



Milena Bockstahler | Mitja Jurecic | Stefan Rief

Homeoffice Experience 3.0

Entwicklungen der hybriden Arbeit und Ableitungen
für die zukünftige Arbeitswelt

Fortsetzung und Abschluss der Studienreihe »Homeoffice Experience«

Ein Bericht des Forschungsprojekts

OFFICE 21[®]
Zukunft der Arbeit

Ausgangssituation und Zielsetzung

Die globale Corona-Pandemie hat einen spürbaren Einfluss auf unsere Arbeitsumgebung und die Art der Zusammenarbeit genommen. Diese Veränderungen haben langfristige Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Im Rahmen des Innovationsverbundes OFFICE 21® hat das Fraunhofer IAO eine umfassende Studienreihe zum Thema Homeoffice durchgeführt, um Erkenntnisse aus der Pandemiezeit zu gewinnen und sie für unsere zukünftige Arbeitswelt nutzbar zu machen. Die Stichprobe umfasst insgesamt etwa 4000 Büroarbeiterinnen und Wissensarbeiter aus unterschiedlichen Branchen und Organisationen.

Die Studie untersuchte verschiedene Aspekte des Arbeitsalltags und der Arbeitsorte, die sich durch die Pandemie verändert haben. Darüber hinaus wurden Fragen zur Rückkehrbereitschaft der Mitarbeitenden und möglichen Anreizen für eine zukünftige Arbeit im Büro behandelt. Ein besonderer Fokus lag auch auf der Betrachtung von Erfolgsfaktoren wie Produktivität, Informiertheit, Wohlbefinden und Motivation der Beschäftigten.

Die gewonnenen Erkenntnisse deuten darauf hin, dass sich eine Vielfalt an Arbeitsorten in der Zukunft etablieren wird, die je nach Art der Arbeit variieren können. Es wird eine Mischung aus unterschiedlichen Arbeitsumgebungen geben, um den Anforderungen verschiedener Arbeitstätigkeiten gerecht zu werden.

Im Zeitraum vom 17. Oktober bis 22. November 2022 wurde die letzte der drei Erhebungen durchgeführt. Zentraler Bestandteil der Befragung war dabei ein Rückblick auf die Zusammenarbeit in den Sommermonaten 2022 sowie – unter anderem in Hinblick auf die damals steigenden Energiekosten – ein Ausblick auf die Entwicklung der Zusammenarbeit in den Wintermonaten 2022/23.

Zentrale Fragestellungen, die mit Hilfe der Befragung beantwortet werden sollten, waren dabei die folgenden:

- Welche Erkenntnisse lassen sich aus den vergangenen Monaten für die weitere Zusammenarbeit ableiten?
- Welche Bedeutung hat die damals prognostizierte Energiekrise für unsere neu gefundene Art zu arbeiten?
- Welche Büroform unterstützt die Befragten hinsichtlich ihrer Zufriedenheit, Informiertheit und Motivation, im Büro zu arbeiten?

Dabei wurde nicht nur ein Blick auf die Entwicklung der Arbeitsorte geworfen, sondern auch der Frage nachgegangen, was die Befragten motiviert, ins Büro zu kommen und welche Gründe sie davon abhalten. Fragen, welche vor dem Hintergrund einer immer größeren Anzahl an leeren Büros an Dynamik gewinnen dürften.

Die gewonnenen Erkenntnisse erlauben Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von zukunftsfähigen Arbeitsumgebungen.

Ergebnisse

Arbeitsorte

Durch die Corona-Pandemie hat sich die Möglichkeit, mobil oder von zu Hause aus zu arbeiten, deutlich erweitert. Von anfänglichen Herausforderungen entwickelte sich eine völlig neue Arbeitsrealität. Doch wie gestaltet sich nun die Zukunft?

Die Ergebnisse der beiden ersten Studien (Homeoffice Experience¹ und Homeoffice Experience 2.0²) zeigen, dass das Arbeitsumfeld ein wesentlicher Faktor bei der Wahl des Arbeitsortes ist. Wenn die Beschäftigten eine für sie arbeitsförderliche Büroumgebung vorfinden, in der sie sich wohlfühlen und konzentrieren können und gleichzeitig ausreichend Möglichkeiten für den Kontakt, die Zusammenarbeit und den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen haben, zieht es sie gerne wieder ins Büro zurück.

Das Büro wird somit in Zukunft als wichtiger Anker für sozialen Austausch, Zusammenarbeit und Inspiration dienen. Spontane Interaktionen, Zusammenarbeit und die Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen sind bereits heute die häufigsten Gründe für die Präsenzarbeit im Büro, die sich im Homeoffice nur begrenzt umsetzen lassen.

Im Durchschnitt möchten Mitarbeitende zukünftig an 11 von 20 Arbeitstagen pro Monat im Büro arbeiten. Dieses Ergebnis zeigt sich sowohl in der Erhebung zu Beginn der Pandemie im Jahr 2020 als auch in der zweiten Erhebung im Jahr 2021. Die Anwesenheitstage liegen damit knapp ein Viertel niedriger als in einer Untersuchung vor der Pandemie (2018: 15 Tage im Büro). Eine weitere Erhebung aus dem Jahr 2022 bestätigt diese Zahlen erneut und unterstreicht, dass Arbeitnehmende in Zukunft lediglich rund die Hälfte ihrer Arbeitszeit im Büro verbringen möchten.

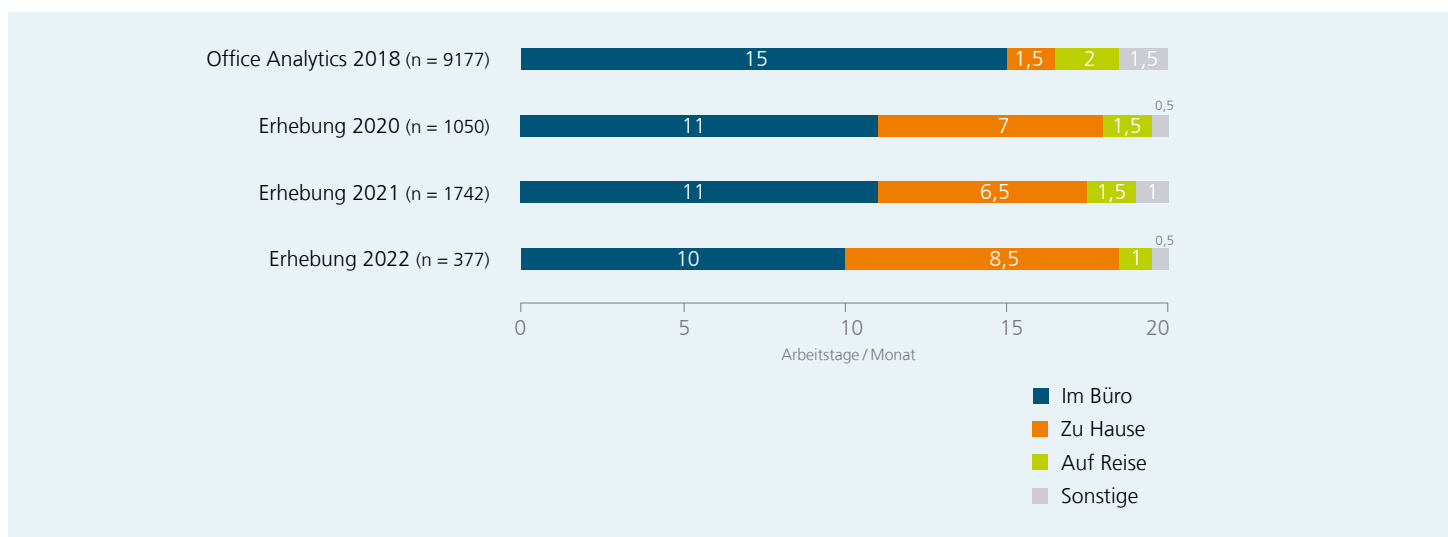


Abbildung 1: Arbeitsorte 2018 bis 2022 im Vergleich.

¹ Bockstahler, Jurecic, Rief (2020): Homeoffice Experience – Eine empirische Untersuchung aus Nutzersicht während der Corona-Pandemie. Stuttgart. Fraunhofer Verlag.

² Bockstahler, Jurecic, Rief (2022): Homeoffice Experience 2.0 – Veränderungen, Entwicklungen und Erfahrungen zur Arbeit aus dem Homeoffice während der Corona-Pandemie. Stuttgart. Fraunhofer Verlag.

Empfundene Produktivität im Büro und im Homeoffice

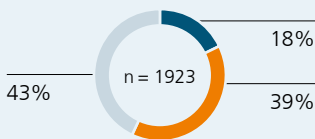
Eine immer wieder auftretende Frage rund um die Arbeit im Homeoffice ist, wie die Produktivität beim Arbeiten im Homeoffice gewährleistet werden kann. Es gibt zwar keine einheitliche Antwort auf diese Frage, aber es lassen sich bestimmte Trends erkennen. Zu Beginn der Pandemie im Jahr 2020 gaben knapp 40 Prozent der Befragten an, dass sie zu Hause produktiver arbeiten können, während nur etwa jeder fünfte Teilnehmende angab, im Büro produktiver zu sein. Die Mehrheit (43 Prozent) sah damals keine wesentlichen Unterschiede hinsichtlich der Produktivität und des Arbeitsortes.

Im Verlauf des folgenden Jahres (2021), mitten in der Corona-Pandemie, stieg die empfundene Produktivität sowohl beim Arbeiten von zu Hause aus als auch im Büro im Vergleich

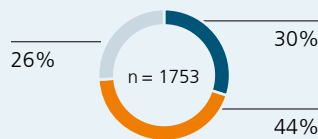
zum Vorjahr (2020) weiter an. Die Anzahl derer, die angaben, keinen Unterschied in ihrer Produktivität zwischen den Arbeitsorten zu spüren, nahm jedoch deutlich ab (knapp 20 Prozent), und die Befragten spalteten sich in zwei deutlich gegensätzliche Gruppen auf, je nachdem, wo sie arbeiteten und wie sie ihre Produktivität empfanden.

Die aktuellsten Ergebnisse der Erhebung aus dem Jahr 2022 deuten darauf hin, dass sich diese klare Gruppenbildung wieder aufzuweichen scheint. Die Anzahl derer, die keine Unterschiede in ihrer räumlichen Produktivität empfinden, ist wieder angestiegen um ca. 20 Prozent auf 41 Prozent. Gleichzeitig sank die Anzahl derer, die sich als produktiver im Büro oder zu Hause empfinden, auf jeweils 25 Prozent und 34 Prozent.

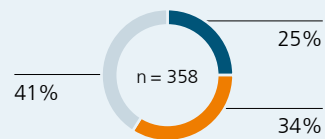
Empfundene Produktivität – Homeoffice Erhebung 2020



Empfundene Produktivität – Homeoffice Erhebung 2021



Empfundene Produktivität – Homeoffice Erhebung 2022



- Produktiver im Büro
- Produktiver im Homeoffice
- Kein Unterschied

Abbildung 2: Empfundene Produktivität Homeoffice Erhebung 2020, 2021 und 2022.

Gründe für und gegen das Arbeiten im Büro

Um die möglichen Gründe, die gegen das Arbeiten im Büro sprechen, zu ermitteln, wurden die Teilnehmenden gebeten, aus einer Liste von 14 Gründen die für sie entscheidenden Motive auszuwählen (Mehrfachantworten möglich). An erster Stelle steht unangefochten die Möglichkeit, »Pendelzeit einzusparen«, was von 71 Prozent der Befragten deutlich bejaht wurde. Zudem nannte jeder dritte Befragte »private Gründe« oder die »Sorge, sich im Büro nicht konzentrieren zu können«. Ebenfalls knapp ein Drittel gab an, nicht ins Büro zu kommen, weil sie »im Büro überwiegend alleine, ohne Kolleginnen und Kollegen« wären. Etwa gleich viele entschieden sich aus Umwelt- oder Nachhaltigkeitsgründen bewusst gegen häufigere Fahrten ins Büro.

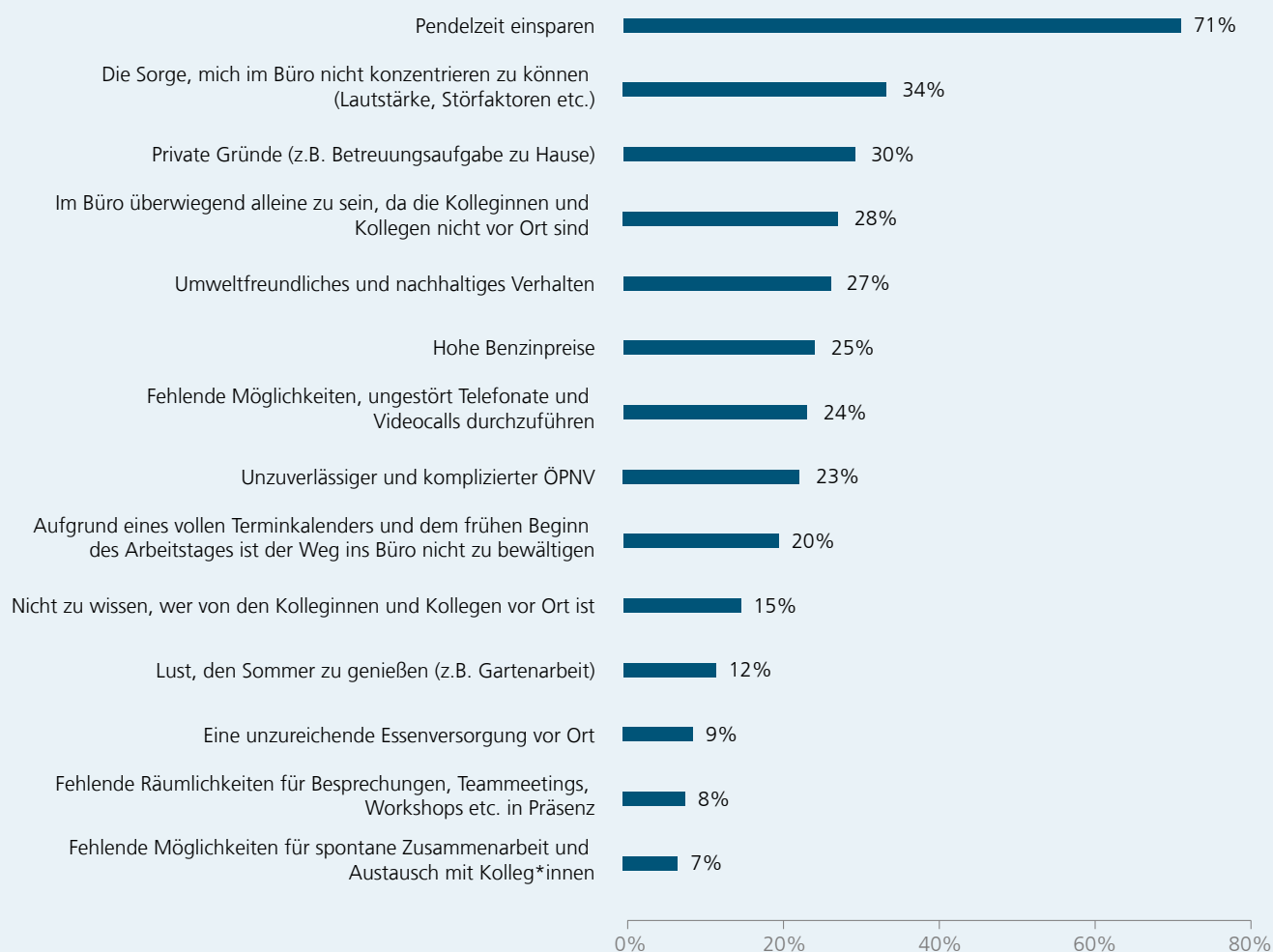


Abbildung 3: Gründe gegen das Arbeiten im Büro (Mehrfachantworten).

Ebenso erkenntnisreich ist die Untersuchung möglicher Gründe für eine Rückkehr ins Büro. Wenig überraschend steht die »soziale Interaktion mit Kolleginnen und Kollegen« an erster Stelle. Etwa die Hälfte der Befragten fand auch weitere soziale Aspekte wie die »Stärkung des Team-Spirits im Büro«, »die Möglichkeit zum Networking und Socializing« oder einfach nur »Kolleginnen und Kollegen vor Ort zu treffen« für die Arbeit im Büro motivierend. Trotz steigender Energiekosten im Krisenwinter 2022/2023 äußerte nur jeder vierte Befragte den Wunsch, »Energiekosten zu Hause durch die Arbeit im Büro einzusparen«.



Abbildung 4: Gründe für das Arbeiten im Büro (Mehrfachantworten).

Informiertheit im Büro in Abhängigkeit der Büroform

Hinsichtlich der Informiertheit in Abhängigkeit von der Anwesenheit im Büro zeichnet sich ein deutliches Bild ab: Über alle Befragten hinweg wird die Informiertheit im Büro deutlich höher eingeschätzt als bei der mobilen Arbeit. Die Mehrheit der Befragten fühlt sich in Einzelbüros und Multispace-Umgebungen im Büro am besten informiert.

Abhängig von der jeweiligen Büroform zeigt sich, dass die empfundene Informiertheit mit der Anzahl der Arbeitsplätze im Raum zunächst leicht abfällt. So nimmt die Informiertheit in Büros mit bis zu 5 oder bis zu 20 Arbeitsplätzen im Vergleich zu Einzelbüros ab, was auf eine mögliche Zunahme von Ablenkungen oder weniger direkten Informationsfluss in größeren Räumen hinweisen könnte.

Im Multispace-Konzept steigt die empfundene Informiertheit jedoch wieder deutlich an. Dies könnte darauf hindeuten, dass solche flexible Arbeitsumgebungen durch ihre Offenheit und Durchlässigkeit die Informationsflüsse begünstigen und dadurch die Vernetzung und Kommunikation unter den Mitarbeitenden fördern.

Insgesamt wird die Informiertheit im Büro also durchweg höher bewertet, wobei das Multispace-Modell einen besonderen Vorteil für den Informationsaustausch darzustellen scheint.

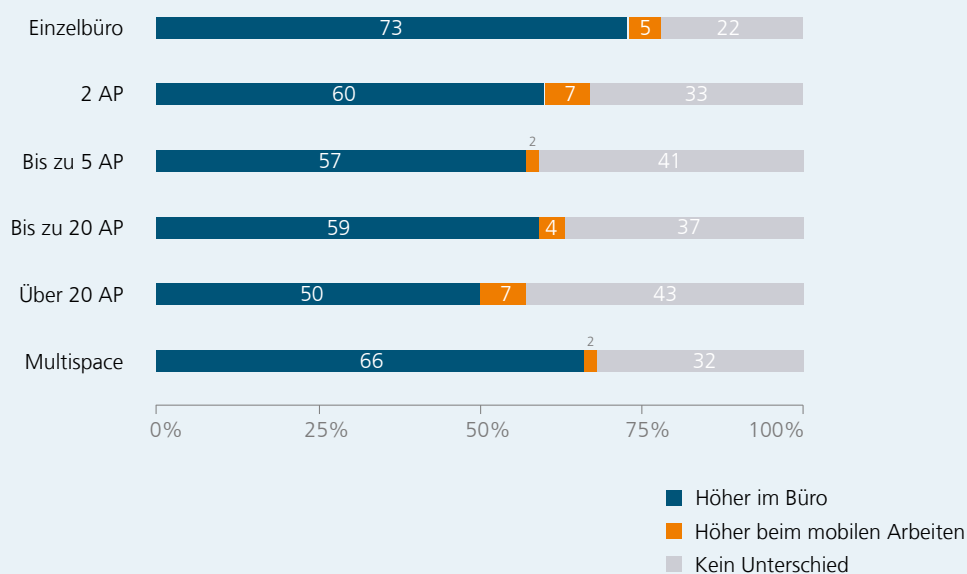


Abbildung 5: Informiertheit in Abhängigkeit von der Büroform.

Handlungsempfehlungen

Wie die Ergebnisse unserer Studienreihe zeigen, scheint es vielfältige und teilweise individuelle Gründe für die Arbeit im Büro oder die mobile Arbeit zu geben. Es lassen sich allerdings Tendenzen feststellen, die zeigen, dass vermehrt soziale Gründe, also das Zusammenkommen mit Kolleginnen und Kollegen, der informelle Austausch und die Teamarbeit für die Arbeit im Büro sprechen. Da unsere Arbeitswelt jedoch dynamisch ist und nur in den wenigsten Unternehmen die Arbeitstage fest planbar sind, wann kreativ, gemeinsam und damit sozial vor Ort zusammengearbeitet wird und zum anderen ruhig, konzentriert und demnach allein von zu Hause aus, müssen sich für alle Arbeitssituationen und -tätigkeiten die optimale Arbeitsumgebung im Büro vorfinden lassen.

Somit sollten zukünftig besonders die offenen Flächen großzügiger und weniger verdichtet gestaltet werden, um den Bedürfnissen der Mitarbeitenden, die den Weg ins Büro auf sich nehmen, nach Rückzugsmöglichkeiten, Ruhe und Abstand in einer dynamischen Arbeitsumgebung gerecht zu werden. Schon vor der Pandemie haben unsere Studien gezeigt, dass eine funktionale und atmosphärische Vielfalt, insbesondere bei flexiblen Arbeitsplatzkonzepten, die Akzeptanz deutlich steigert (Jurecic et al. 2018, 39).

Dieses Ergebnis gewinnt im neuen Zeitalter der hybriden Arbeitswelt noch mehr an Bedeutung, da flexible Konzepte es ermöglichen, vielfältige Arbeitsplatz- und Raumsituationen anzubieten. Inspirierende und atmosphärisch ansprechende Gestaltungen der Büros tragen ebenso zu ihrer Attraktivität bei. Dabei lassen sich Elemente aus der Gestaltung und dem Storytelling von Restaurants, Bars oder Hotellobbys nutzen, um die Büros noch ansprechender zu gestalten.

Für das postpandemische Büro lassen sich einige Handlungsempfehlungen ableiten, um das Büro optimal zu gestalten und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden. Diese folgenden Handlungsempfehlungen sollen dabei helfen, das Büro für die postpandemische Zeit zu einem attraktiven und produktiven Arbeitsumfeld zu machen, das den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht wird und die Chancen der hybriden Arbeitswelt optimal nutzt.

- 1. Flexible Arbeitsmodelle:** Bieten Sie weiterhin flexible Arbeitsmodelle an, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, zwischen Homeoffice und Büro zu wechseln. Hybride Arbeitsmodelle können die Work-Life-Balance verbessern und die Zufriedenheit steigern.
- 2. Räumliche Gestaltung:** Überdenken Sie die Büroflächen und gestalten Sie die Flächen großzügiger und weniger verdichtet. Schaffen Sie vielfältige Arbeitsbereiche, die verschiedene Arbeitssituationen unterstützen, wie offene Flächen für kollaboratives Arbeiten, Rückzugsorte für konzentriertes Arbeiten und virtuelle Meetings und Besprechungsräume für Teammeetings.
- 3. Technische Ausstattung für hybride Meetings:** Investieren Sie in eine moderne und zuverlässige technische Ausstattung im Büro, um eine nahtlose Kommunikation zwischen im Büro und im Homeoffice arbeitenden Mitarbeitenden zu gewährleisten.
- 4. Förderung sozialer Interaktion und Informiertheit:** Schaffen Sie Möglichkeiten für soziale Interaktion und Teamaktivitäten im Büro. Teamwork und informelle Gespräche tragen zur Stärkung des Zusammenhalts und der Unternehmenskultur bei.
- 5. Mitarbeiterfeedback:** Holen Sie regelmäßig Feedback von Ihren Mitarbeitenden ein, um deren Bedürfnisse und Wünsche besser zu verstehen. Nehmen Sie Verbesserungsvorschläge ernst und setzen Sie diese nach Möglichkeit um.

Mit den Stichproben aller drei Erhebungen konnte eine ausgeglichene Verteilung unterschiedlicher Parameter sichergestellt werden.



Fragen zu den **Veränderungen** des **Arbeitsalltags** und der **Arbeitsorte** sowie das Thema **Rückkehrbereitschaft** und mögliche **Anreize** für die zukünftige Arbeit im Büro. Auswirkungen auf Erfolgsfaktoren wie **Produktivität, Informiertheit, Wohlbefinden und Motivation.**



Alter

Bis 25 Jahre	4 %
26 – 35 Jahre	32 %
36 – 45 Jahre	36 %
46 – 55 Jahre	21 %
56 Jahre – 65 Jahre	7 %



Geschlecht

Weiblich	53 %
Männlich	47 %
Divers	<1 %



Voll- oder Teilzeit

Vollzeit	83 %
Teilzeit	15 %
Ausbildung / Studium	2 %



Position

Geschäftsleitung, Vorstand	6 %
Abteilungs-/Bereichsleitung	14 %
Team-/ Gruppenleitung	16 %
MA ohne Personalverantwortung	64 %



Ausgeglichene Verteilung über alle Branchen und Unternehmensgrößen hinweg



Befragungszeitraum

1. Befragung: 18. Mai bis 28. Juli 2020
2. Befragung: 15. Mai bis 22. August 2021
3. Befragung: 17. Oktober bis 22. November 2022



Befragungsteilnehmende

- n1 = **1.953**
- n2 = **1.764**
- n3 = **377**

Abbildung 6: Befragungsdaten der Studienreihe.

OFFICE 21[®] Kooperationspartner

Im Innovationsverbund OFFICE 21[®] erforscht das Fraunhofer IAO zusammen mit einem interdisziplinären Netzwerk aus Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, Lösungsanbietern und vorausdenkenden Partnerinnen und Partnern aus der Industrie die heutige und zukünftige Entwicklung von Büro- und Wissensarbeit. Ziel ist es, frühzeitig Veränderungen und Neuerungen zu identifizieren sowie konkrete Handlungsoptionen zur erfolgreichen Gestaltung und Implementierung neuer Arbeitswelten in den Unternehmen zu entwickeln.

Zwar befinden wir uns schon mitten in der veränderten und zugleich interessanten neuen Arbeitswelt, aber noch existieren zahlreiche ungeklärte Fragen: Wie und vor allem mit welchen Mitteln können wir diesen Wandel räumlich, technologisch und organisatorisch gestalten? Diese und weitere Problemstellungen stehen im Mittelpunkt der Forschungsarbeiten.

Erläuterungen und detaillierte Informationen zum Innovationsverbund OFFICE 21[®], aktuellen Forschungsthemen sowie Publikationen finden Sie im Internet unter www.office21.de.

Kooperationspartner

- B·A·D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH
- BMW AG
- Bundesagentur für Arbeit
- CA Immobilien Anlagen AG
- Cisco Systems GmbH
- Commerz Real AG
- Deutsche Bahn AG
- Deutsche Lufthansa AG
- Fujitsu Technology Solutions GmbH
- Haworth GmbH
- Herbert Waldmann GmbH & Co. KG
- Interstuhl Büromöbel GmbH & Co. KG
- Munich RE
- Office Group GmbH
- Plateau RED GmbH
- Salvia Group GmbH
- Schwarz Gruppe
- Sedus Stoll AG
- Soennecken eG
- THOST Projektmanagement GmbH
- WIIPP GmbH

Impressum

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Nobelstraße 12
70569 Stuttgart
www.iao.fraunhofer.de

Kontakt

Milena Bockstahler
Tel. +49 711 970-5480
office21@iao.fraunhofer.de

Satz und Layout

Franz Schneider, Fraunhofer IAO

Titelbild

© artbesouro – Adobe Stock/Fraunhofer IAO

Alle Rechte vorbehalten

© Fraunhofer IAO, November 2024

