

**Technology  
Arts Sciences  
TH Köln**



# Homeoffice im Kontext der Corona-Pandemie

Eine Ad-hoc-Studie  
der Technischen Hochschule Köln  
18. April 2020

Prof. Dr. Christian Ernst



Bisher war Home-Office für viele Unternehmen überwiegend ein Mittel der Personalgewinnung und Mitarbeiterzufriedenheit. Durch die Corona-Pandemie ist es zu einer Notwendigkeit geworden. In dieser Ad-hoc-Studie wurden die aktuelle Home-Office-Situation untersucht und daraus Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet.

Die Corona-Pandemie trifft in dieser Dimension Firmen wie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer unvorbereitet und stellt alle Beteiligten vor große Herausforderungen. Untersucht wurde, wie die Beschäftigten die aktuelle Arbeitssituation im Home-Office erleben und welche Verbesserungsmöglichkeiten Unternehmen für die Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs schaffen können.

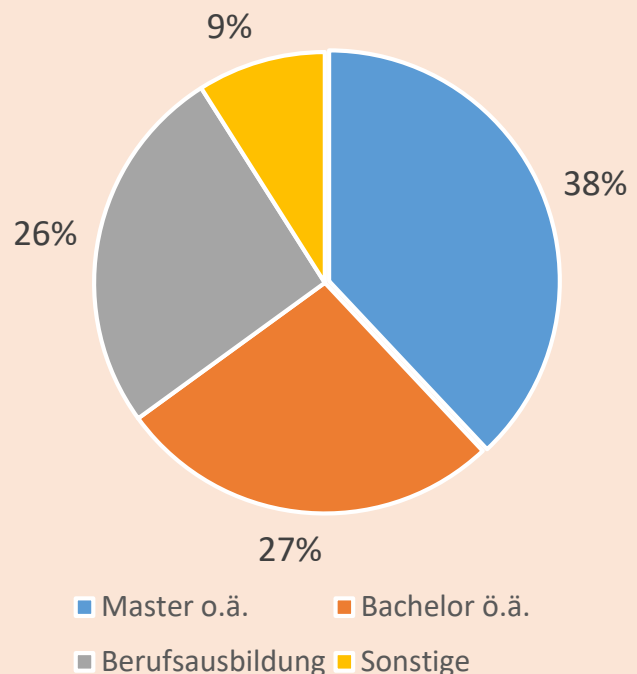
Die Umfrage war als Ad-hoc-Studie konzipiert. Eine Ad-hoc-Studie ist eine empirische Befragung, die ein aktuell auftretendes Problem in einem sehr kurzfristigen zeitlichen Befragungshorizont untersucht, um schnell Ergebnisse zu generieren. Es ist nicht vorgesehen, die Themenstellung in einen längeren Untersuchungszeitraum oder in eine übergreifende Systematik einzubinden. Der Befragungszeitraum erstreckte sich vom 1. bis 14. April 2020.

Die Befragung wurde anonym und online durchgeführt und über eine allgemeine Veröffentlichung, auch in sozialen Medien, bekannt gemacht.

An der Befragung haben sich insgesamt **903 Personen** beteiligt, die derzeit im Homeoffice arbeiten.

42% der Befragten waren männlich und 58% weiblich. In der vorliegenden Stichprobe zeigte sich eine relativ hohe Affinität akademischer Berufe im Kreis der mobil Arbeitenden: 38% der Befragten verfügten über einen Masterabschluss oder eine vergleichbare Qualifikation (z.B. Diplom). 27% hatten einen Bachelorabschluss oder eine vergleichbare Qualifikation auf Stufe 6 des Deutschen Qualifikationsrahmens (z.B. Meister, Techniker, Fachwirt). Eine abgeschlossene Berufsausbildung als höchste Qualifikationsstufe brachten 26% mit.

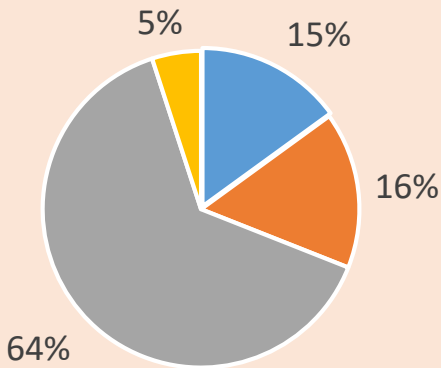
Abb. 1 Qualifikationsniveau





31% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind als Führungskräfte beschäftigt (etwa zur Hälfte aus der Ebene der Gruppen- und Projektleiter/innen und zur Hälfte aus der Ebene der Abteilungs- / Bereichsleiter/innen und Geschäftsführer-/innen). 64% der Studienteilnehmer sind als Fachkraft, also nichtleitend tätig. 5% sind Auszubildende, Trainees oder Werkstudent/innen.

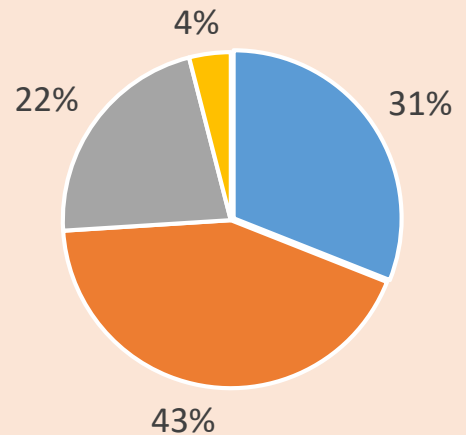
**Abb. 2** Tätigkeitsniveau



- GF, Bereichs- und Abteilungsleiter/innen
- Gruppen-/Projektleiter/innen
- Fachkräfte
- Azubis, Studenten etc.

In der Studie werden drei große Branchencluster unterschieden, um ggf. Unterschiede herauszuarbeiten: 31% der im Homeoffice beschäftigten Studienteilnehmer/innen arbeiten in Industrie und Handwerk. 43% gehören zum Cluster Dienstleistung und Handel. Und 22% sind im Öffentlichen Dienst tätig.

**Abb. 3** Branchencluster



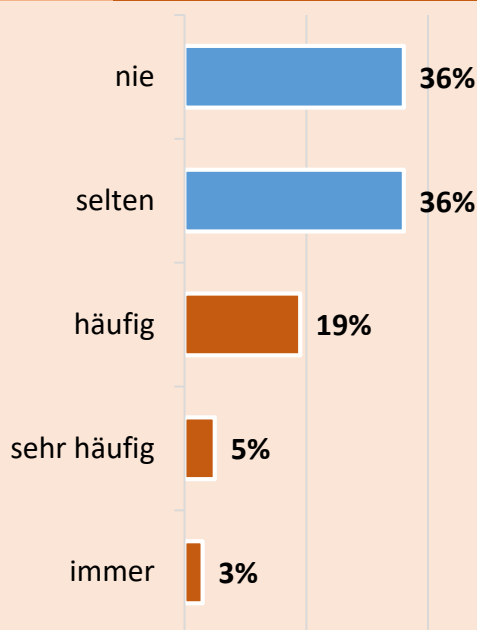
- Industrie und Handwerk
- Dienstleistung und Handel
- Öffentlicher Dienst
- Sonstige

# Die Ergebnisse der Erhebung



Von den 903 Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Ad-hoc-Studie haben jeweils 36% noch nie oder selten im Homeoffice gearbeitet. 19% hatten zuvor immerhin schon häufiger mobil gearbeitet und 5% sehr häufig. 3% waren reine Telearbeiter/innen (siehe Abb. 4).

**Abb. 4** Häufigkeit der Homeoffice-Tätigkeit



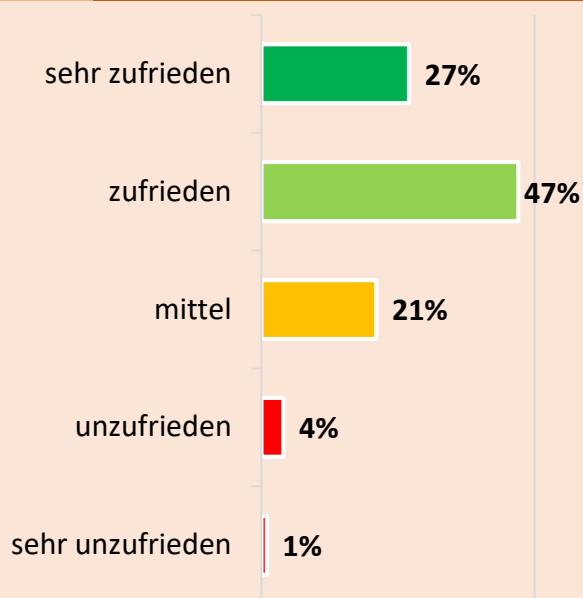
## Hohe Zufriedenheit mit der Homeoffice-Tätigkeit

Die Studie zeigt eine - in Anbetracht der durch die Corona-Krise bedingten widrigen Umstände - erstaunlich hohe Zufriedenheit mit der Homeoffice-Tätigkeit. Mit den Arbeitsbedingungen im heimischen Umfeld waren insgesamt 74% zufrieden oder sehr zufrieden. 21% äußerten sich mittelmäßig zufrieden und nur 5% waren unzufrieden (siehe Abbildung 5).

Da der Umstieg ins Homeoffice für viele sehr überraschend kam und die tech-

nisch-organisatorischen Bedingungen oftmals erschwert waren, wie die Studie auch ermittelte, ist die hohe Zufriedenheit mit der Situation nur mit einem gehörigen Maß an Improvisationstalent und Motivationsvermögen in der virusbedingten Krise erklärbar.

**Abb. 5** Zufriedenheit mit der Homeoffice-Tätigkeit



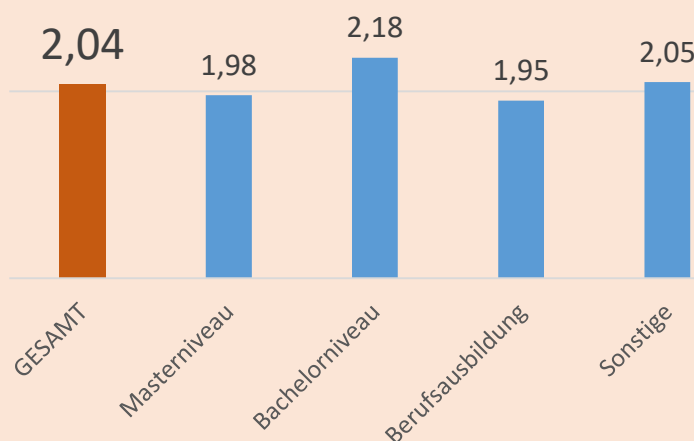
Bei der Zufriedenheit gab es global keine signifikanten Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Befragte, die sich um betreuungspflichtige Kinder kümmern mussten, waren geringfügig unzufriedener als andere (70% Zufriedenheit), sie schätzten ihre Produktivität aber spürbar geringer ein, wie später noch dargestellt wird. Diejenigen, die auch zuvor schon häufiger im Homeoffice gearbeitet haben, waren zufriedener (84%) als diejenigen, die selten oder nie mobil tätig waren (71%).

# Die Ergebnisse der Erhebung



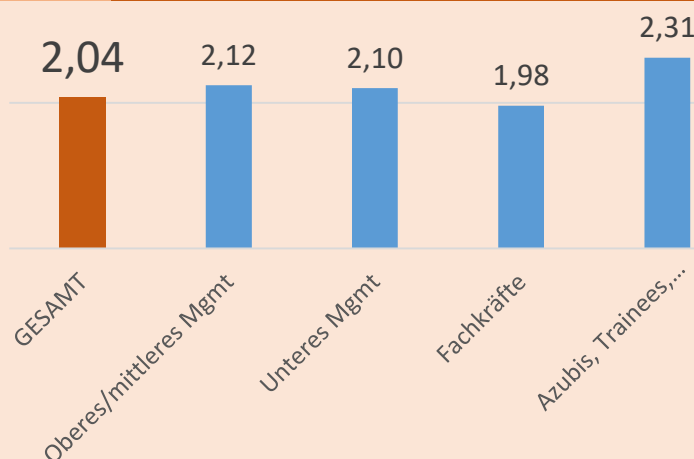
Drückt man das Zufriedenheitsniveau als Note aus, dann ergibt der Gesamtwert 2,04 (Mittelwert). Die Differenzierung nach der beruflichen Qualifikation zeigt Abbildung 6.

**Abb. 6** Zufriedenheit nach Berufsqualifikation  
(je geringer der Wert, desto positiver)



Das Zufriedenheitsniveau ergibt kein eindeutiges Bild, wenn man nach der Berufsqualifikation differenziert. Erstaunlicherweise steigt aber die Unzufriedenheit mit ansteigender Hierarchie, wie Abbildung 7 zeigt. Fachkräfte sind zufriedener als Führungskräfte, obwohl sie bisher seltener im Homeoffice gearbeitet haben als das Management.

**Abb. 7** Zufriedenheit nach Hierarchie  
(je geringer der Wert, desto positiver)



32% des oberen und mittleren Managements und 34% des unteren Managements hatten schon häufiger oder sogar sehr häufig im Homeoffice gearbeitet. Bei den Fachkräften waren das nur 25%.

Möglicherweise ist das ein noch recht stiller Appell der operativen Ebene, in Zukunft vermehrt zuhause arbeiten zu wollen.

Bei den Azubis, Trainees und Werkstudenten ist der Wert mit 2,31 am schlechtesten. Es ist anzunehmen, dass man diese Zielgruppe möglicherweise aus der Not heraus beim plötzlichen Umstieg auf mobiles Arbeiten am stärksten vernachlässigt hat.

Im Branchenvergleich zeigt sich kein substantieller Unterschied zwischen Industrie/Handwerk und Dienstleistung/Handel. Nur der Öffentliche Dienst schneidet mit einem Mittelwert von 2,13 schlechter ab als der Durchschnitt (2,04). Gegenüber den 5% Unzufriedenen in der Gesamtstichprobe sind es bei den öffentlichen Arbeitgebern rund 10%.



## Höhere Produktivität als im Unternehmen

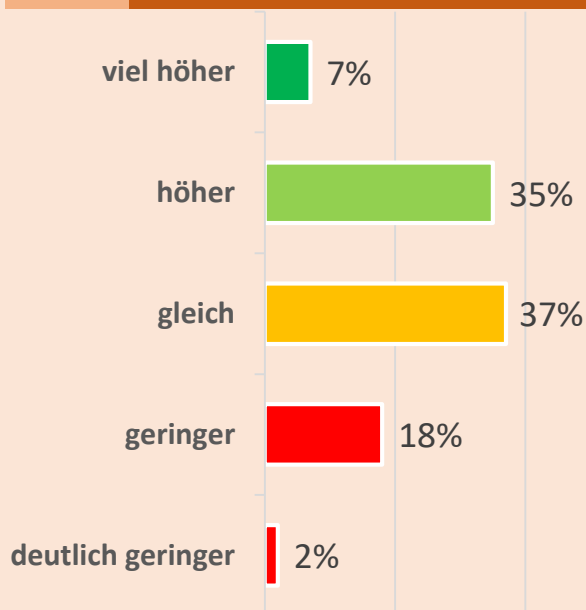
In der Studie wurde zugleich erforscht, wie die vielfach pandemiebedingt von heute auf morgen im Homeoffice „gestrandeten“ Mitarbeiter/innen die Produktivität gegenüber der Tätigkeit im Unternehmen einschätzen. Auch bei dieser Frage ergibt sich ein überraschendes Bild:

Nur 20% der Befragten geben an, dass sie ihre Produktivität geringer einschätzen als zuvor. 37% sind der Meinung, dass die Produktivität gleich sei wie im Unternehmen. Und sogar 42% der im Homeoffice Beschäftigten betonen, dass sie produktiver sind.

Dieses Ergebnis widerspricht der teilweise gerade vom Management genährten Vermutung, dass Beschäftigte im Homeoffice zu sehr abgelenkt werden oder auch die Arbeit nicht so ernst nehmen wie im Betrieb. Das Arbeiten zuhause ist ein Gegenentwurf einer auf Anwesenheit und Überwachung angelegten Arbeitsmoral, wie sie in traditionellen Unternehmenskulturen noch vorherrscht. Die Corona-Krise könnte diesbezüglich - auch in Anbetracht der Ergebnisse dieser Studie - ein Umdenken fördern.

N.Bloom hat in einer Vergleichstudie der Stanford University für ein chinesisches Unternehmen nachgewiesen, dass eine Homeoffice-Tätigkeit die Produktivität steigert und Fehlzeiten senkt. Diesbezüglich wird jedoch noch mehr empirische Evidenz benötigt. Jedenfalls werden die Ergebnisse aus Stanford durch die vorlie-

Abb. 8 Einschätzung der Produktivität



genden Resultate gestützt, auch wenn es sich hier lediglich um das subjektive Meinungsbild der Homeoffice-Beschäftigten handelt.

Frauen schätzen ihre Produktivität etwas höher ein als Männer (43% gegenüber 41%). Wie bereits erwähnt, sind allerdings nur 31% der Frauen, die Betreuungspflichtige Kinder um sich haben, der Meinung, produktiver zu sein.

Auffällig ist, dass diejenigen, die schon häufiger oder länger im Homeoffice arbeiten - vermutlich aufgrund der besseren Ausstattung - der eigenen Meinung nach produktiver (56%) als diejenigen sind, für die das mobile Arbeiten aufgrund von Corona eine neue Erfahrung geworden ist (38%).

Eine skeptischere Haltung ist beim oberen und mittleren Management erkennbar, was die Arbeitseffizienz anbetrifft. Nur 36% halten sich für produktiver, während immerhin 52% der Projekt- und



Gruppenleiter (unteres Management) ihre Produktivität höher als im Unternehmen bewerten. Bei Fachkräften liegt der Wert mit 42% im Durchschnitt.

Im Branchencluster fällt wiederum der Öffentliche Dienst aus dem Rahmen. Dort glauben nur 33%, produktiver zu sein. 28% denken, dass sie unproduktiver sind.

## Renaissance der Homeoffice-Tätigkeit erkennbar

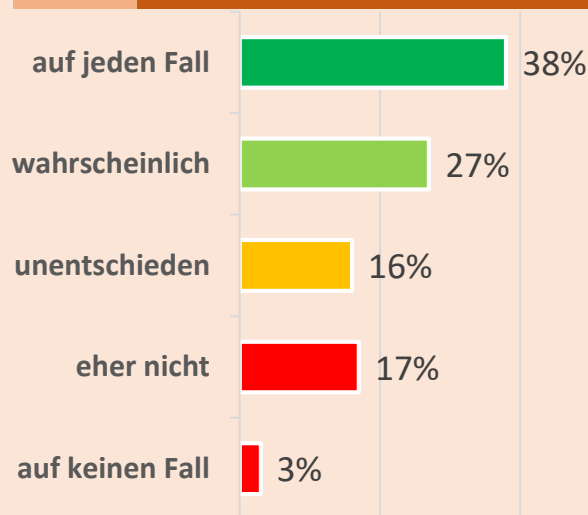
Vor der Corona-Pandemie war das Angebot an Homeoffice-Tätigkeit zwar durchgängig gestiegen, aber lediglich ein Viertel der Unternehmen bot bisher die Möglichkeit des mobilen Arbeitens an (IAB-Betriebspanel). Auch in den politischen Lagern wurde der Anspruch von Arbeitnehmern auf mobiles Arbeiten und Homeoffice sehr unterschiedlich bewertet.

Die vorliegende Studie zeigt, dass sich durch Corona vermutlich ein enormes Druckpotenzial von Seiten der Beschäftigten aufbauen wird, auch nach der Pandemie flexibler arbeiten zu dürfen.

Zweidrittel der Befragten gaben an, dass sie sich wahrscheinlich (27%) oder auf jeden Fall (38%) vorstellen können, in Zukunft auch weiterhin im Homeoffice zu arbeiten. 16% waren sich nicht sicher und nur 20% lehnten dies ab und wollten zur alten Routine im Unternehmen zurückkehren.

62% der Frauen und 68% der Männer sind überzeugt von dieser Art des flexiblen und mehr selbstbestimmten Arbeitens. Nur 55% der Personen mit betreu-

Abb. 9 Zukunft im Homeoffice



ungspflichtigen Kindern sind ebenso überzeugt. Rund jede vierte Person mit Erziehungspflichten lehnt die Telearbeit ab. Offensichtlich ist die Tätigkeit zuhause mit kleinen Kindern für einige so stark erschwert, dass diese die herkömmliche Trennung zwischen Arbeit und Privatleben vorziehen.

Bei der Frage nach den Zukunftswünschen bezüglich Homeoffice besteht kein Unterschied zwischen denjenigen, die schon bisher im Homeoffice waren, und denjenigen, für die das Neuland war. Vermutlich waren einige sehr überrascht, wie gut sich eine Tätigkeit zuhause organisieren lässt.

Aufgrund der Ergebnisse dieser empirischen Studie ist davon auszugehen, dass sich nach Abklingen der Corona-Epidemie deutlich mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als bisher an ihre Arbeitgeber wenden werden, mit der Bitte um eine zeitlich und organisatorisch weniger reglementierte Tätigkeit im Homeoffice. Dies schließt vermutlich zeit- und ortsunabhängiges mobiles Arbeiten mit ein.

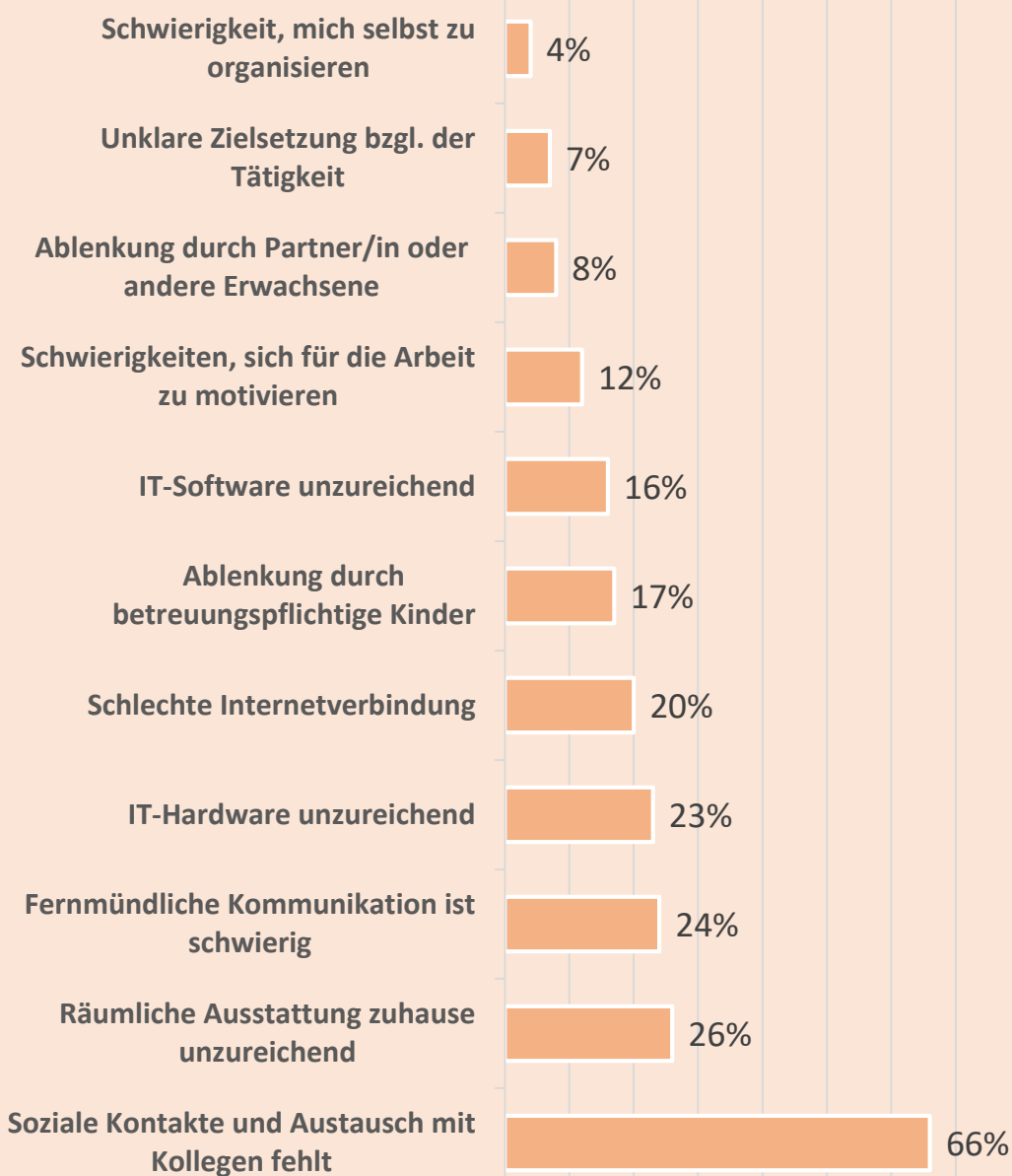


## Problembereiche

Untersucht wurden auch die Nachteile und Problembereiche einer Tätigkeit im eigenen Heim. Abbildung 10 zeigt die Schwierigkeiten auf, wie sie von den Befragten thematisiert wurden. Das eindeutig markanteste Problem einer Tätigkeit im Homeoffice ist für 66% der Be-

fragten fehlende soziale Kontakte und sich nicht mit Kolleginnen und Kollegen sowie Geschäftspartnern direkt und persönlich austauschen zu können. Dabei ist jedoch zu vermuten, dass dieses Item durch die Ausgangsbeschränkungen in der Corona-Zeit beeinflusst ist.

Abb. 10 Problembereiche







Die räumliche und technische Ausstattung ist immerhin noch für knapp ein Viertel der Befragten eine Herausforderung bei der Realisierung eines vielfach adhoc eingerichteten Arbeitsplatzes zuhause.

Befragte berichten davon, dass sie persönliche Technik (z.B. eigene Laptops) einsetzen müssen, mit denkbaren Datenschutzproblemen, die sich dabei für Unternehmen entwickeln können.

## Unterschiede zwischen Neulingen und Homeoffice-erfahrenen Mitarbeitern

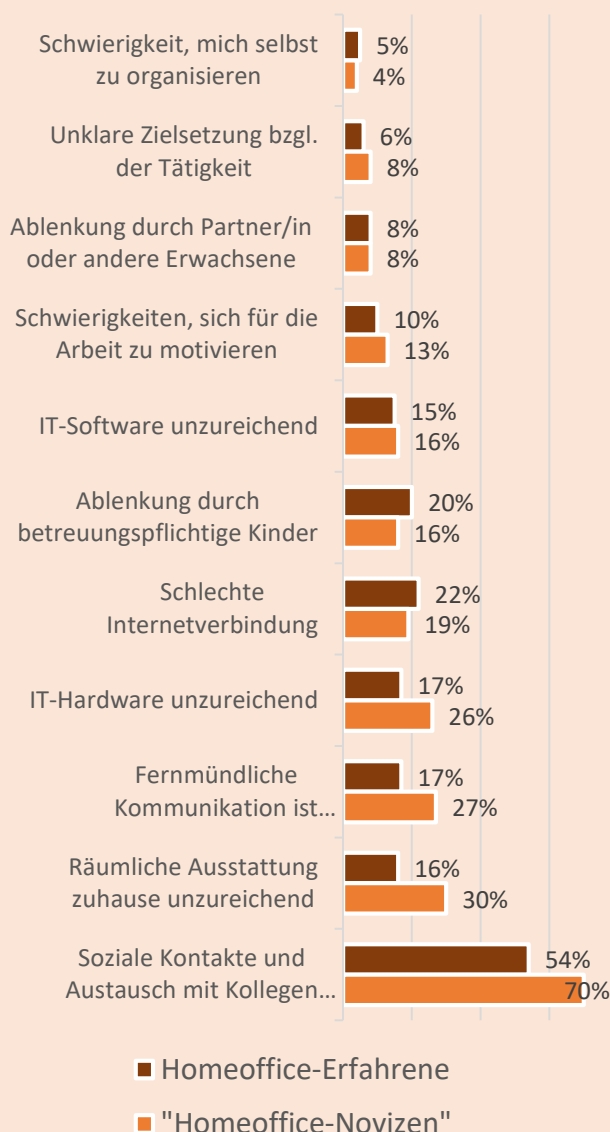
Besonders für die Arbeitstätigen, die zuvor selten oder sogar noch nie im Homeoffice gearbeitet haben, war die fehlende räumliche Ausstattung ein besonderes Problem. 30% bemängelten, dass die Räumlichkeiten zuhause ein Arbeiten erschweren, während dies nur 16% derjenigen beklagten, die zuvor schon im Homeoffice gearbeitet haben. Von ihnen hatte auch nur jeder zweite (54%) ein Problem mit den fehlenden sozialen Kontakten, während es 70% bei den „Neulingen“ waren. Auch die erschwerte fernmündliche Kommunikation ist für die „Novizen“ unter den Homeoffice-Tätigen ein deutlich größeres Problem. Hier waren offensichtlich die notwendigen Kontakt- und Besprechungsroutinen, die einer drohenden Isolierung der zuhause Beschäftigten entgegenwirken, noch nicht etabliert.

Technische Defizite differieren vor allem hardwareseitig. Jeder vierte Neuling bemängelt fehlende Hardware. Bei der Software gibt es keinen spürbaren Un-

terschied zwischen den Befragtengruppen. Offensichtlich konnten oder wollten die Unternehmen während der Corona-Krise entsprechende Angebote (VPN-Verbindungen, Videokonferenzsysteme, Collaboration-Tools) leichter bereitstellen als z.B. neue Laptops.

Trotz aller Problembereiche: Die altingesessenen Home-Office-Worker sind ohnehin zufrieden und die Neulinge sind deutlich auf den Geschmack gekommen.

**Abb. 1** Problembereiche





Viele der Befragten artikulieren trotz der technischen Mängel in verbalen Äußerungen auch viel Verständnis für die Situation der Arbeitgeber. Vielfach gelobt wird die Flexibilität und das Improvisationsvermögen, von heute auf morgen auf Homeoffice umzusteigen. Offensichtlich ist es den Unternehmen vielfach gut gelungen, ihren Mitarbeiter/innen das Gefühl zu vermitteln, alles zu tun, um eine Tätigkeit zuhause so effektiv und angenehm wie möglich zu gestalten. Darauf weisen auch die hohen Zufriedenheitswerte hin (siehe Abbildung 5).

Als weiterer Problembereich der derzeitigen Situation können auch Arbeitsplatzängste der Beschäftigten gesehen werden. Die Angst um den Arbeitsplatz kann zu markanten Beeinträchtigungen des Leistungsvermögens und der Gesundheit der Beschäftigten führen.

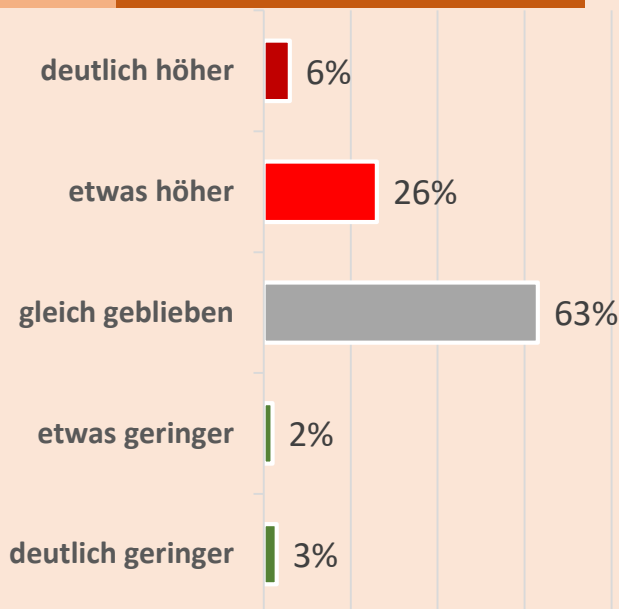
32% der im April 2020 befragten Personen äußern eine höhere Arbeitsplatzangst. Diese ist bei den Männern geringfügig höher als bei den weiblichen Beschäftigten (33%/30%).

Im Dienstleistungsbereich und Handel liegt die Zahl im durchschnittlichen Bereich (33% mehr Arbeitsplatzangst). Am stärksten ist die Angst, den Job zu verlieren, in Industrie und Handwerk (43%). Im Öffentlichen Dienst liegt der Wert bei 12%.

Bei Fachkräften und dem unteren Management (32%) ist die Furcht um den Arbeitsplatz verbreiteter als im oberen und mittleren Management (26%). Bei Beschäftigten mit einer Fachqualifikation ist sie ebenfalls etwas höher ausgeprägt als bei den akademischen Berufen (34%/31%).

Die vorliegende Erhebung zeigt keine höhere Unzufriedenheit mit der Homeoffice-Situation bei denen, die Angst um den Arbeitsplatz haben. Im Gegenteil: Die Zufriedenheit ist etwas höher. Das mag daran liegen, dass diese Menschen bevorzugt denken: Hauptsache, ich behalte meinen Arbeitsplatz, im Unternehmen oder zuhause.

**Abb. 9 Arbeitsplatzangst**





Aufgrund der durch diese Erhebung generierten sehr positiven Befunde zu einer Homeoffice-Tätigkeit ist davon auszugehen, dass nach Corona die Heimarbeitsquote merklich steigen wird. Mancher über Nacht ins Homeoffice Verbannte wird möglicherweise nicht mehr so arbeiten wollen wie zuvor. Diese Art des flexiblen Arbeitens wurde nun vielleicht auch von Menschen liebgewonnen, die vor der Pandemie noch keine Berührungspunkte damit hatten und skeptisch waren.

Es bleiben Problembereiche, die teils auf politische Versäumnisse der letzten Jahre (z.B. Internetverbindung) zurückzuführen sind, teils auch die Unternehmen herausfordern, adäquate Arbeitsplätze im heimischen Umfeld einzurichten.

Zugleich könnte sich mit den derzeitigen Erfahrungen auch politisch - möglicherweise unter Federführung der Gewerkschaften - eine neue Front für einen gesetzlichen Anspruch auf Homeoffice herausbilden.

Die Diskussion um die Arbeitsplätze der Zukunft hat durch Corona neue Nahrung erhalten. Open Space, Shared Desk, Homeoffice – die Unternehmen werden sich vor allem im Verwaltungsbereich weiter weg vom Normalarbeitsplatz bewegen.

Ob ein gesetzlicher Anspruch auf eine Homeoffice-Beschäftigung wirtschafts- politisch zielführend ist, kann jedoch bezweifelt werden, da einerseits die räumlichen Rahmenbedingungen in den Wohnungen und Häusern der Beschäftigten

sehr unterschiedlich und teilweise defizitär sind. Andererseits sind Jobprofile und Arbeitsanforderungen so unterschiedlich, dass eine differenzierte Abwägung über die Sinnhaftigkeit von mobilem Arbeiten individuell erfolgen muss.

## **Forderung nach mobilem Arbeiten**

Sobald die Corona-Krise auch wirtschaftlich überwunden sein wird, sollte die deutsche Wirtschaft zu alter Stärke zurückkehren.

Und dann wird vor allem die junge Generation - vermutlich auch mit den Erfahrungen der Corona-Zeit - vermehrt ein flexibles und mobiles Arbeiten einfordern.

Die Unternehmen, die bisher restriktiv mit der Gewährung von Heimarbeit umgegangen sind, werden sich möglicherweise daran erinnern, dass es irgendwie doch geklappt hat mit der Beschäftigung zuhause, mit hoher subjektiver Zufriedenheit der eigenen Belegschaft und einer zumindest perzipierten Produktivität.

Die vorliegende Studie liefert keine Evidenz für eine tatsächlich höhere Arbeitseffizienz im Homeoffice, da nur das Meinungsbild der Beschäftigten erhoben wurde und eine gewisse „soziale Erwünschtheit“ nicht auszuschließen ist.

Aber die Zufriedenheit der Beschäftigten mit der derzeitigen Situation im Homeoffice ist doch ein markantes Ausrufezeichen für die zukünftige Gestaltung unserer Arbeitswelt.



Es besteht eine gewisse Hoffnung, dass die gesteigerte Fähigkeit, digital zu arbeiten und zu kommunizieren, sowie die zeitliche Flexibilität in der Arbeits- und Lebensroutine zu einem stärker zielgerichteten Arbeitsprozess beitragen und insofern Motivations- und Produktivitätsreserven erschließen können.

## **Abkehr von der Anwesenheitskultur?**

Die heutige Arbeitswelt ist noch stark geprägt von einer postindustriellen Arbeitsmoral, in der hierarchische Top-down-Strukturen noch ebenso fest verankert sind wie feste Arbeitszeiten, die eine Scheinproduktivität erzeugen. In der industriellen Arbeitswelt ist bedingungslose Loyalität höher bewertet als die tatsächliche Leistung, wird Kontrolle wichtiger erachtet als kooperatives Vertrauen.

Im Homeoffice entzieht sich der Beschäftigte ein großes Stück weit den Kontrollmechanismen des Managements. Insofern bedarf eine Ausweitung des mobilen Arbeitens auch einer neuen, gegenseitigen Arbeits- und Vertrauenskultur.

Homeoffice bedeutet auch, den eigenen Biorhythmus berücksichtigen zu können. Der „Powernap“, der im Büro meist undenkbar ist, wird zuhause zu einer unproblematischen Option.

Führungskräfte werden sich umstellen, mehr auf Vertrauen statt auf Kontrolle setzen müssen. Sie werden erkennen, dass anstelle eines persönlichen Gespräches oder Meetings auch eine Videokonferenz ausreicht. Unternehmen werden,

wenn die Mitarbeiter/innen das Vertrauen rechtfertigen, eine motiviertere und kreativere Belegschaft haben sowie Büroflächen und Dienstreisen einsparen.

Angestellte werden Arbeit und Privatleben autonomer gestalten können und viel Zeit, die sie bisher im Auto bzw. in Bus oder Bahn auf dem Weg zur Arbeit verbracht haben, produktiver gestalten. Das steigert die Lebenszufriedenheit und führt zudem zu positiven Umwelteffekten.

Homeoffice und mobiles Arbeiten könnten, dort wo es arbeitsorganisatorisch sinnvoll und individuell wünschenswert ist, ein positiver Aspekt sein, den die derzeitige Krise übriglässt. Sie sollten jedoch nicht ordnungspolitisch erzwungen, sondern unternehmerisch gewollt sein. Die Arbeitswelt der Zukunft, die einen gehörigen Teil der repetitiven Arbeit durch Künstliche Intelligenz ersetzen wird, benötigt weniger den Befehlsempfänger als den mitdenkenden und proaktiv wie verantwortlich handelnden Menschen. Und der hat zunehmend keinen örtlich fest verankerten Arbeitsplatz mehr.

Wenn man die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fragt, dann geht offensichtlich vieles, was vielleicht vorher ein wenig unvorstellbar schien.

## **Kontakt:**

Prof. Dr. Christian Ernst  
Technische Hochschule Köln  
Email: [christian.ernst@th-koeln.de](mailto:christian.ernst@th-koeln.de)  
[www.prof-ernst.de](http://www.prof-ernst.de)