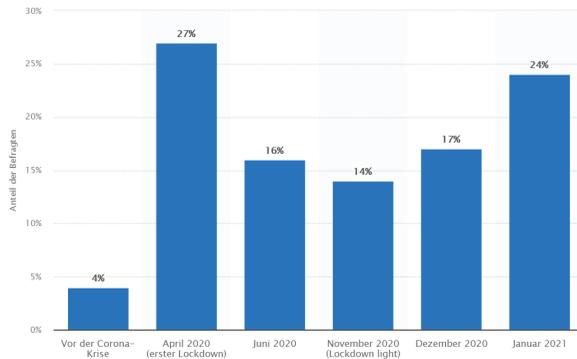


## Kapitel 1 – Einleitung

Mit „Zu Hause im Versuchslabor“ gehen Hermann und Frey Cordes (2020) auf einen Artikel ein, der die Situation einer Person beschreibt, die gezwungen wurde, von zu Hause zu arbeiten und sich den damit verbundenen neuen Herausforderungen zu stellen. Diese Situation ist beispielhaft für viele Tausend Menschen in dieser Zeit. Durch die COVID 19 Pandemie wurden viele Arbeitsplätze, sofern möglich, in das Zuhause Arbeitnehmer verlegt. Da eine Umschichtung und Flexibilisierung von Arbeitsplätzen in einem solche Maße noch nie durchgeführt wurde, entsprach diese Veränderung gleichwohl einem organisatorischen und sozialen Experiment. Die flächendeckende Bewegung zum Homeoffice hatte in der Pandemie unterschiedliche Motivationen zur Grundlage.

**Abbildung 1: Anteil der Beschäftigten im Homeoffice**



*Nach Möhring et al. (2021)*

Zum einen war es im eigenen Interesse der Unternehmen, durch möglichst geringe Kontakte die Infektionen innerhalb der Beleg-

schaft einzudämmen und den Geschäftsbetrieb aufrecht zu erhalten, zum anderen wurde von der Bundesregierung eigens ein Gesetzentwurf auf den Weg gebracht, welcher die Pflicht zum Homeoffice regelte. Damit hat sich der Anteil der Telearbeitsplätze in Deutschland von 4% vor der Krise auf bis zu 26,5% (Möhring et al., 2021) während der Pandemie erhöht. Ende Januar 2021 arbeiteten 24 Prozent und damit knapp ein Viertel der befragten Erwerbstätigen in Deutschland ausschließlich oder überwiegend im Homeoffice. Dies entspricht noch nicht ganz den 27 Prozent des ersten Lockdowns im April 2020, dennoch zeigten Empfehlungen sowie die Homeoffice-Verordnung seitens Medizin und Politik Wirkung. Seit Beginn der Corona-Krise sind viele Beschäftigte - freiwillig oder gezwungenermaßen - ins Homeoffice umgezogen. Die Erfahrungen damit sind überwiegend positiv. Ein großer Teil der Beschäftigten möchte auch nach der Krise häufig von zu Hause arbeiten können. Doch die Gefahr, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen, ist groß. Und für manche kommt die Arbeit von zu Hause aus auf Dauer gar nicht in Frage. Es ist dennoch sehr wahrscheinlich, dass Homeoffice in der Arbeitswelt in Zukunft auch nachhaltig eine größere Rolle spielen wird. Mit den Erfahrungen aus der Pandemiezeit haben sich Vorteile ergeben, die den betrieblichen Nutzen dieser Arbeitsform erhöhen können. Es ist daher davon auszugehen, dass der Anteil der Home-Office-Beschäftigten mit dem Abklingen der Pandemie von dem derzeit sehr hohen Niveau etwas zurückgehen wird. Dennoch dürfte die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort zumindest für einen Teil der Beschäftigten in Zukunft eine größere Rolle spielen als vor der Pandemie. (Backhaus et al., 2020). Das Management und die Geschäftsleitung der betroffenen Unternehmen stehen damit vor völlig neuen Herausforderungen

gen. Das Führen auf Distanz und der Umgang mit virtuellen, räumlich verteilten Teams erfordert völlig neue Vorgehensweisen als die klassische Arbeit im Büro. Hierbei sind insbesondere die neuen Anforderungen an Mitarbeiter, Führungskräfte aber auch die der Unternehmen ausschlaggebend. Neben der organisatorischen Herausforderung wie u.a. die technischen Voraussetzungen zu schaffen und Regelungen für Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsorten zu treffen, treten nun immer mehr die ökonomischen Interessen der Unternehmen (Produktivität) hervor. Dabei ist es wichtiger denn je, an der Schwelle zur Neuorganisation nach der Pandemie, auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu berücksichtigen, welche auch in Bezug auf Gesundheit und Zufriedenheit nachhaltig zur produktiven Vorgehensweise beachtet werden sollten. Dabei scheint die Art der Kommunikation ein wesentlicher Faktor zu sein. Neben vielen Zustimmungungen aus der Literatur bestätigt auch eine Umfrage von Bockstahler et al. (2020) die positive Wirkung der Arbeitsperformance bei der Nutzung mobiler Arbeitsplätze.

## **1.1 Ziel der Arbeit**

Das Ziel dieser Untersuchung ist es, direkt nach der Pandemiezeit den Unternehmen eine Ideale Aufteilung der Arbeitsorte vorschlagen zu können, welche die größtmögliche Produktivität der Mitarbeiter erwarten lässt. Dabei werden verschiedene Faktoren aus den Bereichen Arbeitsproduktivität, Kommunikation und Mitarbeitergesundheit innerhalb der hybriden Arbeitsumgebung betrachtet. Mit dieser Arbeit befinden wir uns im Themenbereich des New Working. Insbesondere wird das Thema des Arbeitsplatzes diskutiert. Durch die anhaltende Digitalisierung der Unternehmen zu einer Arbeitswelt

4.0 erweitert sich der Anteil der Telearbeitsplätze und der mobilen Arbeitsumgebung weiterhin. Da sich die Entwicklung der mobilen Arbeitsplätze durch die COVID 19-Pandemie noch weiter beschleunigt hat, wurden viele Unternehmen von der hohen Dynamik der Entwicklung überrascht. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mussten sich mit begrenzten Ressourcen unter höchster Flexibilität den neuen Herausforderungen stellen. Das Forschungsproblem ergibt sich aus der noch recht neuen Situation der Unternehmen, welche unmittelbar nach der Covid 19-Pandemie die Arbeitsplatzsituationen neu organisieren müssen und sich nun zukunftsgerichtet aufstellen sollten. Dabei ist die Ungewissheit bei den Mitarbeitern ebenso vorhanden wie bei den Managern, welche ihre Unternehmen nun entsprechend ausrichten. Neben den technischen Voraussetzungen, welche die ersten Hürden darstellten, wird nun auch der Mensch in der neuen Arbeitsumgebung immer wichtiger. Die Datenermittlung wird in dieser Arbeit neben der vorhandenen Literatur durch die erhobenen Primärdaten ergänzt. Ziel dieser Arbeit ist es, Unternehmen auf Basis der ermittelten Daten eine Empfehlung für die zukünftige Ausrichtung der Kommunikation und Sozialen Umgebung zu geben. Diese sollen insbesondere für Mitarbeiter in mobilen Arbeitsumgebungen anwendbar sein, um eine möglichst ideale Arbeitsproduktivität zu erwirken.

## **1.2 Forschungsfrage**

Da die möglicherweise produktivitätssteigernde Face-to-Face Kommunikation bei mobilem Arbeiten nicht stattfindet, aber die mobile Arbeit an sich positive Einflüsse auf die Produktivität haben könnte,

stellt sich die Frage, inwieweit sich die jeweils mutmaßlich vorteilhaften Faktoren aus den konträren Ausgangssituationen möglichst ideal verbinden lassen.

Die Forschungsfrage bezieht sich auf die Hauptfragestellung:

***Welche Auswirkung hat der Anteil der persönlichen Kommunikation auf die Arbeitsproduktivität in hybriden Arbeitsmodellen?***

Daraus ergeben sich die folgenden zusätzlichen Fragen:

- *Inwieweit verändert sich die Arbeitsproduktivität bei geringeren persönlichen Kontakten in der mobile Arbeitsumgebung?*
- *Sind persönliche Kontakte in einer modernen Arbeitsumgebung grundsätzlich notwendig?*
- *Kann es in Bezug auf zu wenig persönlichen Kontakten zu gesundheitlichen Einschränkungen kommen?*
- *An wie vielen Tagen pro Woche ist das Arbeiten mit persönlichen Kontakten am Arbeitsplatz ideal?*

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Zu diesem Zweck werden die Daten der folgenden Themen ausgewertet:

- Der betriebliche Nutzen wird hinterfragt und diskutiert.
- Die aktuelle Literatur wird analysiert und kritisch hinterfragt.

- Es wird eine Primärforschung mit 11 Teilnehmern im Umfeld der abgegrenzten Unternehmen durchgeführt.
- Dabei werden die Wahrnehmungen von Managern und Mitarbeitern aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen mit mobilem Arbeiten berücksichtigt.
- Die Ergebnisse werden analysiert und ausgewertet, um darauf aufbauend Schlussfolgerungen zu ziehen.
- Basierend auf den Schlussfolgerungen, die in Bezug auf die Forschungsfragen gezogen wurden, werden Empfehlungen aufgeführt, damit sich die Unternehmen auf die neuen Herausforderungen möglichst ideal einstellen können.

Die vorliegende Studie betrachtet den Bereich innerhalb Deutschlands. Der Fokus liegt dabei auf mittelständischen Unternehmen der Fertigungstechnik. Der Autor hat diese Parameter gewählt, weil die Anforderungen der Kommunikation in Technologiebereichen sehr hoch sind und in der gewählten Region eine hohe Dichte an Technologieunternehmen besteht. Der größte Anteil des Technologietransfers in dieser Region wird von mittelständischen Unternehmen durchgeführt, die in ihren Branchen im oberen Bereich des Marktanteils liegen.

## Kapitel 2 – Literaturübersicht

In diesem Kapitel sind relevante wissenschaftliche Arbeiten zu den Forschungsfragen diskutiert, betrachtet und kritisch verglichen. Die damit erstellte Übersicht der aktuellen Literatur zu den relevanten Themen ist die Grundlage für einen Abgleich der ermittelten Primärdaten.

### 2.1 Arbeitsproduktivität

Die Effizienz ist der Einsatz von Maßnahmen mit möglichst geringem Aufwand. Der Grad der Wirtschaftlichkeit wird also über  $\frac{\text{Ergebnis}}{\text{Aufwand}}$  bestimmt. Der Aufwand stellt die Summe aller Anstrengungen wie Arbeitsproduktivität, Ressourcen, Zeit und Kapital dar. Als Teil dieses Gesamtaufwandes betrachten wir die Arbeitsproduktivität. Sie ist ein zentraler Parameter in der Formulierung der Forschungsfrage. Deshalb ist der Abgleich der vorhandenen Literatur hier besonders aufschlussreich. Unter Produktivität versteht man die Arbeitsleistung der Beschäftigten in einem bestimmten Zeitraum. Daraus lässt sich die Arbeitsproduktivität mit  $\frac{\text{Ergebnis}}{\text{Arbeitsaufwand}}$  ermitteln. Um der Frage der optimierten Arbeitsproduktivität nachzugehen, beleuchten wir dazu zwei Ansichten:

- Optimierung der Arbeitsproduktivität durch Hybrides Arbeiten.
- Optimierung der Arbeitsproduktivität durch persönliche Kommunikation.

Zunächst betrachten wir den aktuellen Stand zur Arbeitsproduktivität bei dem Modell der hybriden Arbeitsregelung.

### **2.1.1 Arbeitsproduktivität bei hybriden Arbeitsformen**

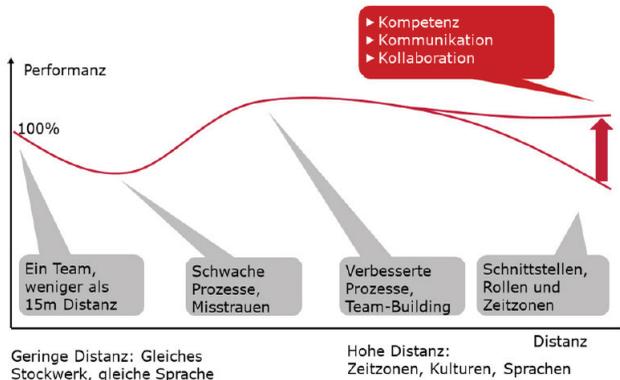
Bei der hybriden Arbeitsform handelt es sich um eine Mischform von Arbeiten an einem stationären Ort wie z.B. das klassische Büro in einem Unternehmen und dem Arbeitsplatz an einem anderen Ort. Der andere Ort wird in verschiedenster Weise benannt.

Der Ursprüngliche Begriff vom Heimarbeitsplatz ist ein fester Arbeitsplatz außerhalb des Betriebsgeländes, wobei der Arbeitgeber für die Einhaltung der Arbeitsstättenverordnung in Bezug auf die Arbeitsbedingungen wie Ergonomie und Ausstattung in Bezug auf die Arbeitssicherheit verantwortlich ist. Im deutschen Sprachraum hat sich in der Zeit der Pandemie der Begriff "Homeoffice" verfestigt. Dabei ist zu beachten, dass sich der Bezug auf diesen Begriff im Zuge der Pandemie in Deutschland die Arbeitsschutzverordnung SARS-COV-2 erlassen, in der die Begriffe "mobiles Arbeiten" und "Homeoffice" erstmals auch rechtlich definiert wurden. Dies war notwendig, um die in Deutschland eingeführte Home-Office-Pflicht einführen zu können. Neben den neueren Begriffen in Deutschland wie Homeoffice und mobiles Arbeiten gibt es international auch die Bezeichnungen Remote Working, Teleworking, virtuelles Arbeiten und ortsübergreifendes Arbeiten. Dabei geht es immer um die Zusammenarbeit von virtuellen Teams. Zur Beschreibung der Fernarbeit wird in dieser Dissertation der Begriff "mobiles Arbeiten" benutzt. Unter mobilem Arbeiten versteht man grundsätzlich das Arbeiten außerhalb des festen Arbeitsplatzes. Dies betrifft nicht nur das oft zitierte Homeoffice, sondern auch das Arbeiten in anderen Bereichen wie

z.B. im Café, im Ferienhaus oder während einer Zugfahrt. Da in der englischsprachigen Literatur der Begriff "Remote Working" und in der neueren deutschen Literatur der Begriff "Homeoffice" sehr gebräuchlich ist, werden diese zur Identifizierung von Sichtweisen und Erkenntnissen verwendet. Um die Zusammenarbeit einzelner Mitarbeiter in einem solchen Arbeitsumfeld zu beschreiben, hat der Autor den Begriff "virtuelles Team" gewählt. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Variante des hybriden Arbeitens in einer Mischung aus stationärem und mobilem Arbeiten. Darin betrachtet sehen viele die Möglichkeit zu einer guten Arbeitsproduktivität in diesem Arbeitsmodell. Etheridge et al. (2020) verglichen die Arbeitsproduktivität in verschiedenen Tätigkeitsbereichen mit mobiler Arbeit. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass Mitarbeiter eine höhere Produktivität bei mobiler Arbeit aufweisen. Einige Forscher konnten das sogar auf allgemeine Vorteile eingrenzen. So stellten Kelliher und de Menzenes (2019) fest, dass mehrere Studien darauf hinweisen, dass das Arbeiten im Homeoffice mit einer höheren Arbeitsleistung der Arbeitnehmer einhergeht. Das kann unterschiedliche Gründe haben. Mit der Frage, inwieweit die Distanz der Mitglieder eines virtuellen Teams die Performanz beeinflussen, hat sich Ebert (2020) beschäftigt. Er sieht bei der Distanz erstaunlicherweise eine wachsende Tendenz bei der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, wenn sich die Distanz vergrößert. Begrenzt wird dies aus seiner Sicht nur durch unterschiedliche Zeitzonen, welche die Kommunikation verhindern. Insbesondere abgestimmte Prozesse und klare Rollen sieht er bei einem motivierten Team als Erfolgsfaktoren für eine hohe Produktivität. Diese Faktoren sind in der Abbildung 2 veranschaulicht. Wilson et al. (2008) sehen nicht nur die objektiven Distanzmaße in Kilometern als erheblich, sondern vor allen die wahrgenommene Distanz, welche sich in der Beziehungsqualität zwischen Teammitgliedern

ausdrückt. Die Betrachtung der räumlichen Distanz sollte daher nicht nur auf Zeitzonen beschränkt werden, sondern auch auf kleinere Distanzen.

**Abbildung 2: Performanz und Distanz**



Nach Ebert (2020)

Interessanterweise sieht Ebert (2020) bei einer Entfernung ab ca. 15 Metern die Tendenz, eher eine E-Mail zu schreiben, als sich auf den Weg zu machen, um sich in das andere Büro zu begeben. Allerdings gibt es nicht nur positive Ansätze. Dafür spricht eine Untersuchung, welche ergab, dass 20% der Führungskräfte und sogar 38% der Mitarbeiter die Arbeit auf Distanz als ineffektiv empfanden (Boos et al., 2017). Begründet wurde dies durch technische Schwierigkeiten, erschwerte Kommunikation und dem Verlust von Identifikation und Kommittent. Da sich in den letzten 10 Jahren aber auch insbesondere in der Zeit der Pandemie viel weiterentwickelt hat, sind diese Ansichten aus Sicht des Autors nicht mehr aktuell und zeitgemäß. Inwiefern die geleisteten Wochenarbeitsstunden vom Einsatz moderner Kommunikations- und Informationstechnologien beeinflusst