungskräfte“* der Marktforschungsinstitute *Hays* und *Rheingold* behandelten sowohl Anforderungen an Führungskräfte als auch jene an Mitarbeiter für die Arbeit im Home-Office (vgl. Kap. 1.2). Im Hinblick auf die Erwartungen an Führungspersonen stellte sich heraus, dass der Trend bei der Führung auf Distanz eher weg vom demokratischen hin zu dem partizipativen Führungsstil geht. Die möglichen Gründe hierfür sind in Kapitel 1.2.3 zu finden. Des Weiteren wird insbesondere der Motivationsfaktor Anerkennung in Form von Zuspruch und Lob von den Beschäftigten erwartet, weshalb Vorgesetzte hierauf Wert legen sollten. Von den führenden Personen wird Klarheit in Bezug auf die Führung bzw. Anweisungen verlangt. Die Angestellten fordern die Wahrnehmung ihrer Leistung sowie das Entgegenbringen von Wertschätzung, weshalb Achtsamkeit und Respekt bedeutende Voraussetzungen für die Führungsarbeit aus dem Home-Office darstellen. Hinzu kommt, dass die Beziehung der Vorgesetzten und Angestellten durch Vertrauen gekennzeichnet sein sollte, weshalb den Mitarbeitern Freiräume und ein selbstständiges Arbeiten etc. gewährt werden müssen. Auffallend ist, dass die analysierten Anforderungen an Führungskräfte den beschriebenen Rollen sowie dazugehörigen Verhaltensweisen eines Digital Leaders gleichen. All diese Aspekte verdeutlichen ebenso einen Wandel der Führungsrolle in Unternehmen. Im Zuge des „Digital Leadership“ verloren Leistungsmotivation, Identifikation der führenden Person mit der Organisation sowie die Bewehrung jener im Unternehmen an Relevanz (vgl. Kap. 1.2.3).

Nicht nur die Führungskräfte, sondern auch die Beschäftigten sollten für die Arbeit von zu Hause einige Voraussetzungen erfüllen. Dazu zählen zum Beispiel technische Versiertheit wie im Umgang mit neuen Tools und eine selbstständige, strukturierte Arbeitsweise. Demnach sollten Vorgesetzten ihre Angestellten dazu befähigen, ebenjene Arbeitsweise ausführen zu können. Außerdem wird von den Mitarbeitern eine hohe Eigenmotivation bei der Home-Office-Arbeit gefordert, wobei, entsprechend des Kapitels 1.2.5, die führenden Personen für die Vorbeugung von Motivationsverlust weiterhin mitverantwortlich sind. Zudem werden von Angestellten kreative Lösungsansätze erwartet, die möglicherweise in Zusammenhang mit der Lösungsorientierung der Führungskräfte stehen. Im Übrigen ergibt sich aus der Analyse, dass die Mitarbeiter die Kommunikation sowie mangelnde Abstimmung bei der Telearbeit kritisieren. Deshalb sollten sie sich mit ihren Vorgesetzten und Kollegen bzgl. der Arbeitsziele abstimmen und Arbeitsergebnisse transparent dokumentieren (vgl. Kap. 1.2.5; Kap. 1.3.4).

Zur Bewertung der Chancen und Risiken der Arbeitsform des Home-Office wurden die Erhebungen der PwC *„Mehr Home, weniger Office“* und *„Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“* des *Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* betrachtet. Die Vorteile ebenjener Arbeitsform sind vor allem die Flexibilität für Beschäftigte wie zum Beispiel im Hinblick auf die Arbeitszeit und Fahrzeiterparnis. Im Gegensatz dazu stellen die fehlende Eignung der Tätigkeit sowie mangelnde Interaktion mit Kollegen bzw. die erschwerte Zusammenarbeit mitsamt den unzureichenden technischen Voraussetzungen bedeutende Risiken dar (vgl. Kap. 1.3.4).

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird als Vor- und Nachteil genannt (vgl. Kap. 1.3.4).

2.2 Handlungsempfehlungen

Abschließend werden die Anforderungen für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter im Home-Office in Form von Checklisten als Handlungsempfehlungen dargestellt. Grund dafür ist, dass sich die Anforderungen der Vorgesetzten, mit denen der Beschäftigten bedingen, da sie in Relation stehen.

In der Folge bilden sich die anschließende

- Checkliste über die Anforderungen an Führungskräfte für die Arbeit im Home-Office sowie
- Checkliste über die Anforderungen an Mitarbeiter für die Arbeit im Home- Office heraus.

Jene Listen sollen für den Nutzer leicht verständlich und allgemeingültig anwendbar sein. Zudem dient das schlichte Design der besseren Konzentration auf die wesentlichen Aussagen. Um den Erfüllungsstand der Voraussetzungen für die Telearbeit aufzuzeigen, können die einzelnen Aspekte bei Vorhandensein abgehakt werden. Das bietet dem Anwender einen besseren Überblick über den Abschlussstand der Anforderungen an Führungskräfte bzw. Mitarbeiter. Durch das Aufzeigen vielfältiger Erwartungen an Vorgesetzte und Angestellte soll für diese Thematik sensibilisiert werden.

Tabelle 1: Checkliste über die Anforderungen an Führungskräfte für die Arbeit im Home-Office

Quelle: eigene Darstellung

Nr.	Anforderung	Erfüllt?
Grundanforderungen		
1	Führungsstil: partizipativ (Mitarbeiter können vor der Entscheidungsfindung durch den Vorgesetzten ihre Ansichten äußern)	<input type="radio"/>
2	Motivation: (vor allem in Form der Anerkennung [Zuspruch, Lob])	<input type="radio"/>
3	KLARA-Prinzip: (z. B. in Bezug auf Führung bzw. Anweisungen [Klarheit], lösungsorientiertes Vorgehen [Lösungsorientierung], Wahrnehmung der Leistung sowie Wertschätzung der Mitarbeiter [Achtsamkeit], vertrauensvolle Beziehung [Respekt], Anpassung an den Gegenüber [Anpassung])	<input type="radio"/>
Anforderungen aus „Digital Leadership“-Framework		
4	vor allem Rolle des Enablers (gibt Angestellten die Möglichkeit, im Team örtlich und zeitlich flexibel zu arbeiten, eigenverantwortliches Arbeiten)	<input type="radio"/>
5	vor allem Rolle des Mentors (Unterstützung der Beschäftigten bei individueller Zielerreichung, Pflege einer vertrauensvollen Beziehung, individuelles sowie direktes Feedback)	<input type="radio"/>

6	generell <i>Manager</i> (in der Lage, Aufgaben zu koordinieren und Arbeitsfortschritte zu überprüfen etc.)	<input type="radio"/>
Technische Anforderungen		
7	Nutzung zeitgemäßer Technologien (Hardwareausstattung wie Laptop sowie Zubehör bspw. Headset, Mikrofon, Kamera, ergonomische Maus und Tastatur etc.)	<input type="radio"/>
8	Fortbildungen im technischen Bereich (zum Erwerb erforderlicher Kompetenzen für den Umgang mit heutigen Technologien)	<input type="radio"/>
Organisatorische Anforderungen		
9	hohes Maß an Vertrauen	<input type="radio"/>
10	Arbeitsziele individuell mit Mitarbeitern und im Team abstimmen (zur Erleichterung der Kommunikation)	<input type="radio"/>
11	Erhaltung der Kommunikation, um in engem Austausch zu bleiben (in Form von gegenseitigem Feedback, Sicherstellung uneingeschränkter Funktionsfähigkeit der Gesamtheit mobiler und internetfähiger Geräte)	<input type="radio"/>
Führungspolitische Anforderungen		
12	Strategien zur Segmentierung der Bereiche der Arbeit sowie Familie (Strategien sind z. B. räumliche Abtrennung der Arbeitsbereiche, Einhalten zeitlicher Routinen, Kommunikation des Zeitplans)	<input type="radio"/>
13	Erhaltung der Motivation (bspw. durch Hinterfragen der Gründe für Demotivation, Feedback sowie genereller Austausch, Bedürfnisse des Teams erkennen)	<input type="radio"/>

Tabelle 2: Checkliste über die Anforderungen an Mitarbeiter für die Arbeit im Home-Office

Quelle: eigene Darstellung

Nr.	Anforderung	Erfüllt?
Grundanforderungen		
1	Motivation: (hohe Eigenmotivation für die Arbeit im Home-Office wird erwartet)	<input type="radio"/>
2	KLARA-Prinzip: (z. B. in Form von Feedback [Klarheit], Entwicklung kreativer Lösungsansätze [Lösungsorientierung], vertrauensvolle Beziehung [Respekt], Anpassung an den Gegenüber [Anpassung])	<input type="radio"/>
Anforderungen aus „Digital Leadership“-Framework		
3	in der Lage sein, eigenverantwortlich, selbstständig, strukturiert sowie flexibel zu arbeiten (Gegenstück zur Rolle des <i>Enablers</i> der Führungskraft)	<input type="radio"/>
4	Offenlegung individueller Ziele, Pflege einer vertrauensvollen Beziehung, Feedback gegenüber Kollegen sowie Vorgesetzten (Gegenstück zur Rolle des <i>Mentors</i> der Führungskraft)	<input type="radio"/>
Technische Anforderungen		
5	Nutzung zeitgemäßer Technologien (Hardwareausstattung wie Laptop sowie Zubehör bspw. Headset, Mikrofon, Kamera, ergonomische Maus und Tastatur etc.)	<input type="radio"/>
6	Fortbildungen im technischen Bereich (zum Erwerb erforderlicher Kompetenzen für den Umgang mit heutigen Technologien)	<input type="radio"/>
Organisatorische Anforderungen		
7	hohes Maß an Vertrauen	<input type="radio"/>
8	Arbeitsziele individuell im Team abstimmen, transparente Dokumentation des Arbeitsstandes (zur Erleichterung der Kommunikation)	<input type="radio"/>

9	Erhaltung der Kommunikation, um in engem Austausch zu bleiben (in Form von gegenseitigem Feedback, Sicherstellung uneingeschränkter Funktionsfähigkeit der Gesamtheit mobiler und internetfähiger Geräte)	<input type="radio"/>
Sonstige Anforderungen		
10	hohes Maß an Selbstmanagement zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie	<input type="radio"/>

3 Fazit

Im Zuge der Corona-Pandemie, die Anfang des Jahres 2020 ausbrach, begann ein tiefgreifender und nachhaltiger Wandel in der Arbeitswelt. Insbesondere die Arbeitsform des Home-Office entwickelte sich zu einem weitgehend akzeptierten sowie verbreiteten Arbeitsmodell. Diese Wandlung ist jedoch für die an Präsenzarbeit gewöhnten Führungskräfte und Mitarbeiter eine bedeutende Herausforderung, da hiermit bestimmte Anforderungen an ihre Zusammenarbeit einhergehen. Die deutschen Unternehmen sollten diese Voraussetzungen kennen und umsetzen, um dieser neuartigen Komplexität in der Führung zu begegnen.

Zur Untersuchung der aktuellen Arbeitssituation im Home-Office wurden Studienvergleiche durchgeführt. Jene Methodik diente dazu, die aktuellen Anforderungen an die Führungskräfte und Mitarbeiter für die Telearbeit zu analysieren, was zugleich das Ziel der Arbeit bildet. Weiterhin konnten Chancen und Risiken der vorgenannten Arbeitsform untersucht werden, wobei es letzte in der Praxis zu vermeiden gilt.

Im Folgenden werden die bedeutendsten Erkenntnisse dieser Arbeit vorgestellt. Die Grundanforderungen an die Führungsrolle sind vielfältig. Neben den durch Studien vermittelten Faktoren, die eine gute Führungskraft beschreiben, sind die Wahl des „richtigen“ Führungsstils, die Fähigkeit, zu motivieren sowie die Anwendung des KLARA-Prinzips grundlegende Voraussetzungen an die Vorgesetzten. Durch die Arbeitsform „Home-Office“ kommen die Fähigkeiten, welche im Rahmen des „Digital Leadership“-Frameworks beschrieben sind als Anforderungen hinzu. Die Vielfältigkeit der Anforderungen an Führungspersonen werden durch technische, organisatorische sowie führungspolitische Voraussetzungen an ebene verstärkt. Die Führung auf Distanz birgt neben einigen Vorteile ebenso Nachteile. Dennoch erwarten die Mitarbeiter von ihren Unternehmen, insofern die Möglichkeit besteht, auch Arbeiten im Home-Office gewährt zu bekommen.

In Kapitel 1 erfolgte die Analyse der aktuellen Arbeitssituation im Home-Office mittels Studienvergleichen. Von einer Führungskraft wird insbesondere die Anwendung des partizipativen Führungsstils, die Fähigkeit zu motivieren, die Anwendung des KLARA-Prinzips, das Nutzen zeitgemäßer Technologien, die Fortbildung ebenjener Personen selbst, ein hohes Maß an Vertrauen und das Erhalten der Kommunikation für einen engen Austausch erwartet. Im Gegenzug dazu fordern die Führungspersonen von ihren Mitarbeitern unter anderem eine hohe Eigenmotivation, gegenseitiges Feedback, die Entwicklung kreativer Lösungsansätze, eigenverantwortliches sowie selbstständiges Arbeiten und Kommunikation für den engen Austausch mit den Kollegen und Führungskräften. Das zeigt, dass sich die Anforderungen aufgrund derer Zusammenarbeit bedingen. Damit können die Forschungsfragen zu den Anforderungen an die Führungskräfte und Mitarbeiter im Blick auf das Home-Office beantwortet werden.

Nicht nur die Anforderungen an die Führungskräfte und Angestellten konnten durch die Analyse in Kapitel 1 geklärt werden, sondern auch aktuelle Vor- und Nachteile der Telearbeit. Die Flexibilität im Hinblick auf die Arbeitszeit sowie die Fahrzeiterparnis durch den wegfallenden Arbeitsweg empfanden die Befragten als äußerst positiv. Konträr dazu sind die fehlende Eignung der Tätigkeit und mangelnde Interaktion mit Kollegen bzw. die erschwerte Zusammenarbeit bei der Arbeit von zu Hause nachteilig.

Einen Überblick über die sich aus der Analyse sowie der theoretischen Abhandlung ergebenden Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter gibt die Handlungsempfehlung in Form von Checklisten in Kapitel 2.2. Diese dienen der hinreichenden Sensibilisierung der vorgenannten Thematik.

Die Chance für deutsche Unternehmen bei der Nutzung der Arbeitsform des Home-Office besteht in der Kenntnis der Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter. Hierdurch kann die Zusammenarbeit der vorgenannten Beteiligten bei der Arbeit von zu Hause deutlich erleichtert und damit mögliche Risiken vermieden werden.

Zusammenfassung

Die Analyse in Kapitel 1 beleuchtet die Arbeitssituation im Home-Office mittels Studienvergleichen und zeigt, dass Führungskräfte vor allem den partizipativen Führungsstil, die Fähigkeit zu motivieren sowie das KLARA-Prinzip und moderne Technologien anwenden bzw. nutzen sollten. Sie erwarten von Mitarbeitern Eigenmotivation, Feedback, kreative Lösungsansätze, eigenverantwortliches Arbeiten und Kommunikation. Bei der Betrachtung der Vor- und Nachteile der Telearbeit wurden die Flexibilität der Arbeitszeit und die eingesparte Fahrzeit positiv bewertet. Negativ wurden die fehlende Tätigkeitseignung und mangelnde Interaktion mit Kollegen empfunden. Kapitel 2.2 bietet Handlungsempfehlungen in Form von Checklisten, um Führungskräfte und Mitarbeiter für die Anforderungen des Home-Office zu sensibilisieren.

Quellen

HAYS plc. (Hg.) (2021a) Flexibilität braucht Sicherheit: Corona und die Folgen aus Sicht der Mitarbeitenden [Online] (Abgerufen am 28. April 2023).

HAYS plc. (Hg.) (2021b) Zwischen Vertrauen und Kontrolle: Auswirkungen der Corona- Pandemie aus Sicht der Führungskräfte [Online] (Abgerufen am 28. April 2023).

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hg.) (2019) Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken [Online] (Abgerufen am 28. April 2023).

PricewaterhouseCoopers International Ltd. (Hg.) (2021) Home bleibt Office: Neuauflage der PwC-Studie zum ortsunabhängigen Arbeiten und zur Wirtschaftlichkeit bei Flächenanpassung [Online]. Verfügbar unter <https://www.pwc.de/de/real-estate/real-estate-institute/pwc-home-bleibt-office.pdf> (Abgerufen am 28. April 2023).