

Digital Leadership

Homeoffice: Best Practice und Teil des Digital Leadership

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, Best Practice Home-Office, Chancen und Risiken Home-Office, Digital Leadership

Kurzbeschreibung

Die Publikation untersucht Home-Office im Kontext des "Digital Leadership", erörtert technische, organisatorische und führungspolitische Anforderungen und beleuchtet Chancen sowie Risiken dieser Arbeitsform. Es wird ein Überblick zur aktuellen Home-Office Situation in Deutschland gegeben. Zudem werden die Unternehmen "Compart AG" und "Microsoft" als Best-Practice-Beispiele hervorgehoben. Ziel ist es, die Voraussetzungen und erfolgreiche Umsetzungsmöglichkeiten des Home-Office zu analysieren.

Einleitung

Die vorliegende Publikation beschäftigt sich mit Home-Office als Bestandteil des „Digital Leadership“ und dessen Herausforderungen. Dabei werden sowohl technische als auch organisatorische sowie führungspolitische Anforderungen an das Arbeiten im Home-Office erläutert. Nachfolgend werden gängige Chancen und Risiken dieser Arbeitsform beschrieben. Anschließend folgt ein Überblick über die aktuelle Home-Office Situation in Deutschland. Daraufhin werden die „Compart AG“ sowie „Microsoft“ als Best Practice der vorgenannten Arbeitsform herausgestellt.

Ziel der Publikation ist es, die Voraussetzungen für das Arbeiten im Home-Office zu kennen und die vorgenannte Arbeitsform beurteilen zu können. Weiterhin ist die Kenntnis über Unternehmen, welche Home-Office erfolgreich etabliert haben von Bedeutung.

Hauptteil

1 Home-Office als Bestandteil des „Digital Leadership“

Zunächst werden die Voraussetzungen für die Arbeit im Home-Office erläutert.

1.1 Voraussetzungen für die Arbeit im Home-Office

Der Druck auf Unternehmen, sich digitaler auszurichten, stieg in den letzten Jahren eher kontinuierlich an. Dies änderte sich aufgrund der Hygienemaßnahmen im Zuge der Corona-Pandemie, da Unternehmen innerhalb kürzester Zeit gezwungen waren, durch das Schaffen digitaler Arbeitsstrukturen den Angestellten das Arbeiten aus dem Home-Office zu ermöglichen [Bartsch et al., 2022, S. 68; Müller, 2021, S. 119].

Neben nötigen Verhaltensveränderungen der führenden Personen für die „Führung auf Distanz“ ist die Kenntnis von technischen, organisatorischen sowie führungsrechtlichen Anforderungen für die Arbeit im Home-Office von besonderer Bedeutung. Im Nachfolgenden werden diese näher erläutert, um zu klären, welche Faktoren das Arbeiten im Home-Office, im Weiteren auch als Telearbeit bezeichnet [Lindner-Lohmann et al., 2016, S. 100; Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 805], sicherstellen.

1.1.1 Technische Anforderungen an das Arbeiten im Home-Office

Eine Umfrage des *ifo Instituts* in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung *Mercer/Promerit* und *FidAR e.V.* beschäftigte sich mit dem Home-Office in Zeiten der Corona-Pandemie, wobei insgesamt 1.188 Geschäftsführer, Manager und Personalverantwortliche deutscher Unternehmen befragt wurden. Ein Bestandteil der Erhebung sind Erkenntnisse zu Problemen bei der Telearbeit-Nutzung, welche sowohl technischer, organisatorischer als auch mitarbeiterbezogener Natur waren (Demmelhuber et al., 2020, S. 3). Die technischen Probleme sind mit 72 % im Vergleich zu den anderen beiden Problemgruppen (organisatorisch 67 %, mitarbeiterbezogen 57 %) am meisten vertreten. Für nähere Erläuterungen im Werk *„Homeoffice vor und nach Corona: Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit“* auf Seite 3 nachzulesen (Demmelhuber et al., 2020, S. 3).

Die Telearbeit wird vor allem durch mangelnde technische Voraussetzungen sowie fehlende Bandbreite deutlich erschwert. 30 % der Studienteilnehmer kritisieren, dass zu wenige Kapazitäten in der IT-Abteilung der Unternehmung existieren und zweifeln an der Datensicherheit bei der Nutzung.

Die Autoren *Landes et. al* sind der Ansicht, dass zeitgemäße Technologien eine wichtige technische Voraussetzung für die Arbeit im Home-Office sind, da somit der Kommunikationsfluss von Teams gewährleistet und aktuelle Einblicke in Projektstände gesichert werden können [Landes et al., 2020, S. 7; Landes et al., 2021, S. 2]. Der Autor *Bruhn* beschreibt im Zuge der Nutzung aktueller Technik das Erfordernis der „richtige[n] Hardwareausstattung“ inklusive des entsprechend passenden Zubehörs [Bruhn, 2020, S. 2]. Der Einsatz von Laptops befähigt die Mitarbeiter zur ortsungebundenen Arbeit, während die stationären Desktop-PCs weniger flexibel sind. Als Zubehör führt *Bruhn* beispielhaft das Headset oder Mikrofon an und erläutert, dass auf gute Tonqualität sowie Noise-Cancelling-Eigenschaften (dt. Geräuschunterdrückung) zu achten sei. Besonders so ausgestattete Mikrofone können Störgeräusche reduzieren und die Sprachqualität optimieren. Zur weiteren Grundausstattung eines Telearbeitsplatzes gehört außerdem eine Kamera, wenn diese nicht bereits im Laptop inbegriffen ist. Daneben wird die Nutzung einer externen ergonomischen Tastatur sowie Maus empfohlen und bei der Nutzung eines Laptops ein externer Monitor anzuschließen, um eine gute Lesbarkeit von Dokumenten zu gewährleisten. Insgesamt soll damit ein angenehmes Arbeiten sichergestellt werden. Zur

Wahrung der Professionalität am Telearbeitsplatz bei Online-Konferenzen dienen Videokonferenzprogramme, die ein Weichzeichnen oder gar den vollständigen Austausch des Hintergrundes ermöglichen [Bruhn, 2020, S. 2 - 9; Lindner, 2020, S. 31].

Weiterhin sind Fortbildungen im technischen Bereich ein bedeutendes Mittel, um zu garantieren, dass alle Angestellten die erforderlichen Kompetenzen für den Umgang mit den heutigen Technologien besitzen. Dazu ist die Bereitstellung von örtlich und zeitlich unabhängigen Informationen sowie das Ermöglichen von gleichzeitigem Bearbeiten von Dokumenten für die Telearbeit essenziell. Zusätzlich sollte der aktuelle Arbeits- und Entscheidungsstand für alle Beteiligten stets verfügbar und nachvollziehbar sein. Die Wissenschaftler *Landes et. al* betonen, dass es „oberste Prämisse“ sei, auf die Datensicherheit zu achten, sodass Netzwerke abgeschottet und die Definitionen von Standards für Zugriffe erfolgen sollten. Dennoch bleibt es bei den Unternehmungen, die erforderlichen technischen Anforderungen individuell festzulegen und dabei stets auf dem aktuellen Stand im Hinblick auf technische Entwicklungen zu sein [Landes et al., 2020, S. 7 - 9; Landes et al., 2021, S. 2 f.].

Ein Vergleich der theoretischen Aspekte mit der dargestellten Studie zu technischen Problemen bei der Home-Office-Nutzung zeigt, dass die Verwendung der zeitgemäßen Technologien bei der Telearbeit eine bedeutende Anforderung ist, um das Arbeiten von zu Hause zu gewährleisten. Wie oben angeführt, zählen demnach vor allem die Nutzung eines geeigneten Laptops oder Desktop-PCs, Headsets, Mikrofons, einer entsprechenden Kamera, ergonomischen Tastatur mit Maus sowie bei Bedarf ein externer Monitor zu den bedeutendsten Voraussetzungen. Mit der Vermeidung des Mangels an diesen Geräten kann der Hauptgrund für technische Probleme bei der Home-Office-Nutzung gänzlich ausgelöscht werden.

1.1.2 Organisatorische Anforderungen an das Arbeiten im Home-Office

Die oben genannte Studie zu Problemen bei der Home-Office-Nutzung in der Corona- Krise 2020 zeigt sowohl technische als auch organisatorische Herausforderungen, wobei letztere Probleme die Befragten mit 67 % als am zweitbedeutendsten empfinden. Vor allem die erschwerte Kommunikation sowie mangelnde Abstimmung zwischen den Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten sind die beiden am häufigsten genannten Problemschwerpunkte der Telearbeit. Die Studienteilnehmer kritisierten zudem die fehlenden Kontrollmöglichkeiten sowie Ungleichbehandlungen, da einige Stellen gut und andere weniger gut für die Telearbeit geeignet sind (Demmelhuber et al., 2020, S. 3).

Für die Arbeit von zu Hause ist insbesondere ein hohes Maß an Vertrauen der führenden Personen in alle Teammitglieder sowie des Teams selbst untereinander nötig. Dieses vertrauensvolle Verhältnis erleichtert das Controlling (dt. Steuerung/Überwachung/Kontrolle) des Arbeitsfortschritts sowie der Zielerreichung. Zur Erleichterung der Kommunikation im Home-Office sollten Arbeitsziele individuell und präzise mit allen Teammitgliedern abgestimmt werden, wobei auf eine transparente Dokumentation des Arbeitsstandes zu achten bleibt. Zu deren Sicherstellung können zum Beispiel in Form eines sog. virtuellen Kanban-Boards zu erledigende Aufgaben wie auch zugehörige Verantwortliche kontinuierlich eingetragen werden. Folglich sind die Führungskräfte in der Lage, zeitnah Maßnahmen zu ergreifen, falls Soll-/Ist-Abweichungen in Bezug auf die Zielerreichung bestehen. Feedback bietet auf vorher festzulegenden Kanälen im Rahmen der Telearbeit für Teammitglieder und Führende die Möglichkeit, trotz räumlicher Entfernung, einen engen Austausch beizubehalten [Ebert, 2020, S. 39; Landes et al., 2020, S. 8 f.; Landes et al., 2021, S. 3].

Alle vorgenannten Aspekte sind Maßnahmen zur Vermeidung mangelnder Abstimmung und Kommunikation im Home-Office. Dazu gibt unter anderem das im vorherigen Abschnitt beschriebene

Kanban-Board den führenden Personen die Möglichkeit, das Controlling aus der Ferne zu gewährleisten.

1.1.3 Führungspolitische Anforderungen an das Arbeiten im Home-Office

Entsprechend der o.g. Studie ist ersichtlich, dass den Problemen, welche in Bezug zu den Mitarbeitern stehen, bei der Home-Office-Nutzung in der Corona-Krise 2020 mit 57 % am wenigsten Bedeutung beigemessen werden. Die am häufigsten genannte Herausforderung stellt die erschwerte Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Kinderbetreuung dar. Zudem verbinden 30 % der Studienteilnehmer mit der Arbeit von zu Hause eine Mehrbelastung. Etwa ein Fünftel der Befragten sehen mangelnde IT-Kenntnisse seitens der Belegschaft sowie fehlende Motivation/Produktivität als Problematiken bei der Nutzung dieser Arbeitsform (Demmelhuber et al., 2020, S. 3).

Zu den oben genannten mitarbeiterbezogenen Problemen bei der Home-Office-Nutzung herrschen in der deutschen Fachliteratur geteilte Meinungen. Die Autoren *Beck* und *Kunze et. al* sehen einerseits die Vereinbarkeit von Beruf und privaten Verpflichtungen, wie die Kinderbetreuung, im Home-Office als Erleichterung [Beck, 2019, S. 33; Kunze et al., 2021, S. 40]. Andererseits ist es durch die lokalbedingte Flexibilisierung der Arbeit möglich, dass sich „Lebensbereiche überlappen und ihre Grenzen verschwimmen“ [Kunze et al., 2021, S. 40]. Daher sollten Führungskräfte ihren Telearbeitern die nachfolgenden Strategien vorstellen, die sie dazu befähigen, die Bereiche der Arbeit und Familie möglichst segmentieren zu können. Zu diesen Vorgehensweisen zählen zum Beispiel die räumliche Abtrennung der Arbeitsbereiche, das Einhalten zeitlicher Routinen sowie die Kommunikation des Zeitplans gegenüber dem Umfeld. Diese Ansätze dienen dazu, den Familienmitgliedern anzuzeigen, in welcher Rolle sie die Berufstätigen im Home-Office befinden [Kunze et al., 2021, S. 41]. Im Hinblick auf die psychische Gesundheit besteht in der Forschung ebenfalls keine eindeutige Ansicht. Auf der einen Seite gilt die Überzeugung, dass Stress sowie emotionale Erschöpfung durch Telearbeit reduziert werden können. Auf der anderen Seite entstehen die beiden vorgenannten negativen Auswirkungen auf die psychische Gesundheit durch Faktoren der Unvereinbarkeit des Familien- und Arbeitsbereichs und dem täglichen Gebrauch digitaler Medien [Beck, 2019, S. 33; Kunze et al., 2021, S. 35]. Außerdem birgt die Nutzung der Telearbeit für die führenden Personen die Herausforderung, die Motivation der Angestellten „ausreichend hochzuhalten“ [Lindner, 2020, S. 11], was vor allem aufgrund der unpersönlichen Zusammenarbeit sowie fehlenden Bestätigung von außen erschwert wird [Lindner, 2020, S. 10 f.]. Grundsätzlich sollten die Gründe für die Demotivation stets hinterfragt werden, wobei alltägliche Unannehmlichkeiten bei der Telearbeit beispielsweise die Nutzung veralteter Software und der Erhalt unvollständiger Informationen darstellen, welche die Aufgabenerledigung behindern. Durch die Bitte um Feedback oder einen Austausch mit Kollegen kann dem Motivationsverlust entgegengewirkt werden [Landes et al., 2021, S. 10]. Weiterhin ist eine Führungskraft auch in der Distanz dafür zuständig, die individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten wie auch Ziele des Teams zu erkennen und zu achten. Sich hieraus ergebende Entwicklungsmaßnahmen sollten durch die Führungsperson geplant und gezielt umgesetzt werden, wobei darauf zu achten ist, dass die Angestellten nicht unter- oder überfordert sind [Landes et al., 2020, S. 36; Landes et al., 2021, S. 17].

Durch die Abhandlung ist erkennbar, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die psychische Gesundheit zwar herausfordernde Aspekte bei der Telearbeit sein können, aber für jeden Mitarbeiter individuell zu betrachten sind. Es ist die Aufgabe der führenden Person, mit Strategien, Feedback sowie Entwicklungsmaßnahmen die Mitarbeiter aus der Distanz zu unterstützen. Dennoch sollten die Telearbeiter auch Eigeninitiative bei der Bewältigung ihrer täglichen Herausforderungen zeigen. All dies dient der Vermeidung der beschriebenen mitarbeiterbezogenen Probleme.

1.2 Chancen und Risiken der Arbeit im Home-Office

Die Abhandlung beginnt mit der Darstellung der wesentlichen Chancen der Arbeitsform Home-Office.

1.2.1 Chancen der Arbeit im Home-Office

Eine Studie der *Softgarden E-Recruiting GmbH* namens „The New Era of Work- Teil 2: Future of Office“ beinhaltet Vor- als auch Nachteile von Home-Office aus Sicht von Bewerbern wie auch der Human Resource (dt. Personalwesen), kurz HR-Verantwortlichen in Deutschland. Diese Online-Umfrage umfasst insgesamt 3.812 Antworten zu den Vorteilen von Home-Office, wobei lediglich 6,6 % auf HR-Verantwortliche entfallen (*Softgarden E-Recruiting GmbH*, 2021, S. 7 – 11).

Im Folgenden werden die Vorteile von Home-Office aus Sicht von Bewerbern und HR-Verantwortlichen in Deutschland im Jahr 2021 beschrieben.

Für die meisten Studienteilnehmer ist das Entfallen der Anfahrt zum Arbeitsplatz, welche sich vor allem durch die Zeitersparnis begründet, der signifikanteste Vorteil der Telearbeit [*Landes et al.*, 2020, 11, 49; *Landes et al.*, 2021, S. 41; *Weber et al.*, 2019, S. 5]. Weiterhin ist für über 80 % der Bewerber sowie HR-Verantwortlichen die flexiblere Einteilung der Arbeitszeit ein deutlicher Vorteil gegenüber der Präsenz im Unternehmen. Die Wissenschaftler *Krick et. al*, *Kunze et. al*, *Küster et. al*, *Landes et. al* sowie *Lindner* sind ähnlich den Umfrageteilnehmern der Ansicht, dass die generelle Flexibilität bei der Home-Office-Nutzung eine wesentliche Chance für das Arbeiten ist [*Krick et al.*, 2023, S. 2; *Kunze et al.*, 2021, S. 86; *Landes et al.*, 2020, 11, 49; *Landes et al.*, 2021, S. 41; *Lindner*, 2020, S. 10; *Weber et al.*, 2019, S. 5]. Dies ermöglicht es, von unterwegs wie auch in einem anderen Land zu arbeiten, was wiederum zur Folge hat, dass zu jedem Zeitpunkt Projekte betreut werden können [*Lindner*, 2020, S. 10]. Zudem gewährleistet die Flexibilität es, mehreren Teams zugehörig zu sein und dazu Fähigkeiten überall einbringen zu können, was bei Präsenzarbeit erschwert würde [*Kunze et al.*, 2021, S. 86].

Die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatem, auch als Work-Life-Balance bezeichnet, ist entsprechend der Studie ein weiterer Vorteil der genannten Arbeitsform. Bei Betrachtung der in Kapitel 1.1.3 beschriebenen mitarbeiterbezogenen Probleme fällt auf, dass diese Chance gleichzeitig als Herausforderung der Telearbeit angesehen werden kann, wobei die unterschiedlichen Ansichten in Bezug zur Kinderbetreuung ein Indiz hierfür darstellen [*Krick et al.*, 2023, S. 2; *Landes et al.*, 2020, S. 11; *Landes et al.*, 2021, S. 41; *Müller*, 2021, S. 121; *Weber et al.*, 2019, S. 4 f.]. Weiterhin ist ersichtlich, dass wesentlich mehr Personalverantwortliche als Bewerber sich für bessere Möglichkeiten der Kinderbetreuung im Home-Office aussprechen. Weitere Ursachen für das Problem der Unvereinbarkeit sind bereits in Kapitel 1.1.3 beschrieben. Dementgegen sind 83,9 % der HR-Verantwortlichen und 76,9 % der Bewerber der Meinung, Familie und Beruf vereinen zu können. Dennoch sei dafür ein hohes Maß an Selbstmanagement nötig, um die geeignete Balance zwischen Freizeit und Arbeit bzw. Phasen der Anforderung sowie Regeneration sicherzustellen [*Landes et al.*, 2021, S. 41]. Deshalb wird das Thema der Work-Life-Balance durch die Autoren *Landes et. al* als „interessantes Spannungsfeld“ [*Landes et al.*, 2020, S. 11] bezeichnet.

Ein weiterer bedeutender Vorteil der Telearbeit ist laut ca. 70 % der Bewerber und Personalverantwortlichen die bessere Konzentration durch weniger externe Ablenkung. Laut der Wissenschaftler *Krick et. al* könnten Home-Office-Nutzer störungsfreier arbeiten, sofern eine ruhige Räumlichkeit zur Verfügung stünde und diese mit keiner weiteren Person geteilt würde [*Krick et al.*, 2023, S. 2]. Das störungsarme Arbeiten kann zudem zu einer gesteigerten Produktivität der Angestellten führen [*Jürgensen*, 2021, S. 210; *Landes et al.*, 2020, S. 12; *Müller*, 2021, S. 121; *Weber et*

al., 2019, S. 5]. Des Weiteren ist die bessere Konzentration eine Ursache für effizienteres Arbeiten gegenüber der Präsenz im Büro [Landes et al., 2020, S. 12].

Etwas differenziert betrachten die beiden Parteien die Motivation im Home-Office. Die Studienteilnehmer, konkret 37,6 % der HR-Verantwortlichen und 51,9 % der Bewerber, sind der Ansicht, durch den Wohlfühlfaktor im eigenen zu Hause motivierter zu arbeiten [Müller, 2021, S. 121]. Dagegen ist der Faktor der Motivation ebenso als mitarbeiterbezogenes Problem beschrieben [Lindner, 2020, S. 10], wie in Kapitel 1.1.3 dargestellt, was als Erklärung der sich teilweise unterscheidenden Meinungen der oben genannten Parteien dient.

Weiterhin werden als Chancen der Telearbeit die bessere Versorgung aufgrund der Nähe zum heimischen Kühlschrank, die bessere Zusammenarbeit sowie der Informationsaustausch durch den Einsatz digitaler Tools, schönere Pausen, die Möglichkeit, Arbeiten im Haushalt zu erledigen sowie weniger Meetings von den Studienteilnehmern genannt.

Anhand der Ausführungen ist erkennbar, dass eine Vielzahl an Chancen bzw. Vorteilen der Arbeitsform des Home-Office existiert, sodass aus diesem Grund kein Anspruch auf Vollständigkeit dieser Aspekte besteht.

1.2.2 Risiken der Arbeit im Home-Office

Die in Kapitel 1.2.1 bereits beschriebene Studie enthält neben zahlreichen Chancen einige Risiken der Telearbeit, welche nachfolgend erläutert werden.

Insbesondere für die Bewerber stellt ein geringerer Informationsfluss mit Kollegen und Führungskräften im Home-Office, verglichen mit der Präsenzarbeit, das größte Risiko dar, wodurch laut Müller ein Informationsmangel entstehen kann [Müller, 2021, S. 121]. Die Folge dessen sind unter anderem ein erschwerter Zugang zu Unterlagen und Arbeitsmaterialien [Weber et al., 2019, S. 6]. Findet ein unzureichender Informationsfluss zwischen den Mitarbeitern und Vorgesetzten statt, birgt dies die Gefahr von Missverständnissen [Kunze et al., 2021, S. 87]. Bei der Betrachtung der organisatorischen Probleme (vgl. Kapitel 1.1.2) fällt auf, dass die erschwerte Kommunikation bei Home-Office-Nutzung thematisiert wird. Dennoch sei laut Landes et. al die räumliche Nähe „kein Garant für eine Face-to-Face-Unterhaltung“ (dt. persönliches Gespräch) [Landes et al., 2020, S. 13]. Jedoch bestehen gegenteilige Annahmen, da laut der Studie, durch den Einsatz digitaler Tools ein verbesserter Informationsaustausch herrschen kann. Darüber hinaus ist die uneingeschränkte Funktionsfähigkeit der Gesamtheit mobiler und internetfähiger Geräte Voraussetzung für die Sicherstellung des Informationsflusses [Kunze et al., 2021, S. 87; Lindner, 2020, S. 11]. Zu diesem Schluss kommen ebenso 50 % der Personalverantwortlichen, indem sie schlechtes „WLAN“ (dt. » drahtlose Netzwerkverbindung) als Risiko der Home-Office-Arbeit einstufen (Softgarden E-Recruiting GmbH, 2021, S. 13 – 17).

Die strittige Thematik der Work-Life-Balance wurde bereits unter führungsrechtlichen Anforderungen (vgl. Kapitel 1.1.3) sowie Chancen der Arbeit im Home-Office (vgl. Kapitel 1.2.1) behandelt. Die Studie zeigt, dass insbesondere Personalverantwortliche eine zwiespaltene Meinung über dieses Problemfeld besitzen. 90 % haben bei der Arbeit von zu Hause keine Ruhe vor privaten Aufgaben wie der Kinderbetreuung. Weiterhin kritisieren über 80 % der HR-Verantwortlichen, dass sie nicht in der Lage sind, Berufliches und Privates voneinander abzugrenzen (Softgarden E-Recruiting GmbH, 2021, S. 13 – 17).

Des Weiteren erscheint das Klären von Konflikten im Job bei der Telearbeit als nachteilig [Jürgensen, 2021, S. 211; Kunze et al., 2021, S. 87], wie ca. 60 % der Befragten je beteiligter Gruppe angaben. Im Home-Office können Konflikte über einen längeren Zeitraum unbemerkt bleiben, wobei Führungskräfte diese erst erkennen, wenn sie bereits eskaliert sind. Daher birgt diese Arbeitsform für führende Person die Gefahr, Auseinandersetzungen nicht rechtzeitig identifizieren und Maßnahmen dagegen einleiten zu können [Krick et al., 2023, S. 5]. Die Gründe für Konflikte sind unter anderem in kulturübergreifenden virtuellen Besprechungen zu finden, wenn verschiedene Vorstellungen hinsichtlich Qualität, Pünktlichkeit oder fehlender Englischkenntnisse existieren [Lindner, 2020, S. 11].

Ein weiterer wesentlicher Nachteil ist die unzureichende ergonomische Ausstattung. Demnach führen ungeeignete Büromöbel im Home-Office sowie Bewegungsmangel aufgrund des Wegfalles des Arbeitsweges, oftmals zu generellen körperlichen Beschwerden, Rückenschmerzen wie auch Haltungsschäden [Krick et al., 2023, S. 2; Weber et al., 2019, S. 6]. Zudem ist die Einrichtung des Telearbeitsplatzes meist ein Kostenaufwand des Unternehmens, wobei dieses allerdings über den finanziellen Aufwand der Ausstattung entscheiden kann. Zugleich riskiert der Arbeiter im Home-Office, eine ungeeignete Ausstattung an seinem Arbeitsplatz vorzufinden [Landes et al., 2020, S. 13]. Demzufolge ist die Einrichtung des Büros nach den eigenen Bedürfnissen, beispielsweise im Blick auf den ergonomischen Stuhl oder die technische Ausstattung, von den eigenen finanziellen Möglichkeiten und der Eigeninitiative abhängig [Krick et al., 2023, S. 2]. Neben der Ausstattung des Arbeitsplatzes spielt die Arbeit in einer ruhigen Räumlichkeit eine weitere wesentliche Rolle. Wird das heimische Arbeitszimmer geteilt und es herrscht Unruhe, leidet entsprechend Kapitel 1.2.1 die Konzentration.

Die Studienteilnehmer geben als weitere Nachteile der Home-Office-Arbeit an, durch zahlreiche virtuelle Meetings zu ermüden, weniger Kreativität im Team und Motivation am heimischen Arbeitsplatz zu verspüren. Nichtsdestotrotz stellen diese Punkte auch Chancen dar, wie in Kapitel 1.2.1 hinreichend erläutert wurde.

Anhand der Abhandlung ist erkennbar, dass eine Vielzahl an Risiken bzw. Nachteilen der Arbeitsform des Home-Office existiert, sodass kein Anspruch auf Vollständigkeit dieser Ausführungen besteht.

2 Best Practice der Arbeitsform des Home-Office

Im Folgenden wird die aktuelle Home-Office Situation in Deutschland überblicksweise dargestellt.

2.1 Überblick über die aktuelle Home-Office Situation in Deutschland

Im Nachfolgenden wird anhand von Studien die aktuelle Home-Office-Situation in Deutschland erläutert.

Einen grundsätzlichen Überblick über die Erwerbstätigen im Home- Office in Deutschland zwischen den Jahren 2017 und 2021 gibt eine Studie, veröffentlicht durch das *Statistische Bundesamt* im Jahr 2023. Anzumerken ist, dass es sich bei den *abhängigen Beschäftigten*, in der Abbildung in blau dargestellt, um sozialversicherungspflichtige sowie ausschließlich geringfügig entlohnte Beschäftigte handelt. Dies ist im Artikel „*Ein Viertel aller Erwerbstätigen arbeitete 2021 im Homeoffice*“ des Statistischen Bundesamt zu sehen (Statistisches Bundesamt, 2023).

Arbeitnehmer, die sich in dem oben genannten Zeitraum nur in einem kurzfristigen Arbeitsverhältnis befanden, wurden nicht erfasst. Es wird deutlich, dass der Anteil der Arbeitnehmer im Home-Office in Deutschland im Laufe der Jahre kontinuierlich anstieg. Im Jahr 2021 arbeitete insgesamt ein Viertel der Erwerbstätigen von zu Hause aus, was ca. 11,23 Millionen Arbeitnehmern entsprach. Im Vergleich zum Jahr 2019 fällt auf, dass lediglich etwa die Hälfte dieser Erwerbstätigen (ca. 5,87 Millionen Beschäftigte) die Telearbeit genutzt haben, wobei die Ursache dieser Entwicklung in den Corona-Maßnahmen, wie beispielsweise der Home-Office-Pflicht im Jahr 2021, zu finden ist. Weiterhin ist das Maß der Home-Office-Nutzung davon abhängig, ob der Arbeitnehmer abhängig beschäftigt oder selbstständig ist, was den etwas niedrigeren Anteil abhängig Beschäftigter (23 %; 7,78 Millionen Arbeitnehmer) gegenüber den Erwerbstätigen insgesamt (25 %), die im Home-Office arbeiten erklärt (Statistisches Bundesamt, 2023).

Die *PwC* untersuchte in der Studie „Home bleibt Office“ im Jahr 2021 wie oft die Beschäftigten aktuell im Home- Office arbeiten. Insgesamt ist auffällig, dass trotz zunehmender Nutzung dessen immer noch ein Fünftel der Befragten der Telearbeit fernbleiben (PricewaterhouseCoopers International Ltd., 2021, S. 5). Dennoch nimmt mehr als die Hälfte (56 %) mindestens zwei Tage pro Woche das Home-Office in Anspruch. Ursächlich dafür ist, dass nach Aufhebung der gesetzlichen Home-Office-Pflicht die Mehrheit der Beschäftigten weiterhin die Telearbeit nutzen konnte.

Vergleicht man die Home-Office-Tage pro Woche im Verlauf der Pandemie, fällt auf, dass die Zahl dieser in der Woche vor der Corona-Pandemie gegenüber nachfolgenden anstieg. Dennoch gaben die Befragten an, durchschnittlich weniger Tage in der Woche nach dem Ausbruch des Covid-19-Virus von zu Hause zu arbeiten (PricewaterhouseCoopers International Ltd., 2021, S. 6).

Das *Statistische Bundesamt* analysierte im Zuge der oben genannten Studie weiterhin die Telearbeit in ausgewählten Wirtschaftsbereichen im Jahr 2021. Hierbei wurde eine deutliche Variation der Home-Office-Nutzung bei Betrachtung der unterschiedlichen Branchen erkennbar. Vor allem bei Dienstleistungserbringern der Informationstechnologie arbeiteten ca. drei Viertel (75,9 %) der abhängig Beschäftigten von zu Hause. In der Unternehmensberatung sowie Verwaltung und Führung von Unternehmungen nahmen 71,3 % die Telearbeit in Anspruch. In der Branche der Versicherungen und Pensionskassen erledigten etwa zwei Drittel (66,2 %) der abhängig Beschäftigten ihre Arbeit zu Hause. Nichtsdestotrotz besteht nicht für jede Branche die Möglichkeit der Inanspruchnahme dieses Arbeitsmodells, was insbesondere bei Betrachtung des Gesundheitswesens auffällt, in dem lediglich

5,4 % der Arbeitnehmer im Jahr 2021 in Deutschland hiervon profitieren konnten (Statistisches Bundesamt, 2023).

2.2 Best Practice am Beispiel des Unternehmens „Compart AG“

Das mittelständische deutsche Unternehmen aus Böblingen (in Baden-Württemberg) „Compart AG“ wird von den Autoren *Landes et. al* als „Best Practice“ (dt. bestes Praxisbeispiel) im Hinblick auf die Anwendung der Arbeitsform des Home-Office beschrieben [Landes et al., 2020, S. 45]. Das Unternehmen zählt zu den Marktführern im Bereich der Software für Dokumentenmanagement. Bereits im Jahr 2010 entschloss sich dieses aufgrund des akuten Fachkräftemangels zur Gewährung von fünf Tagen Telearbeit pro Jahr. Im Zuge der Umstellung der Unternehmensphilosophie im Jahr 2016 von „let it happen“ (dt. es geschehen lassen) auf „make it happen“ (dt. mach es möglich) wurde eine deutliche dreistufige Regelung für alle Beschäftigten geschaffen. In der ersten Stufe werden die Tage des Home-Office auf 18 Tage pro Jahr erweitert, bevor im nächsten Schritt die Mitarbeiter der Entwicklungsabteilung einen festen Arbeitstag pro Woche für die Arbeit im eigenen Heim beantragen können. Der letzte Schritt beinhaltet die nahezu vollständige Arbeit von zu Hause mit den Bedingungen einer guten Internetverbindung und einer einwöchigen Anwesenheitspflicht der Angestellten pro Quartal.

Im Zuge dessen kam es zu organisatorischen Veränderungen wie der Ausstattung der Besprechungsräume mit Videokonferenztechnik.

Des Weiteren setzt das Unternehmen vor allem auf Vertrauen, weshalb statt der Zeiterfassung auf Vertrauensarbeitszeit, also auf den Verzicht der Kontrolle der Arbeitszeiten, gesetzt wird. Die Beschäftigten sollten zwar während der üblichen Arbeitszeiten aus dem Home-Office erreichbar sein, können sich aber in begründeten Fällen bei den Vorgesetzten abmelden.

Vertrauensbildende Maßnahmen, wie monatliche Einzelgespräche von der Führungskraft zu jedem Mitarbeiter, dienen sowohl dem fachlichen als auch dem überfachlichen Austausch in Form eines Erfahrungsaustauschs zu Home-Office [Landes et al., 2020, S. 46].

Die Autoren *Landes et. al* betonen, dass die *Compart AG* ihr Home-Office-Konzept über mehrere Jahre durch ihr Management ohne externe Unterstützung entwickelt hat. Der Gründer des Unternehmens, *Harald Grumser*, ist der Ansicht, dass es im Wettbewerb um gut ausgebildete Fachkräfte von hoher Bedeutung ist, sich durch Flexibilität auszuzeichnen, da die Thematik der Work-Life-Balance in der heutigen Zeit von ausgeprägter Relevanz ist [Landes et al., 2020, S. 47].

2.3 Best Practice am Beispiel des Unternehmens „Microsoft“

Ein weiteres Beispiel für ein internationales Unternehmen, welches Home-Office bereits erfolgreich implementiert hat, ist „Microsoft“. Die Unternehmung mit Sitz in Washington (Vereinigte Staaten) wird von *Satya Nadella* geführt. Für diesen ist die Home-Office- Nutzung von hoher Bedeutung, da er der Ansicht ist, dass es das Arbeiten wie vor der Corona-Pandemie nicht mehr geben wird. Zudem müssten die Arbeitgeber durch den akuten Fachkräftemangel stärker um die Bewerber kämpfen und jene begeistern [British Broadcasting Corporation, 2022].

Die Mitarbeiter von *Microsoft* können standardmäßig bis zu der Hälfte ihrer Arbeitszeit von zu Hause arbeiten. Die Nutzung der Telearbeit über dieses Maß hinaus erfordert die Genehmigung durch die Vorgesetzten [British Broadcasting Corporation, 2022].

Das Unternehmen strebt demzufolge ein eher hybrides Arbeitsmodell an, bei dem die Beschäftigten dennoch selbst wählen sollen, wie, wann und wo sie arbeiten möchten. Dafür verspricht das Unternehmen, seine Angestellten in den Fokus zu stellen und mit passenden Arbeitsgeräten auszustatten, die digitalen Kompetenzen zu stärken und Teilhabe sowie Inklusion zu ermöglichen. Dabei werden Sicherheit und Compliance (dt. Einhaltung von beispielsweise Sicherheitsvorschriften) als Basis für die Vernetzung im Home-Office beschrieben [Microsoft Corporation, 2023].

In Bezug auf die Unternehmenskultur spricht sich *Microsoft* deutlich gegen starre Arbeitszeiten oder Anwesenheitspflicht im Büro aus. Eine erfolgreiche Kultur ist vielmehr durch Vertrauen und Flexibilität gekennzeichnet, weshalb wie bei der „Compart AG“, auf Vertrauensarbeitszeit gesetzt wird. Das Wohlbefinden der Mitarbeiter steht dabei im Vordergrund, sodass das Unternehmen von der Produktivität der Angestellten profitieren und demnach erfolgreich sein kann. Weiterhin ist es wesentlich, durch Programme wie „Microsoft Teams“ die Beschäftigten teilhaben zu lassen, Beziehungen zu pflegen und Weiterbildungen zu ermöglichen. Außerdem sei gegenseitige Wertschätzung für das Arbeiten in der Unternehmung von hoher Bedeutung. All diese Kompetenzen sollten durch eine Führungskraft vorgelebt werden, weshalb diese eine Vorbildfunktion innehat [Microsoft Corporation, 2022, 2023].

Zusätzlich beschreibt das internationale Unternehmen auf seiner Webseite 21 „Best Practices“ für die Arbeit aus dem Home-Office bei *Microsoft*, woran sich die Mitarbeiter orientieren können, um bestmöglich von zu Hause zu arbeiten. Darunter befinden sich zum Beispiel Tipps zur Festlegung eines Zeitplans, in dem die täglichen Arbeitszeiten festgeschrieben sind, was das Trennen zwischen Beruflichem und Privatem erleichtert. Weitere Hinweise sind beispielsweise das Einhalten von Pausen, regelmäßige Kommunikation mit Vorgesetzten und Kollegen sowie Verwenden ergonomischer Büroausstattung [Microsoft Corporation, 2021].

Zusammenfassung

Die Vielfältigkeit der Anforderungen an Führungspersonen werden durch technische, organisatorische sowie führungspolitische Voraussetzungen an ebenjene verstärkt, wie Kapitel 1.1 aufzeigt. Die Führung auf Distanz birgt neben einigen Vorteile ebenso Nachteile, wie Kapitel 1.2 verdeutlicht. Dennoch erwarten die Mitarbeiter von ihren Unternehmen, insofern die Möglichkeit besteht, auch Arbeiten im Home-Office gewährt zu bekommen. Wie dies erfolgreiche Umsetzung erfahren kann, zeigt Kapitel zwei anhand der Unternehmen Compart AG sowie Microsoft.

Quellen

- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M. & Huber, A. (2022) „Digital Leadership in Zeiten von digitaler Transformation und Krise“, in Roth, S. & Corsten, H. (Hg.) Handbuch Digitalisierung [Online], München, Franz Vahlen, S. 60 - 73. Verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6854179>.
- Beck, R. (2019) Home-Office: Erfolgreich von zu Hause arbeiten, Paderborn, Junfermann Verlag.
- British Broadcasting Corporation (Hg.) (2022) Bosses think workers do less from home, says Microsoft [Online]. Verfügbar unter <https://www.bbc.com/news/business62980639?source=pepperjam&publisherId=122858&clickId=4355344347> (Abgerufen am 28. April 2023).
- Bruhn, P. (2020) Homeoffice und mobiles Arbeiten im Team effektiv umsetzen: Praxisratgeber: Remote Work und Heimarbeitsplatz technisch schnell einrichten, Wiesbaden, Heidelberg, Springer Vieweg.
- Demmelhuber, K., Englmaier, F., Leiss, F., Möhrle, S., Peichl, A. & Schröter, T. (2020) Homeoffice vor und nach Corona: Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit [Online] (ifo Schnelldienst digital). Verfügbar unter <http://www.ifo.de/> (Abgerufen am 28. April 2023).
- Ebert, C. (2020) Verteiltes Arbeiten kompakt: Virtuelle Projekte und Teams : Homeoffice : digitales Arbeiten, 2. Aufl., Wiesbaden, Heidelberg, Springer Vieweg.
- Jürgensen, S. M. (2021) Ende der Machtposition!? Wie Mitarbeiterführung wirklich gelingt: Praxis-Know-how für erfolgreiche Führungskräfte und Manager, Wiesbaden, Heidelberg, Springer Gabler.
- Krick, A., Felfe, J. & Schübbe, K. (2023) „Führung im Homeoffice: Herausforderungen und wichtige Kompetenzen“, in Felfe, J. & van Dick, R. (Hg.) Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte, Berlin, Heidelberg, Springer, S. 1 - 17.
- Kunze, F., Hampel, K. & Zimmermann, S. (2021) Homeoffice und mobiles Arbeiten? Frag doch einfach!: Klare Antworten aus erster Hand, München, UVK Verlag.
- Landes, M., Steiner, E., Utz, T. & Wittmann, R. (2021) Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten: Impulse für Mitarbeitende und Teams für eine gelungene Zusammenarbeit, Wiesbaden, Heidelberg, Springer Gabler.
- Landes, M., Steiner, E., Wittmann, R. & Utz, T. (2020) Führung von Mitarbeitenden im Home Office: Umgang mit dem Heimarbeitsplatz aus psychologischer und ökonomischer Perspektive, Wiesbaden, Heidelberg, Springer Gabler.

- Lindner, D. (2020) Virtuelle Teams und Homeoffice: Empfehlungen zu Technologien, Arbeitsmethoden und Führung, Wiesbaden, Heidelberg, Springer Gabler.
- Lindner-Lohmann, D., Lohmann, F. & Schirmer, U. (2016) Personalmanagement [Online], 3. Aufl., Berlin, Heidelberg, Springer Gabler. Verfügbar unter <http://www.springer.com/>.
- Microsoft Corporation (Hg.) (2021) 21 work from home best practices [Online]. Verfügbar unter <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/21-work-from-home-best-practices> (Abgerufen am 28. April 2023).
- Microsoft Corporation (Hg.) (2022) Wie wir bei Microsoft hybrid arbeiten [Online]. Verfügbar unter <https://news.microsoft.com/de-de/wie-wir-bei-microsoft-hybrid-arbeiten/> (Abgerufen am 28. April 2023).
- Microsoft Corporation (Hg.) (2023) Vom Homeoffice zum hybriden Arbeiten: Wie sieht die Zukunft der Arbeit aus? [Online]. Verfügbar unter <https://news.microsoft.com/de-de/features/die-zukunft-der-arbeit-vom-homeoffice-zum-hybriden-arbeiten/#sicherheit> (Abgerufen am 28. April 2023).
- Müller, M. (2021) „Flexibilisierung von Arbeitswelten in der digitalen Transformation – Ansatzpunkte für die erfolgreiche Gestaltung von Homeoffice“, in Kaiser, S., Kozica, A., Böhringer, F. & Wissinger, J. (Hg.) Digitale Arbeitswelt: Wie Unternehmen erfolgreich die digitale Transformation gestalten können, Wiesbaden, Heidelberg, Springer Gabler, S. 119 - 142.
- 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).
- softgarden e-recruiting GmbH (2021) Umfrage: The New Era Of Work: Teil 3: Future Of Leadership [Online]. Verfügbar unter <https://go.pardot.com/l/900541/2022-01-10/rp39> (Abgerufen am 28. April 2023).
- Statistisches Bundesamt (Hg.) (2023) Ein Viertel aller Erwerbstätigen arbeitete 2021 im Homeoffice: Im IT-Dienstleistungsbereich arbeiteten 75,9 % der abhängig Beschäftigten von zu Hause aus, im Gesundheitswesen nur 5,4 %. [Online] (Zahl der Woche 24). Verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2022/PD22_24_p002.html (Abgerufen am 28. April 2023).
- Stock-Homburg, R. & Groß, M. (2019) Personalmanagement: Theorien - Konzepte - Instrumente, 4. Aufl., Wiesbaden, Heidelberg, Springer Gabler.
- Weber, U., Küster, K. & Milz, C. (2019) Homeoffice: Auswirkungen auf die berufsbezogene Persönlichkeit, Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer.