

DOI: 10.5771/0342-300X-2023-2-133

# Homeoffice: Ohne gute Beziehungen zwischen Kolleg\*innen und Vorgesetzten gelingt es nicht

Seit Beginn der Corona-Pandemie ist Homeoffice für viele Arbeitnehmer\*innen und Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Inwieweit Homeoffice als Arbeitsarrangement tatsächlich seinem vereinbarkeitsfördernden Versprechen gerecht werden kann oder ob es eher mit zusätzlichen Anforderungen und Risiken verbunden ist, wird intensiv diskutiert. Für das Gelingen der im Homeoffice geleisteten Erwerbsarbeit spielen ganz unterschiedliche Faktoren eine Rolle: die häusliche Situation, die formale Ausgestaltung von Homeoffice sowie Beziehungen und Interaktionen im Betrieb. Dieser Beitrag hebt die zentrale Rolle der Kolleg\*innen und Vorgesetzten für ein gelingendes Homeoffice hervor.

MAREIKE REIMANN, MARTIN DIEWALD

## 1 Einleitung

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist von einem nachrangigen Thema zu einem stark nachgefragten Desiderat einer menschengerechten Gestaltung des Arbeitsplatzes avanciert. Darüber hinaus verbinden sich mit vereinbarkeitsfreundlichen Arbeitsarrangements auch Hoffnungen, die Gleichstellung der Geschlechter voranzubringen. Es gibt in der Forschung einen wachsenden Konsens, dass dazu Arbeit neu definiert und gestaltet werden müsse (Correll et al. 2014). Diese Einsicht ist auch von entscheidenden Stellen der Politik aufgenommen worden, nicht zuletzt in der EU-Richtlinie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Eltern und pflegende Angehörige vom 20. Juni 2019 (EU 2019). Bei einer dafür notwendigen Umgestaltung der Arbeitswelt kommt dem Homeoffice eine zentrale Bedeutung zu. Allerdings gab es, insbesondere in Deutschland, erhebliche Vorbehalte vor allem auf der Arbeitgeberseite, dass Homeoffice tatsächlich ohne empfindliche Produktivitätseinbußen funktionieren könne (Chung/Van der Lippe 2018). Diese Vorbehalte waren keineswegs nur mentaler Trägheit geschuldet, sondern wurden in Studien mindestens ebenso bestätigt wie die erhofften Vorteile sowohl für Vereinbarkeit als auch Gleichstellung (zusammenfassend: Diewald/Nebe 2020). Innerhalb kürzester Zeit wurden gänzlich entgegengesetzte Er-

gebnisse publiziert. Während eine Studie des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) vor Überstunden, ständiger Erreichbarkeit und Stress warnt (Institut DGB-Index Gute Arbeit 2022), konstatieren Laß und Wooden (2022), allerdings auf Basis australischer Daten, dass Homeoffice Konflikte zwischen Beruf und Privatleben reduziere und zumindest diesbezüglich die Gleichstellung zwischen den Geschlechtern fördere.

Vorbehalte gegen Homeoffice sind während der Corona-Pandemie keineswegs verschwunden, haben sich aber entscheidend verringert. Dies ist allein schon deswegen nicht selbstverständlich, weil Homeoffice zwangsweise verordnet wurde, um durch Kontaktbeschränkungen den Gesundheitsschutz von Beschäftigten zu gewährleisten und dadurch das gesamtgesellschaftliche Infektionsgeschehen zu verlangsamen (Alipour et al. 2020). Gleichzeitig sollte die Produktivität in Betrieben möglichst aufrechterhalten werden. Seitdem ist Homeoffice für mehr Betriebe und Beschäftigte und damit für mehr Haushalte und Familien relevanter geworden denn je. Es findet jedoch weiterhin eine rege Diskussion hinsichtlich der Abwägung potenzieller Vorteile und Risiken sowohl für Arbeitgeber\*innen als auch für Arbeitnehmer\*innen statt, mit inhaltlich den gleichen Argumenten wie zuvor, doch unter einer entscheidend und wohl dauerhaft veränderten Rahmenbedingung: Wenn auch ursprünglich als vorübergehende Maßnahme gedacht, zeigt sich nach ca. drei Jahren Pandemie deutlich, dass Homeoffice nicht mehr

aus dem Alltag wegzudenken ist und von Arbeitnehmer\*innen und Arbeitgeber\*innen weiterhin gewünscht wird (u. a. Ahlers et al. 2021; Erdsiek 2021). Deshalb hat sich die Frage, *ob* Homeoffice angeboten werden soll, hin zur Frage entwickelt, *wie* Homeoffice so gestaltet werden kann, dass es auch für alle Beteiligten gelingt (Carstensen et al. 2022; Diewald/Nebe 2020). Es geht dabei um nicht weniger als eine Reorganisation von Arbeit – und Leben – nach vielen Jahrzehnten einer Institutionalisierung und Habitualisierung als „normal“ definierter Arbeit mit einer klaren räumlichen und zeitlichen Trennung zwischen Beruf und Privatleben.

Können Studien während der pandemiebedingten Homeoffice-Situation zur Beantwortung dieser Fragen viel beitragen? Bedingungen während der Pandemie, und insbesondere während der Lockdowns, scheinen kaum übertragbar auf Zeiten außerhalb dieser Krise. Dies gilt schon für künftige unterschiedliche Implementierungen von Homeoffice hinsichtlich dessen Umfang und zeitlicher Lage. Unter den Pandemiebedingungen war der Übergang abrupt, es gab kaum Gestaltungsmöglichkeiten, und wo Homeoffice überhaupt möglich war, galt für alle mehr oder weniger das Gleiche. Dem ist entgegenzuhalten, dass zum einen gerade die Pandemie-Situation die Chance bietet, aus einer erstmals weitreichenden Verbreitung von Homeoffice zu lernen (Ahlers et al. 2021). Zum anderen ist es die in der Pandemiesituation vorhandene vergleichsweise geringe Diversität an institutionellen Lösungen bei der Umsetzung des Homeoffice, die es ermöglicht, auf die Gelingens-Mechanismen zu schauen, die aus den betrieblichen Strukturen selbst resultieren. Wir fokussieren in unserem Beitrag auf einen bestimmten betrieblichen Aspekt, nämlich die Qualität der Beziehungen zu Kolleg\*innen und zu Vorgesetzten.

---

## 2 Homeoffice vor und während der Corona-Pandemie

Vor der Corona-Pandemie war Homeoffice eher eine Seltenheit und betraf nur kleine Anteile der Erwerbsbevölkerung: Lediglich 12 % der abhängig Beschäftigten in Deutschland arbeiteten 2019 zumindest ab und zu von zu Hause (Backhaus et al. 2019). Homeoffice galt eher als Zugeständnis für privilegierte Gruppen (Abendroth/Diewald 2019; Marx et al. 2021), und die Nutzung war höchst selektiv (Arnold et al. 2015). Auch wenn das Interesse an Homeoffice größer war als das faktische Angebot, war Skepsis sowohl bei Arbeitgeber\*innen als auch bei Arbeitnehmer\*innen weit verbreitet, v. a. in Bezug auf geringere Produktivität im Homeoffice und mangelndes Commitment (Konrad/Yang 2012). Studien stellten potenzielle Vorteile von Flexibilität und Autonomie für Vereinbarkeit

oder Produktivität heraus, gleichermaßen wurden aber Risiken wie Mehrarbeit, Entgrenzung oder soziale Isolation betont (zusammenfassend: Allen et al. 2015).

Mit der Corona-Pandemie kam es dann zu einem drastischen Anstieg des Anteils an Erwerbstätigen, die im Homeoffice arbeiten konnten und/oder mussten. Im ersten Lockdown im April 2020 arbeiteten Erhebungen zufolge 27 % der abhängig Beschäftigten in Deutschland ausschließlich oder überwiegend von zu Hause – im Vergleich zu 5 % vor der Pandemie (Emmler/Kohlrusch 2021). Andere Erhebungen geben sogar 35 % an (Schröder et al. 2020). Dazu kamen 17 %, die an wechselnden Arbeitsorten arbeiteten, was auch vor der Pandemie schon 13 % der Erwerbstätigen betraf. Die Nutzungszahlen schwankten nach unterschiedlichen Phasen der Pandemie. Dies ändert jedoch nichts daran, dass zeitweise bis zur Hälfte der abhängig Erwerbstätigen nicht oder zumindest nicht ausschließlich am regulären Arbeitsplatz gearbeitet hat. Entsprechend waren weite Teile der Bevölkerung direkt oder indirekt von Homeoffice betroffen.

Blickt man auf bisherige Studien zu den Auswirkungen von Homeoffice auf die Beschäftigten, liefern diese auch für die Zeit seit dem Pandemiebeginn kein einheitliches Bild und ähnlich widersprüchliche Erkenntnisse wie in den Jahren zuvor. Ein Teil der Studien stellt für das Homeoffice eine verringerte Zufriedenheit mit der Arbeit fest, die sich dann insbesondere bei Eltern auf die familiäre Situation auswirke (Huebener et al. 2021; Zoch et al. 2021). Andere Autoren finden dagegen vor allem mehr Konflikte, die in der Familie entstehen und die Arbeit negativ beeinflussen (Reimann et al. 2022). Weitere Analysen konstatieren wiederum unter bestimmten Bedingungen sogar geringere Konflikte (Laß et al. 2022; Schiemann et al. 2021) und eine bessere Work-Life-Balance (Ipsen et al. 2021). Lebensqualität scheint vor allem dann positiv beeinflusst zu werden, wenn es sich um sogenannte Hybrid-Modelle handelt, also eine Kombination aus Homeoffice und Arbeit im Betrieb (Eicher et al. 2021). Bei überwiegendem Homeoffice wird insbesondere das Risiko sozialer Isolation im Homeoffice hervorgehoben (Lengen et al. 2020).

---

## 3 Wie kann Homeoffice gelingen? Die Studie und ihre Ergebnisse

### 3.1 Gelingens-Bedingungen von Homeoffice

Wovon hängt es nun ab, ob Homeoffice für die Beschäftigten die Lebensqualität eher verbessert oder verschlechtert? Während frühere Homeoffice-Studien sich überwiegend auf das Ausmaß und/oder die Häufigkeit von Homeoffice konzentriert haben oder darauf, welchen Beschäftigten überhaupt die Möglichkeit für Homeoffice gewährt

wird, betonen Studien der letzten Jahre insbesondere die betrieblichen Rahmenbedingungen (vgl. Abendroth/Diewald 2019; Abendroth/Reimann 2018). Die Gelingens-Bedingungen von Homeoffice sind dabei jedoch sehr komplex und liegen auf verschiedenen Ebenen: Neben den hier nicht betrachteten gesetzlichen und institutionellen Rahmenbedingungen unterscheiden wir unterschiedliche Arbeits- und Lebensbedingungen zu Hause, die Ausgestaltung von Homeoffice sowie betriebliche Beziehungen und Interaktionen (Abbildung 1).

Gerade während der Pandemie hat der überwiegend erzwungene und plötzliche Wechsel ins Homeoffice keine Rücksicht auf unterschiedliche Bedingungen zu Hause genommen, d.h. Homeoffice fand unter sehr unterschiedlichen räumlichen Bedingungen statt: im eigenen Arbeitszimmer oder auf dem Küchen- bzw. Wohnzimmer. Ebenso wenig fand Berücksichtigung, ob man die Wohnung für sich hatte, ob es Partner\*innen in der gleichen Situation gab und ob neben Homeoffice gleichzeitig auch Homeschooling zu bewältigen war bzw. generell Kinder betreut werden mussten. Gerade die Betreuung von minderjährigen Kindern stellte angesichts des mehr oder weniger umfassenden Ausfalls formaler Betreuung in Kindergärten und Schulen eine spezielle Herausforderung dar. Umgekehrt konnte auch das Alleinleben zur Herausforderung werden, denn der Wegfall alltäglicher Kontakte, die gerade der Arbeitsplatz in betrieblichen Strukturen üblicherweise bietet, sowie die Orientierung an gewohnten Zeittakten und Arbeitsabläufen entfielen, ohne dass die häusliche Arbeitsumgebung dafür Kompensationsmöglichkeiten geboten hätte. Die Vereinbarkeit von Arbeitsanforderungen und Lebensbedingungen im Homeoffice fußt folglich auch auf passenden Ressourcen wie etwa einem separaten Arbeitsplatz oder angemessener technischer Ausstattung. Nicht minder relevant ist die Frage, welche – nicht zuletzt zeitlichen – Handlungsspielräume die Arbeitnehmer\*innen haben, um Arbeits- und Sorgeverpflichtungen miteinander kombinieren zu können.

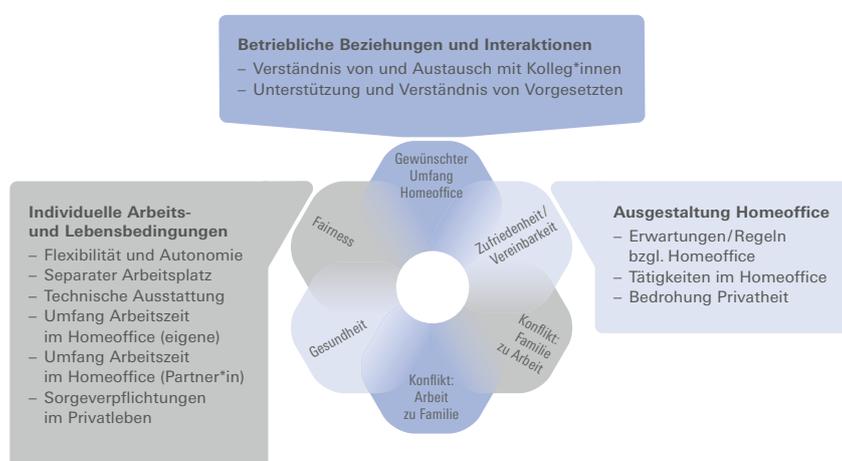
Die Rolle der betrieblichen Ausgestaltung von Homeoffice lässt sich eher verallgemeinern, denn es handelt sich hierbei um personalpolitische Strategien und Regeln, die offen für intentionale Gestaltung sind. Hierbei geht es vor allem um das Verhältnis zwischen Autonomie und Vertrauen einerseits sowie Kontrolle der Arbeitsleistung, Überwachung und Wahrung der Privatsphäre andererseits. Die entsprechenden Regelungen des Zugangs zu Homeoffice und für dessen Nutzung können mehr oder weniger transparent sein. Bisherige Untersuchungen zeigen, dass Regelungen, die Vertrauen und Transparenz herstellen, wichtige Bedingungen sind, damit die Arbeit im Homeoffice für alle Beteiligten gelingt (Adam et al. 2021; Diewald 2020).

Zusätzlich zu den Rahmenbedingungen, die durch formale Regelungen gegeben oder nicht gegeben sind, kommt es auch darauf an, wie diese dann innerbetrieblich umgesetzt werden, und zwar insbesondere in der

Interaktion mit Vorgesetzten und zwischen Kolleg\*innen. Während Vorgesetzte klar eine Schlüsselposition bei der Umsetzung von Homeoffice spielen (Lautsch et al. 2009), ist die Kommunikation mit Kolleg\*innen nicht nur als direkter Austausch von Informationen im Arbeitsalltag relevant, sondern auch als emotionale und informelle Unterstützung im Unterschied zu Misstrauen und Konflikt (Fay/Kline 2011). Die Qualität der Beziehungen kann

ABBILDUNG 1

### Bedingungen und Kriterien des Gelingens von Homeoffice



Quelle: Eigene Darstellung

WSI Mitteilungen

jedoch insbesondere durch die Reduktion auf elektronische Kommunikation im Homeoffice leiden (Dambrin 2004). Das Ausmaß an Transparenz, Autonomie und reibungslosen Arbeitsabläufen hängt gerade dann, wenn Interaktionen über technische Medien laufen, stark vom Einverständnis, Vertrauen und der Unterstützungsbereitschaft aller Beteiligten ab. Formale Regeln sind nicht immer eindeutig. Es bleiben Interpretationsspielräume, die zum Vorteil oder Nachteil der Betroffenen ausgelegt werden können. Dies schafft im negativen Fall auch Ängste hinsichtlich der Inanspruchnahme von Homeoffice. Befürchtungen können entstehen, dass uneindeutige oder implizite Regelungen sich nachteilig auf das Ansehen, die Karriere- und Einkommenschancen auswirken könnten (Abendroth/Diewald 2019). Demnach ist zu erwarten, dass die Qualität der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz bzw. im Betrieb für das Gelingen von Homeoffice nicht nur eine Randbedingung, sondern von zentraler Relevanz ist. Die empirischen Analysen dieses Beitrags fokussieren deshalb auf den Zusammenhang von Beziehungen und Interaktion mit Kolleg\*innen und Vorgesetzten als Gelingens-Bedingungen für ein gut funktionieren-

des, die Vereinbarkeit und die Lebensqualität förderndes Homeoffice.

### 3.2 Gelingens-Kriterien von Homeoffice

Woran kann man festmachen, ob Homeoffice gelingt oder nicht? Beim Homeoffice sind die Kriterien des Gelingens breit gefächert und gehen über Kriterien der Produktivität bzw. erfüllter Flexibilitätsbedürfnisse weit hinaus. Untersuchungen, die nur einzelne Kriterien betrachten, erlauben deshalb keine umfassende Gesamteinschätzung. Der einschlägigen Literatur zufolge sind die hauptsächlichsten Ziele von Homeoffice aus Sicht der Arbeitnehmer\*innen sicherlich Vereinbarkeit und Gleichstellung, das heißt, berufliche und private Verpflichtungen sollen durch Homeoffice besser unter einen Hut gebracht werden können. Wir wissen, dass dies keineswegs in der Praxis immer so funktioniert, sodass Homeoffice durchaus auch mit Risiken für die Vereinbarkeit und die Lebensqualität verbunden sein kann. Um ein umfassenderes Bild zum Gelingen von Homeoffice zu schaffen, wurden in der im Folgenden präsentierten Studie insgesamt sechs Wahrnehmungen als Gelingens-Kriterien seitens der Beschäftigten untersucht: Hinsichtlich der Vereinbarkeit (1) die Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit sowie die Häufigkeit von Konflikten, die (2) von der Arbeit auf die Familie ausstrahlen sowie (3) umgekehrt von der Familie auf die Arbeit; (4) die wahrgenommene Fairness des Beschäftigungsverhältnisses; (5) die wahrgenommene Gesundheit; sowie schließlich (6) als Indikator für die dauerhafte Machbarkeit von Homeoffice der gewünschte Umfang von Homeoffice nach der Pandemie (*Abbildung 1*).

Wir nehmen an, dass Beziehungen zu Kolleg\*innen und Vorgesetzten, die von Unterstützung und Verständnis geprägt sind, das Gelingen von Homeoffice fördern. Auch ein insgesamt hoher Anteil an Kolleg\*innen im Homeoffice kann zu einem Gelingen von Homeoffice beitragen, weil sodann die Arbeit im Homeoffice als „normaler“ gilt, weniger mit potenziellen Stereotypisierungen verknüpft ist. Andersherum können fehlende Begegnungen an einem gemeinsamen Arbeitsplatz auch dazu führen, dass die Kommunikation unter den Kolleg\*innen eingeschränkt wird und insbesondere an den persönlichen Austausch gebundene informelle Elemente der sozialen Interaktion zu kurz kommen. In solchen Fällen nehmen wir an, dass dies zu einem Nicht-Gelingen von Homeoffice beiträgt. Ebenso ist es wahrscheinlich, dass sich eine reduzierte Beziehungsqualität in geringerem Vertrauen gegenüber den Kolleg\*innen und der Wahrnehmung ihrer Produktivität niederschlägt, was wiederum ein Nicht-Gelingen von Homeoffice befördern kann.

### 3.3 Erhebung und Stichprobe

Die hier präsentierten empirischen Analysen basieren auf einer verknüpften Betriebs- und Beschäftigtenbefragung

im Rahmen des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderten Projekts „Wie kann Homeoffice gelingen? Faire Lösungen aus Sicht von Arbeitgebern und Arbeitnehmern“.<sup>1</sup> Die von Februar bis Mai 2021 durchgeführte Erhebung umfasst 19 Unternehmen und 2810 Beschäftigte innerhalb dieser Unternehmen. Die Erhebung basiert nicht auf einer für die Gesamtwirtschaft repräsentativen Zufallsstichprobe. Es haben jedoch Unternehmen aus verschiedenen Wirtschaftszweigen teilgenommen, wobei insbesondere Betriebe in Produktion, Information und Kommunikation sowie soziale, wirtschaftliche und andere Dienstleistungen im Sample enthalten sind. Zudem wurden sowohl klein- und mittelständische Unternehmen als auch einzelne Großunternehmen befragt, sodass insgesamt Unternehmen mit einer Größe von 15 bis 1500 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten abgedeckt werden. Die Beschäftigten haben auch während der Pandemie nicht alle und nicht unbedingt mit ihrer kompletten Arbeitszeit im Homeoffice gearbeitet, sodass auch Beschäftigten an der Erhebung teilgenommen haben, deren Erfahrung mit dem Homeoffice auf der Zusammenarbeit zwischen im Homeoffice Beschäftigten und am betrieblichen Arbeitsplatz Arbeitenden beruhen (siehe auch *Übersicht 1*).

Die Betriebsdaten wurden aus leitfadengestützten Interviews sowie einer zusätzlichen Web-Recherche gewonnen. Die Beschäftigterhebung wurde als Online-Befragung durchgeführt. Die Links zu der Befragung inkl. Zuordnungscodes wurden über die Betriebe verteilt, sodass eine Zuordnung von Beschäftigten zu Betrieben möglich ist, die Beschäftigten jedoch vollständig anonym bleiben.

Die Studie wurde während der dritten Welle der Pandemie (Schilling et al. 2022) im Frühjahr 2021 durchgeführt. Es galten noch strenge Lockdown-Bedingungen bis zum März, basierend auf der SARS-CoV-2-Arbeitschutzverordnung des BMAS. Aufgrund der steigenden Infektionszahlen wurde das Vierte Gesetz zum Schutz der Bevölkerung bei einer epidemischen Lage von nationaler Tragweite am 22. April 2021 inkl. bundeseinheitliche „Notbremse“ beschlossen, die Regelungen zu Homeoffice in § 28 Abs. 7 IfSG als Gesetzform enthielt (siehe auch Visser et al. 2021 für einen rechtlichen Überblick).

Da die Homeoffice-Studie während der Corona-Pandemie durchgeführt wurde, ist sie auch von der bereits erwähnten Kritik betroffen, dass die besonderen Pandemiebedingungen die Generalisierbarkeit der Ergebnisse einschränken. Dieser Umstand bietet jedoch auch Vorteile für die Untersuchung: Zum Beispiel ist die Homeoffice-Pflicht ein konstanter Rahmen für alle Unternehmen und ermöglicht es dadurch, die jeweiligen betriebspezifischen Umsetzungen kontrolliert zu vergleichen. Außerdem wur-

1 Die Projektförderung (Fördernummer: MPR.00.00006.20) erfolgte im Rahmen des BMAS-Fördernetzwerkes Interdisziplinäre Sozialpolitikforschung.

## ÜBERSICHT 1

## Stichprobe und deskriptive Eckdaten

Homeoffice-Nutzung	Stichprobe
<p><b>Die Betriebe haben (zu) ...</b>            22% Homeoffice bereits vor der Corona-Pandemie angeboten            78% Homeoffice nicht oder sehr beschränkt angeboten            27% Homeoffice abhängig von der Tätigkeit angeboten,            61% abhängig von der Position und            11% auf besondere Nachfrage            30% vor der Pandemie bereits eine Betriebsvereinbarung            zu Homeoffice</p> <p><b>Über alle Mitarbeiter*innen in den Betrieben hinweg waren ...</b>            69% im Frühjahr 2021 im Homeoffice tätig im Vergleich zu            9%, die es bereits vor der Pandemie waren</p> <p><b>Die Beschäftigten im Homeoffice haben (zu) ...</b>            83% erst seit der Corona-Pandemie im Homeoffice gearbeitet            17% bereits zuvor im Homeoffice gearbeitet;            im Durchschnitt 12 Std. pro Woche und seit 6 Jahren            74% ihrer Arbeitszeit (24,7 Std. pro Woche) im Homeoffice gearbeitet            im ersten Lockdown 2020            77% ihrer Arbeitszeit (28,4 Std. pro Woche) im Homeoffice gearbeitet            im Frühjahr 2021            48% ausschließlich im Homeoffice gearbeitet im Frühjahr 2021</p>	<p><b>Die im Homeoffice tätigen Beschäftigten sind (zu) ...</b>            43% Frauen und            57% Männer            28% unter 35 Jahre            24% 35–44 Jahre            27% 45–54 Jahre und            21% 55 Jahre und älter            64% in einem Job tätig, der einen Fachhochschul-/            Universitätsabschluss erfordert im Vergleich zu            36%, die in einem Ausbildungsberuf (oder darunter) arbeiten            24% in Positionen mit Führungsverantwortung            84% Vollzeit- und            16% Teilzeitarbeitende (weniger als 35 Std. pro Woche)</p> <p><b>Von den Beschäftigten haben ...% die folgenden Aufgaben:</b>            97% Informationsbeschaffung, Recherche, Dokumentation            93% Verwaltungsaufgaben, Organisation und Administration            54% Forschung, Entwicklung, Konstruktion von Produkten            und/oder Arbeitsprozessen            52% Lehren, Unterrichten, Pflegen            51% Beratung, Verkauf, Service            44% Programmierung und/oder Betreuung von IT            (z. B. Software, Websites, Datenbanken)            31% Werbung, Öffentlichkeitsarbeit            24% Steuerung, Prüfung, Qualitätskontrolle in der Produktion            6% Instandhaltung, Reinigung von Anlagen            und/oder Betriebsgelände</p>

Quelle: Eigene Berechnungen

WSI Mitteilungen

de die Untersuchung zu einem Zeitpunkt durchgeführt, zu dem Homeoffice im Rahmen der Pandemie bereits ein Jahr praktiziert wurde, d. h. Betriebe und Beschäftigte hatten bereits Zeit, Erfahrungen zu sammeln und zu verarbeiten.

### 3.4 Ergebnisse zu betrieblichen Beziehungen und Interaktionen

Die Ergebnisse zeigen – wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß – für alle untersuchten Gelingens-Kriterien den hohen Stellenwert, den die Beziehungen zu Kolleg\*innen und Vorgesetzten bzw. deren jeweilige Interaktion haben (*Abbildungen 2 und 3*).

Wie sind die Analyseergebnisse zu lesen? Die *Abbildungen 2 und 3* zeigen jeweils die Zusammenhänge zwischen den Gelingens-Bedingungen und den einzelnen Gelingens-Kriterien basierend auf multiplen Regressionsanalysen mit standardisierten Koeffizienten und geclusterten Standardfehlern. Das heißt, dass die statistischen Analysen Unterschiede in betrieblichen Kontexten mit einbeziehen (z. B. zwischen Wirtschaftszweigen, betrieblichen Hierarchien und Historien), indem sie berücksichtigen, dass sich Beschäftigte innerhalb des gleichen Unternehmens ähnlicher sind in Bezug auf ihren betrieblichen Kontext als Beschäftigte aus verschiedenen Unternehmen. Außerdem beziehen die Analysen mit ein, dass sich Beschäftigte in soziodemografischen Merkmalen unter-

scheiden (u. a. Geschlecht, Bildung). Auf der Seite der Gelingens-Bedingungen werden folgende Bedingungen abgebildet: Das Verständnis und die Unterstützung von Vorgesetzten; der Anteil von Kolleg\*innen im Homeoffice; das Ausmaß, in dem der persönliche Austausch mit Kolleg\*innen leidet; die Wahrnehmung von geringerer Produktivität bei Kolleg\*innen im Homeoffice. Die sechs Gelingens-Kriterien umfassen: die wahrgenommene Fairness des Beschäftigungsverhältnisses; gesundheitliches Wohlbefinden; gewünschter Umfang von Homeoffice nach der Pandemie; Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit; Konflikte in den Richtungen Beruf zu Familie und Familie zu Beruf. Positive Zusammenhänge (die Balken weisen nach rechts) können vereinfacht als „Gelingen“ interpretiert werden, während negative Zusammenhänge (die Balken weisen nach links) als „Nicht-Gelingen“ interpretiert werden können. Je länger die einzelnen Balken, desto stärker ist der jeweilige Zusammenhang; statistisch nicht signifikante Ergebnisse werden in einem helleren Farbton dargestellt.

Um ein Lesebeispiel anhand des Kriteriums „Gesundheit“ resp. gesundheitliches Wohlbefinden in *Abbildung 2* zu geben: Je stärker Beschäftigte von Vorgesetzten unterstützt werden, desto besser ist ihr gesundheitliches Empfinden. Das heißt auch, dass wir Homeoffice als gelungen interpretieren. Wenn andererseits viele Kolleg\*innen im Homeoffice arbeiten, wenn der Austausch mit den Kolleg\*innen im Homeoffice leidet und wenn Kolleg\*innen

im Homeoffice als weniger produktiv wahrgenommen werden, dann ist die Gesundheit/das gesundheitliche Wohlbefinden der Beschäftigten geringer, was wiederum heißt, dass wir es als Nicht-Gelingen von Homeoffice interpretieren.

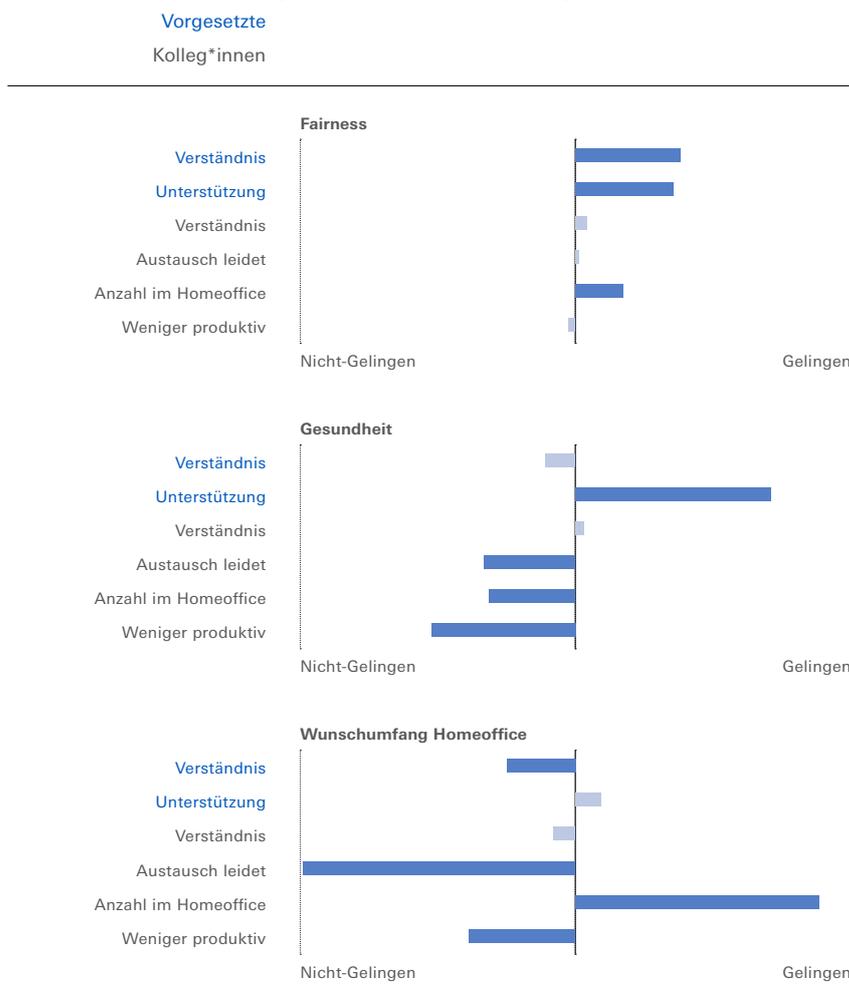
Als weiteres Lesebeispiel zum Kriterium „Zufriedenheit mit Vereinbarkeit“ dient *Abbildung 3*: Wenn Vorgesetzte und/oder Kolleg\*innen verständnisvoll und unterstützend sind, dann sind Beschäftigte zufriedener mit ihrer Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben im Homeoffice, man kann Homeoffice also eher als gelungen interpretieren. Förderlich ist hier auch, wenn viele Kolleg\*innen ebenfalls im Homeoffice arbeiten, sodass

Beschäftigte im Homeoffice weniger ausgeschlossen und von Stereotypisierungen betroffen sind. Dies zeigt sich auch dadurch, dass andersherum die Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit geringer ist, wenn der Austausch mit Kolleg\*innen durch das Homeoffice leidet.

Auch für die anderen Gelingens-Kriterien zeigt sich deutlich, dass die Qualität der Beziehungen und die Interaktion mit Vorgesetzten und Kolleg\*innen entscheidend dafür sind, wie gut Homeoffice in der alltäglichen Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeiter\*innen umgesetzt wird und dementsprechend eher gelingt oder nicht gelingt. Für das Kriterium der Wahrnehmung von Fairness sind insbesondere gute Beziehungen zu Vorgesetzten entscheidend für das Gelingen von Homeoffice. Der Umfang, in dem Homeoffice auch nach der Pandemie gewünscht wird, steht wiederum in einem starken Zusammenhang zum einen damit, wie die Zusammenarbeit und der Austausch mit den Kolleg\*innen funktioniert, und zum anderen ist entscheidend, in welchem Ausmaß Homeoffice auch von anderen Mitarbeiter\*innen genutzt wird. Das Gelingen von Homeoffice hinsichtlich der Vermeidung von Vereinbarkeitskonflikten steht auf der Seite der Konflikte von Beruf zu Familie vor allem im Zusammenhang mit der Unterstützung durch Vorgesetzte, auf der Seite der Konflikte von Familie zu Beruf vor allem im Zusammenhang mit dem Verständnis von Kolleg\*innen dafür, dass Beschäftigte im Homeoffice auch privaten oder familiären Verpflichtungen nachgehen müssen. Beide Richtungen von Konflikten sind höher, wenn der persönliche Austausch mit Kolleg\*innen durch die Arbeit im Homeoffice leidet. Zudem leiden auch die Beschäftigten selbst darunter, wenn Homeoffice als weniger produktiv eingeschätzt wird.

**ABBILDUNG 2**

**Betriebliche Beziehungen und Interaktionen mit Vorgesetzten und Kolleg\*innen und ihr Zusammenhang mit Kriterien des Gelingens von Homeoffice**



Anmerkung: Es werden standardisierte Regressionskoeffizienten auf Basis multipler Regressionen abgebildet. Sie bilden jeweils den Zusammenhang einzelner Beziehungsvariablen (Gelingens-Bedingungen) mit den sechs Gelingens-Kriterien von Homeoffice ab. Nichtsignifikante Koeffizienten sind hellblau abgebildet, bei diesen kann nicht von einem Zusammenhang zwischen Gelingensbedingung und Beziehungsvariable ausgegangen werden. Lesebeispiel: „Verständnis von Vorgesetzten für private Verpflichtungen fördert das Gelingen von Homeoffice hinsichtlich der Fairness-Empfindung.“

WSI Mitteilungen

Quelle: Eigene Berechnungen

**4 Fazit**

Unsere Untersuchung konzentrierte sich auf die Bedeutung der innerbetrieblichen Beziehungen als Gelingensfaktor für Homeoffice. Sie zeigt insgesamt jedoch auch – ohne dass wir dies hier gesondert dargestellt haben –, dass die Erfahrungen mit Homeoffice während der Pandemie eher positiv als negativ gewesen sind. Dieses Fazit lässt sich relativ einheitlich für verschiedene Wirtschaftszweige und sowohl für Klein- als auch Großbetriebe ziehen. Formale Regelungen wie Genehmigungsverfahren oder Verantwortlichkeiten spielten hierbei keine oder nur eine sehr untergeordnete Rolle – was wohl dem Umstand geschuldet ist, dass in dieser Sondersituation die Einführung von Homeoffice überraschend, sehr schnell und weitgehend einheitlich erfolgt ist. Stattdessen hat sich – wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß – mit eindringlicher und für alle Gelingens-Kriterien gültiger Deutlichkeit gezeigt, wie wichtig die Qualität der Beziehungen am Arbeitsplatz

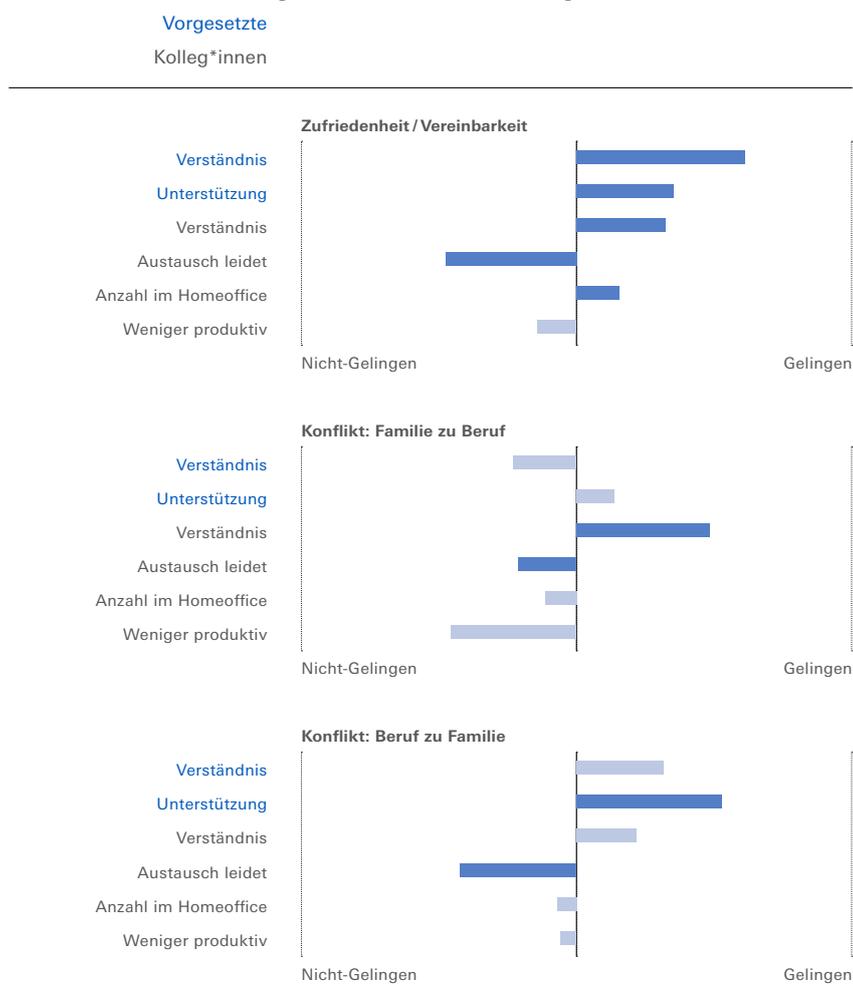
ist. Dies gilt für Kolleg\*innen untereinander, aber eben auch für die Beziehungen zu Vorgesetzten. Was hier aus Platzgründen nicht zusätzlich dargestellt werden konnte: Weder im Betrieb noch zu Hause gab es Gelingens-Bedingungen mit einer ähnlich großen Bedeutung wie die hier hervorgehobenen sozialen Beziehungen und Interaktionen. Hier ergibt sich ein Ansatzpunkt, wie Betriebe eine erfolgreiche Implementierung von Homeoffice absichern können. Unsere Studie hat die Beziehungsqualität eher allgemein erfasst, d.h. die Unterstützungsbereitschaft und Konflikthäufigkeit generell betrachtet. Beides sind relevante Themen für die betriebliche Personalpolitik, die sie aber bei heterogenen Belegschaften und im Hinblick auf unterschiedliche Bedürfnisse nach betrieblicher Vergemeinschaftung zugleich vor Herausforderungen stellt. Darüber hinaus erscheinen spezielle Schulungen sinnvoll, die den Umgang mit der Beschäftigungsform Homeoffice im Sinne einer reibungsarmen und gelingenden Kommunikation und Interaktion im Betrieb unterstützen. Dies gilt zum einen für die Zusammenarbeit im Team, gleichgültig ob jemand im Homeoffice oder im Betrieb arbeitet. Zum anderen gilt dies aber auch für die Kommunikation zwischen Personalverantwortlichen und Untergebenen unter der Bedingung nur beschränkter Präsenz. Man sollte nicht vergessen, dass seit der Industrialisierung die Trennung zwischen Beruf und Privatleben konstitutiv für die moderne Lebensführung gewesen ist. Insofern stellt Homeoffice einen tiefgreifenden Bruch mit generationenübergreifend eingeübten Orientierungen und Gewohnheiten dar. Wechselseitige Erwartungen müssen deshalb diskutiert und neu justiert werden.

Dass in der speziellen Situation der verordneten Lock-downs formale Regelungen bei der Gestaltung des Homeoffice eine geringere Rolle gespielt haben, ändert nichts an der herausragenden Bedeutung der informellen Beziehungen und Interaktionen. Es macht auch wenig Sinn, beides gegeneinander auszuspielen, denn die Qualität der betrieblichen Sozialintegration wird auch durch solche Regelungen beeinflusst, die mehr oder weniger Vertrauen, mehr oder weniger Transparenz, mehr oder weniger Erwartbarkeit ermöglichen. Zum Untersuchungszeitpunkt gab es aufgrund der speziellen Pandemiesituation, die ohne Vorbereitung komplettes Homeoffice erzwungen hatte, diesbezüglich weniger Unterschiede als zunächst erwartet. Nach der Pandemie werden betriebliche Gestaltungsspielräume jedoch vermutlich zunehmen. Somit wird auch der Zusammenhang zwischen den konkreten betrieblichen Gestaltungsregelungen von Homeoffice und einer gelingenden betrieblichen Sozialintegration zu einem Schlüsselthema werden.

Dies zeigte sich auch bereits in den Unternehmensbefragungen dieser Studie, wo jene Themen und damit verbundene Sorgen breit diskutiert wurden. Sicherlich können die Betriebe selbst Handlungsspielräume nutzen, etwa bei Fragen der Ausstattung und technischen Regelungen, die Privatheitsbedürfnisse im Homeoffice adäquat

berücksichtigen und Unsicherheiten der Leistungsbeurteilung im Homeoffice vermeiden. Hilfreich wären allerdings auch konkrete Vorgaben durch den Gesetzgeber und überbetriebliche Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen, die vertrauensbildende und schützende Gestaltungen vorgeben und aus der partiellen Beliebigkeit betrieblicher Verhandlungsprozesse herausnehmen. Dies sehen viele der von uns untersuchten Betriebe durchaus auch selbst so, und zwar vor allem kleine und mittelständische Unternehmen, die keine Kapazitäten für große Planungsstäbe haben und deshalb mehr auf konsensual verhandelte Lösungen angewiesen sind. ■

**ABBILDUNG 3** **Betriebliche Beziehungen und Interaktionen mit Vorgesetzten und Kolleg\*innen und ihr Zusammenhang mit Kriterien des Gelingens von Homeoffice**



Anmerkung: Es werden standardisierte Regressionskoeffizienten auf Basis multipler Regressionen abgebildet. Sie bilden jeweils den Zusammenhang einzelner Beziehungsvariablen mit den sechs Kriterien des Gelingens von Homeoffice ab. Nichtsignifikante Koeffizienten sind hellblau abgebildet, bei diesen kann nicht von einem Zusammenhang zwischen Gelingensbedingung und Beziehungsvariable ausgegangen werden. Lesebeispiel: „Verständnis von Vorgesetzten für private Verpflichtungen fördert das Gelingen von Homeoffice hinsichtlich der Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.“

Quelle: Eigene Berechnungen

## LITERATUR

**Abendroth, A.-K. / Diewald, M.** (2019): Auswirkungen von Teleheimarbeit auf geschlechtsspezifische Einkommensungleichheiten in Arbeitsorganisationen, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 71 (1), S. 81–109

**Abendroth, A.-K. / Reimann, M.** (2018): Telework and Work-Family Conflict across Workplaces: Investigating the Implications of Work-Family-Supportive and High-Demand Workplace Cultures, in: S. Lee Blair / J. Obradović (Hrsg.): *The Work-Family Interface: Spillover, Complications, and Challenges*, Bingley, S. 323–348

**Adam, C. / Bengler, K. / Brandl, C. / Nitsch, V. / Ott, G. / Pütz, S. / Schmauder, M.** (2021): Maßnahmen und Lösungen zur Arbeitsgestaltung für den Umgang mit der COVID-19 Pandemie: Eine systematische Analyse der Arbeit im Primär-, Sekundär- und Tertiärsektor in Deutschland, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 75 (4), S. 527–541

**Ahlers, E. / Mierich, S. / Zucco, A.** (2021): Homeoffice: Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können. Hans-Böckler-Stiftung: WSI-Report Nr. 65, Düsseldorf

**Alipour, J.-V. / Falck, O. / Schüller, S.** (2020): Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise, <http://hdl.handle.net/10419/225150>

**Allen, T. D. / Golden, T. D. / Shockley, K. M.** (2015): How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings, in: *Psychological Science in the Public Interest: A Journal of the American Psychological Society* 16 (2), S. 40–68

**Arnold, D. / Steffes, S. / Wolter, S.** (2015): Mobiles und entgrenztes Arbeiten. Forschungs Kooperation des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS): Forschungsbericht 460, Berlin

**Backhaus, N. / Wöhrmann, A. M. / Tisch, A.** (2019): BAuA-Arbeitszeitbefragung: Telearbeit in Deutschland, Dortmund

**Carstensen, T. / Krause, C. / Matuschek, I. / Kleemann, F. / Mierich, S.** (2022): Entgrenzte Flexibilität im Homeoffice, in: *Arbeit* 31 (1-2), S. 195–213

**Chung, H. / Van der Lippe, T.** (2018): Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction, in: *Social Indicators Research* 151, S. 365–381

**Correll, S. J. / Kelly, E. L. / O'Connor, L. T. / Williams, J. C.** (2014): Redesigning, Redefining Work, in: *Work and Occupations* 41 (1), S. 3–17

**Dambrin, C.** (2004): How Does Telework Influence the Manager-Employee Relationship?, in: *International Journal of Human Resources Development and Management* 4 (4), S. 358

**Diewald, M.** (2020): Zukunftsperspektiven von Homeoffice nach Corona, in: Nachtwel, J. / Sureth, A. (Hrsg.): *Sonderband Zukunft der Arbeit*, S. 30–34

**Diewald, M. / Nebe, K.** (2020): #FamilienLeben – 50 Jahre wissenschaftliche Beratung für eine nachhaltige Familienpolitik, in: *Sozialer Fortschritt* 69 (8-9), S. 595–610

**Eicher, S. / Pryss, R. / Baumeister, H. / Hövener, C. / Knoll, N. / Cohrdes, C.** (2021): Lebensqualität während der COVID-19-Pandemie – Ergebnisse der CORONA-HEALTH-App-Studie, in: *Journal of Health Monitoring* 6 (6), S. 2–21

**Emmler, H. / Kohlrausch, B.** (2021): Homeoffice: Potenziale und Nutzung. Aktuelle Zahlen aus der HBS-Erwerbspersonenbefragung, Welle 1 bis 4. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches

**Institut der Hans-Böckler-Stiftung:** WSI Policy Brief Nr. 52, Düsseldorf

**Erdsiek, D.** (2021): Working From Home During COVID-19 and Beyond: Survey Evidence From Employers. ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung: ZEW Discussion Paper No. 21-051, Mannheim

**EU (Europäische Union)** (2019): Richtlinie 2019/1158 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 20. Juni 2019 zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Eltern und pflegende Angehörige und zur Aufhebung der Richtlinie 2010/18/EU des Rates,

**Fay, M. J. / Kline, S. L.** (2011): Coworker Relationships and Informal Communication in High-Intensity Telecommuting, in: *Journal of Applied Communication Research* 39 (2), S. 144–163 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1158&from=EN>

**Huebener, M. / Waights, S. / Spiess, C. K. / Siegel, N. A. / Wagner, G. G.** (2021): Parental Well-being in Times of Covid-19 in Germany, in: *Review of Economics of the Household* (19), S. 91–122

**Institut DGB-Index Gute Arbeit** (2022): Arbeit der Zukunft im ‚Neuen Normal‘? Entgrenzung und Erholung bei digitaler und mobiler Arbeit. Sonderauswertung der Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2021, Berlin, <https://index-gute-arbeit.dgb.de/+co+++dc3cf5d2-e31a-11ec-ba36-001a4a160123>

**Ipsen, C. / van Veldhoven, M. / Kirchner, K. / Hansen, J. P.** (2021): Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19, in: *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18 (4), S. 1–17

**Konrad, A. M. / Yang, Y.** (2012): Is Using Work-Life Interface Benefits a Career-Limiting Move? An Examination of Women, Men, Lone Parents, and Parents with Partners, in: *Journal of Organizational Behavior* 33 (8), S. 1095–1119

**Laß, I. / Wooden, M.** (2022): Working from Home and Work-Family Conflict, in: *Work, Employment and Society*, <https://doi.org/10.1177/09500170221082474>

**Lautsch, B. A. / Kossek, E. E. / Eaton, S. C.** (2009): Supervisory Approaches and Paradoxes in Managing Telecommuting Implementation, in: *Human Relations. Studies Towards the Integration of the Social Sciences* 62 (6), S. 795–827

**Lengen, J. C. / Kordsmeyer, A.-C. / Rohwer, E. / Harth, V. / Mache, S.** (2020): Soziale Isolation im Homeoffice im Kontext der COVID-19-Pandemie: Hinweise für die Gestaltung von Homeoffice im Hinblick auf soziale Bedürfnisse, in: *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie* (71), S. 63–68

**Marx, C. K. / Reimann, M. / Diewald, M.** (2021): Do Work-Life Measures Really Matter? The Impact of Flexible Working Hours and Home-Based Teleworking in Preventing Voluntary Employee Exits, in: *Social Sciences* 10 (1), S. 9

**Reimann, M. / Peters, E. / Diewald, M.** (2022): COVID-19 and Work-Family Conflicts in Germany: Risks and Chances Across Gender and Parenthood, in: *Frontiers in Sociology* 6, <https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.780740>

**Schieman, S. / Badawy, P. J. / A. Milkie, M. / Bierman, A.** (2021): Work-Life Conflict During the COVID-19 Pandemic, in: *Socius: Sociological Research for a Dynamic World* 7, <https://doi.org/10.1177/2378023120982856>

**Schilling, J. / Buda, S. / Tolksdorf, K.** (2022): Zweite Aktualisierung der „Retrospektiven Phaseneinteilung der COVID-19-Pandemie in Deutschland“, in: *Epidemiologisches Bulletin* 10, S. 3–5, <https://doi.org/10.25646/9787>

**Schröder, C. / Entringer, T. / Göbel, J. / Grabka, M. / Graeber, D. / Kröger, H. / Kroh, M. / Kühne, S. / Liebig, S. / Schupp, J. / Seebauer, J. / Zinn, S.** (2020): Vor dem Covid-19-Virus sind nicht alle Erwerbstätigen gleich, <http://hdl.handle.net/10419/222872>

**Visser, L. / Voigt, P. / Vraetz, M.** (2021): Das Recht auf Homeoffice in der Pandemie, Baden-Baden

**Zoch, G. / Bächmann, A.-C. / Vicari, B.** (2021): Gender Differences in Reduced Well-being during the COVID-19 Pandemic – the Role of Working Conditions. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB): IAB-Discussion Paper Nr. 4/2021, Nürnberg

## AUTOR\*INNEN

**MAREIKE REIMANN**, Dr., ist Akademische Rätin an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld. Forschungsschwerpunkte: Gesundheit, Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, Arbeitsanforderungen und -ressourcen.

@ mareike.reimann@uni-bielefeld.de

**MARTIN DIEWALD**, Dr., ist Professor für Sozialstrukturanalyse an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld. Forschungsschwerpunkte: Soziale Ungleichheiten, Vereinbarkeit Familie und Beruf, Soziogenetik.

@ martin.diewald@uni-bielefeld.de