



Josephine Hofmann | Arndt Hoschke | Alexander Piele | Christian Piele

Höhere Produktivität im Homeoffice?

**Eine Analyse der Vorteile und der Grenzen intensiver Nutzung
von Homeoffice auf Basis einer Produktivitätsmessung bei der
Techniker Krankenkasse**

Hrsg.: Katharina Hözlé | Oliver Riedel | Stefan Rief

In Kooperation mit



Wir danken unserem Mitautor Arndt Hoschke (Leiter FlexOffice bei der Techniker Krankenkasse Hamburg) herzlich für die gute Zusammenarbeit und seinen entscheidenden Beitrag zur Erstellung dieser Studie. Ergänzend sei angemerkt, dass alle Autorinnen und Autoren in gleichem Maße zu dieser Studie beigetragen haben; die Reihenfolge der Namennennung folgt daher dem alphabetischen Prinzip.

Inhalt

Management Summary	2
1 Einordnung und Grundlagen der Studie	4
1.1 Anlass der Studie	4
1.2 Verwendete Begriffe und wesentliche Grundgedanken der Untersuchung	5
1.3 Verwendete Datenbasis	7
1.4 Unser weiteres Vorgehen	8
2 Status quo: Regelung zur ortsflexiblen Arbeit bei der TK	9
3 Die Produktivitätsmessung in der Büroarbeit	10
3.1 Bestandteile der Einzelplatzauswertung (EPAW) bei der TK	10
3.2 Möglichkeiten und Grenzen einer »Stückzahlmessung« im nicht-produzierenden Bereich	11
4 Kernergebnisse der Untersuchung	12
4.1 Unterschiede in der Produktivität zwischen Homeoffice und Büro	12
4.2 Was die Daten der Einzelplatzauswertung (EPAW) über die Produktivität im Homeoffice und im Büro verraten	14
4.3 Evaluationsergebnisse – Interpretationsgehalt der individuellen Ebene	24
5 Fazit aus wissenschaftlicher Sicht und weiterer Forschungsbedarf	30

Management Summary

Diese Studie untersucht die Produktivität im Homeoffice im Vergleich zur Arbeit im Büro anhand von Daten und Befragungen bei der Techniker Krankenkasse (TK). Die Ergebnisse zeigen, dass die Produktivität im Homeoffice höher ist als im Büro. Im Durchschnitt werden im Homeoffice etwa 20 Prozent mehr Kundenanliegen und -telefonate bearbeitet.

Während das Homeoffice konzentrierte Tätigkeiten begünstigt, wird das Büro von den Beschäftigten als bevorzugter Ort für Kommunikation und Austausch angesehen. Der Produktivitätsvorteil des heimischen Büros geht einher mit einer Zunahme des Zeitanteils für fachliche und informelle Kommunikation im Büro. Es ist daher entscheidend nicht nur die gemessene Produktivität des Homeoffice mit derjenigen des Büros zu vergleichen. Wichtig ist die Betrachtung der Gesamtproduktivität, die in Summe an beiden Arbeitsorten erzielt wird und daher nicht in gleichem Maß wie die Produktivität im Homeoffice steigt.

Die Differenz der messbaren Produktivität zwischen Homeoffice und Büro variiert stark zwischen den einzelnen Dienststellen der TK, mit Schwankungen von 0 bis 30 Prozent. Das heißt, es gibt Dienststellen, bei denen fast keine Differenz der messbaren Produktivität zwischen Homeoffice und Büro vorhanden ist, während diese bei anderen Dienststellen bei bis zu 30 Prozent liegt. Diese Unterschiede sind nicht allein durch die Art der Tätigkeiten erkärbbar, sondern werden offensichtlich auch durch die Organisation der Zusammenarbeit und der Kommunikation in den einzelnen Dienststellen beeinflusst.

Insgesamt ist seit der umfassenden Einführung von Homeoffice in der TK eine positive Entwicklung der Gesamtproduktivität erkennbar. Die laufende Beobachtung der Entwicklung zeigt, dass Homeoffice einen guten Beitrag zur Produktivität leistet und es sich lohnt, die Vorteile beider Arbeitsorte optimal auszuschöpfen.

Der Vorteil des Homeoffice in Bezug auf die Produktivität ist deutlich, jedoch führt nicht jede weitere Verlagerung der Arbeitszeit auf das Homeoffice zwangsläufig zu einer weiteren Produktivitätssteigerung. Ermittelt wurde eine kritische Schwelle, ein »Kipp-Punkt«, bei dem eine weitere Erhöhung des Homeoffice-Anteils die messbare Produktivität nicht mehr erhöht, sondern sogar wieder sinken lässt.

Wichtig ist, dass der erwähnte »Kipp-Punkt« nicht mit einer persönlich optimalen Verteilung der Arbeitszeit zwischen Homeoffice und Büro gleichzusetzen ist, sondern bei der hier vorliegenden Untersuchung einen optimalen Einheitswert für das Gesamunternehmen TK darstellt. Es ist damit sehr wahrscheinlich, dass es Kolleginnen und Kollegen bzw. Teams und Dienststellen gibt, für die ein größerer oder auch kleinerer Anteil an Arbeitszeit im Homeoffice eine idealere Verteilung im Sinne einer maximalen individuellen Produktivität wäre. Der »Kipp-Punkt« ist in diesem Sinne auch als bestmögliche Kompromisslösung auf Ebene des gesamten Unternehmens zu verstehen.

Der »Kipp-Punkt« liegt dort, wo die Nachteile einer zu geringen, gemeinsamen Präsenz die Vorteile des Homeoffice überwiegen. Unter Heranziehung der Produktivitätsdaten der Sachbearbeitung bei der TK, die den Hauptanteil ihrer Beschäftigten umfasst, lässt sich dieser Punkt bei der TK aktuell bei etwa 60 Prozent Homeoffice-Anteil verorten.

Bei der Betrachtung der Produktivität sind neben messbaren Größen auch produktivitätsförderliche Rahmenfaktoren unbedingt zu beachten. Diese müssen zwar nicht sofort, können aber mittel- bis langfristig, Wirkungen auf die messbare Produktivität zeigen. Hierfür empfehlen wir ein systematisches Monitoring zu Aspekten wie Wissensaustausch, erlebtem Teamzusammenhalt und der subjektiven Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten.

Die Beurteilung des Nutzens gemeinsamer Präsenzzeiten im Büro hängt stark vom individuellen Aufwand für die Ermöglichung der Anwesenheit im Büro ab. Beschäftigte mit längerer Anfahrtszeit bewerten den Nutzen dieser Zeiten tendenziell schlechter. Führungskräfte hingegen schätzen den Nutzen gemeinsamer Präsenzzeiten höher ein, da diese offenbar die Ausübung ihrer Führungsrolle erleichtern.

Bei zu stark abnehmendem Büropräsenzanteil kann ein selbstverstärkender Effekt auftreten, da die Attraktivität des Büros sinkt, wenn weniger Kolleginnen und Kollegen anwesend sind und ein wertvoller Austausch nicht stattfindet. Eine »kritische Masse« an anwesenden Mitarbeitenden scheint notwendig zu sein, um eben diesen wertvollen Austausch im Büro zu ermöglichen. Auch dies ist bei einer umfassenden Gesamtbetrachtung beim Thema Homeoffice zu berücksichtigen.

Mit dieser Studie ...

... möchten wir empirisch belastbare Erkenntnisse und praktische Empfehlungen für Unternehmen liefern, um eine optimale Balance zwischen Homeoffice und Büroarbeit zu finden und die Produktivität langfristig zu maximieren.

1 Einordnung und Grundlagen der Studie

1.1 Anlass der Studie

Nicht erst seit dem Ende der Coronapandemie und der damit verbundenen starken Ausweitung der ortsflexiblen Arbeit – zumeist in der Form des Arbeitens von zu Hause – wird immer wieder die Frage gestellt, wie produktiv insbesondere das Arbeiten im sogenannten Homeoffice eigentlich ist.

Während viele Organisationen mit einem breiten Maß an Flexibilität für sich werben, sind andere bereits dazu übergegangen, ihre Beschäftigten wieder verstärkt ins Büro zurückzurufen. Die Gründe dafür werden unterschiedlich beschrieben. Oftmals wird die (mangelnde) Produktivität als wesentlicher Faktor von den Unternehmen genannt, ohne jedoch konkrete Belege oder Messungen vorzulegen.

Was ist der richtige Weg beim Umgang mit dem Thema Flexibilität? Wie produktiv sind wir wirklich in unserer flexiblen Arbeitswelt? Und unter welchen Umständen sind wir produktiv(er)? Was macht Flexibilität langfristig mit der (Zusammen-)Arbeit und wann erleben die Beschäftigten gemeinsame Zeiten vor Ort im Büro als wertvoll und positiv für sich selbst und ihr Team?

Diese Fragen stellen sich viele Organisationen. Was aber sagen die Beschäftigten, also Mitarbeitende und Führungskräfte, und welche objektiv messbaren Werte können für die Beurteilung der Produktivität begleitend herangezogen werden?

Die Techniker Krankenkasse (nachfolgend TK) hat bereits vor der Pandemie begonnen, Homeoffice für ihre Mitarbeitenden anzubieten und dessen Nutzung während der Coronapandemie stark ausgebaut. Voraussetzung für die Einführung von Homeoffice war und ist bei der TK, dass weder die Qualität des Kundenservices noch der Datenschutz oder die Produktivität negativ beeinflusst werden. Um insbesondere die Auswirkungen auf die Produktivität erkennen zu können, erforderte es aus Unternehmenssicht, den Führungskräften der TK bei

der sich daraus ergebenden, zeitweisen, räumlichen Trennung von ihren Mitarbeitenden zusätzliche Informationen über die individuell erbrachten Leistungen bereitzustellen – unabhängig davon, ob sie im Büro oder im Homeoffice erbracht werden. Durch die Einführung der sogenannten Einzelplatzauswertung (nachfolgend EPAW genannt) wurden den Führungskräften und Mitarbeitenden zusätzliche Daten zur Verfügung gestellt, durch die eine bessere Steuerung der Arbeitsmengen und der Kundenanfragen ermöglicht werden soll. Den Inhalt der EPAW beschreiben wir näher unter Kapitel 3.

Zur Ermittlung von Herausforderungen, Chancen und Optimierungsmöglichkeiten der EPAW sowie der Auswirkungen des Homeoffice auf die Zufriedenheit und Zusammenarbeit der Mitarbeitenden, wurde ein dieser Studie zugrunde liegendes Projekt unter Beteiligung des Geschäftsbereichs Personal der TK und dem Hauptpersonalrat der TK initiiert, das durch das Fraunhofer IAO in den Jahren 2022 und 2023 wissenschaftlich begleitet und evaluiert wurde.

Fokus der Studie war die Untersuchung der Auswirkungen von Homeoffice auf Produktivität und Zusammenarbeit und die Analyse von Gründen für mögliche Produktivitätsunterschiede zwischen Homeoffice und der Arbeit im Büro.

1.2 Verwendete Begriffe und wesentliche Grundgedanken der Untersuchung

Produktivität umfasst im vorliegenden Untersuchungskontext insbesondere objektivzählbare Arbeitsergebnisse, die mit der hierfür verwendeten Zeit in Beziehung gesetzt werden. Diese Form der Produktivität kann rückblickend durch eine Kennzahl gemessen werden und macht die tatsächliche Produktivität einzelner Mitarbeitender und in Summe auch der Teams und Bereiche sowie des gesamten Unternehmens sichtbar. Objektivzählbare Arbeitsergebnisse sind im vorliegenden Fall – also im Fall der Sachbearbeitung in einer Krankenkasse – zu einem überwiegenden Teil Kundentelefonate und sogenannte Postkorbmeldungen (d. h. zu bearbeitende Kundenanliegen per Post, Chat oder Mail, die in einem digitalen Ticketsystem erfasst werden). Die Kennzahl, die wir für die Messung dieser Produktivität verwenden, ist die sogenannte Arbeitslast.

Was bedeutet Arbeitslast?

Die Arbeitslast ist die Arbeitsmenge, die gemessen an Postkorbmeldungen und geführten Telefonaten in einem bestimmten Zeitraum (also einer bestimmten Arbeitszeit) und an einem bestimmten Ort (Homeoffice oder Dienststelle) bewältigt wird. Die Arbeitslast steht in diesem Beitrag stellvertretend für die (messbare) Produktivität. Sie macht einen entsprechenden Vergleich der (messbaren) Produktivität zwischen Homeoffice und Dienststelle möglich. Zudem kann auch ein Vergleich im Zeitverlauf angestellt werden.

Wie bereits angesprochen, unterscheiden wir für die Untersuchung zwischen den Teilergebnissen der Produktivität im Homeoffice und im Büro und betrachten zudem das Gesamtergebnis hieraus. Sprechen wir nachfolgend explizit von der Gesamtarbeitslast bzw. Gesamtproduktivität, meint das die messbare Produktivität, die insgesamt – also im Büro UND im Homeoffice in Summe – erzielt wird. Wir können dabei sowohl die Verteilung (Homeoffice versus Büro) der Arbeitslast als auch die Gesamtarbeitslast auswerten.

Die dargestellte messbare Produktivität in Form der bewältigten Arbeitslast ist insbesondere ein Ergebnis von Entwicklungen der Vergangenheit. Im Rahmen der Produktivitätsbetrachtung sollten daher mittel- bis langfristig produktivitätsförderliche Faktoren, die allerdings nicht direkt quantifizierbar/zählbar sind, einbezogen werden. Es geht

hierbei um Faktoren, deren Veränderungen, sich im Zeitverlauf auf das messbare Arbeitsergebnis auswirken können. Daher lässt sich hier von Frühindikatoren der Produktivität sprechen, die auf zukünftige Entwicklungen der Produktivität hinweisen können und damit Probleme oder Chancen in dieser Hinsicht erkennen lassen.

Unter diesen Frühindikatoren¹ lassen sich verschiedene Aspekte fassen, von denen wir im Folgenden einige in unsere Untersuchung einbeziehen werden, und zwar:

- die subjektive Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten;
- der qualitative Wissenstransfer und die Nutzung von heterogenem Wissen und Synergien im Kollegenkreis;
- die Kontaktintensität unter den Beschäftigten (qualitative und breite Netzwerke);
- der Teamzusammenhalt und das wahrgenommene positive Team-/Arbeitsklima.

¹ Näheres zur Differenzierung und zum Verständnis der Frühindikatoren der Produktivität findet sich in der Studie »Connected Work Innovation Hub - Produktivität, Innovationskraft und Bindung in der Hybridität langfristig sichern (2023)«. Die im Folgenden benannten Frühindikatoren sind Auszüge aus den in dieser Studie genannten und in dessen Verbund gemeinsam herausgearbeiteten Indikatoren. Sie sind Bestandteile und Präzisierungen der dort aufgeführten drei Säulen »Motivation«, »Wohlbefinden und mentale Gesundheit« sowie »Einzel- und Teamarbeit, Kommunikation und Kollaboration« (Connected Work Innovation Hub - Produktivität, Innovationskraft und Bindung in der Hybridität langfristig sichern (2023), S.17; Link: <https://fhg.de/Connected-Work-2023>). Dass diese Indikatoren bedeutend für die Produktivität sind, zeigen darüber hinaus auch weitere Untersuchungen.

Einige Theorien – wie das Job-Demands-Resources-Modell – stellen die positiven Zusammenhänge zwischen einer gesteigerten (Arbeits)zufriedenheit und Motivation mit einer Steigerung der Produktivität heraus. U. a. die neuere Studie Employee Happiness: Why We Should Care (2021), S.1430; Link: <https://doi.org/10.1111/aphw.12336>) stellt den signifikanten Impact von »happiness« der Mitarbeitenden und »task performance« heraus. Die Zufriedenheit kann aus unterschiedlichen Ursachen hervorgehen, die beispielsweise die Arbeitsweise, die Arbeitsinhalte oder die Zusammenarbeit betreffen.

Sind die Mitarbeitenden insgesamt glücklicher/zufriedener, ist das auch förderlich für die engere soziale Netzwerkbildung (Applied Research in Quality of Life (2021) 16:1419–1437 <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09807-z>; S. 1422). Mit der Metaanalyse »the network-performance relationship in knowledge-intensive contexts — a meta-analysis and cross-level comparison (2018)« wird deutlich, dass Netzwerke (vor allem in wissensintensiven Kontexten) wichtig für performante Arbeit sind.

Ein nachhaltiger »sozialer Kitt« zwischen den Mitarbeitenden bedingt zudem ein resilientes beständiges und starkes Netzwerk. Ein entsprechend »natürlicher« Teamzusammenhalt fußt verstärkt auf physischer Begegnung (Comparative Analysis of Communication, Team Cohesion, Flexibility, and Productivity in Virtual and In-person Project Management: Evidence from Germany; Journal of Project Management Practice (2024), S. 92; Link: <https://ejournal.um.edu.my/index.php/JPMP>).

Wichtig für den Produktivitätserhalt oder eine Steigerung ist auch ein funktionierender Wissenstransfer zwischen Beschäftigten.

Durch die »Anpassungsfähigkeit« virtuell arbeitender Teams ist eine Kompenstation solcher Aspekte jedoch möglich und die Auswirkung auf die Produktivität kann von Fall zu Fall unterschiedlich ausfallen (Comparative Analysis of Communication, Team Cohesion, Flexibility, and Productivity in Virtual and In-person Project Management: Evidence from Germany; Journal of Project Management Practice (2024), S. 92).

Um diese Frühindikatoren wiederum positiv beeinflussen zu können, bedarf es hierauf gerichteter Aktivitäten. So benötigt der Frühindikator »Wissenstransfer und die Nutzung von heterogenem Wissen und Synergien« (z.B. bei der kreativen Zusammenarbeit) eine entsprechende Kommunikation/Austausch unter den Beschäftigten als Voraussetzung. Hierbei kann es sich um geplante, aber insbesondere auch um spontane Kommunikation handeln. Natürlich können der Wissenstransfer und die Nutzung von heterogenem Wissen und Synergien nicht nur indirekte, längerfristige, sondern auch direkte, sofortige Wirkungen auf die messbare Produktivität zeigen, so etwa, wenn ein aktuelles Problem hierdurch schneller gelöst werden kann. Darüber hinaus bedarf der Frühindikator »Netzwerke« einer entsprechend ausgeprägten Kommunikation und erfordert eine notwendige Begegnung unter den Beschäftigten. Um Netzwerke aufzubauen und zu erhalten ist insbesondere die informelle Kommunikation, also der soziale Austausch wichtig, was gleichermaßen für den Teamzusammenhalt und das Team-/Arbeitsklima (ein weiterer Frühindikator) gilt.

All diese genannten Aktivitäten, welche sich direkt auf die Frühindikatoren und damit indirekt (über die Zeit hinweg) auf die messbare Produktivität auswirken können, lassen sich unter dem Oberthema **Kommunikation und Austausch** zusammenfassen. Sie benötigen den Einsatz von Arbeitszeit der Beschäftigten, ohne die messbare Produktivität unmittelbar zu steigern. Ausgenommen sind die hiervon bereits benannten Fälle, bei denen ein zeitnaher Austausch unter den Beschäftigten zur schnellen Problemlösung, einer damit verbundenen sofortigen Einsparung von Arbeitszeit und somit zu einem direkten Anwachsen der messbaren Produktivität führt.

Ob diese Zeiten effizient genutzt werden, lässt sich ohne solche direkt messbaren Auswirkungen auf das Arbeitsergebnis jedoch nur schwer quantifizieren. Die Frage, ob die investierte Zeit wertvoll für die Förderung der Frühindikatoren ist, lässt sich aber zumindest indirekt durch Befragungen beantworten.

Was den Frühindikator »Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten« betrifft, so ist dieser Ausdruck einer Vielzahl von Einflüssen, die wir im Rahmen der Studie zumindest ausschnittsweise betrachtet haben. Da der Untersuchungsfokus auf einen Vergleich von Homeoffice und Büro gerichtet ist, werden wir aufzeigen, welche Auswirkungen der Arbeitsort auf den Frühindikator »Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten« hat. Im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit spielen mit dem Homeoffice in Zusammenhang stehende Aspekte (Verbesserung der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben, die damit verbundene flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit oder die Minimierung von Stress) eine wichtige Rolle.

Aktivitäten der Beschäftigten, die auf der einen Seite einen direkten Beitrag zur Arbeitslast und/oder auf der anderen Seite einen positiven indirekten Beitrag zur Beeinflussung der Produktivität (über die Frühindikatoren) leisten, können in unterschiedlichem Maße im Homeoffice und im Büro verortet sein.

Eine der zentralen Fragen dabei ist, wo sich die Beschäftigten mehr – geplant oder spontan sowie formell oder informell – untereinander austauschen, wo sie mehr Postkorbmeldungen bearbeiten, und Kundengespräche führen. Zudem ist der Beitrag des Homeoffice u.a. auf die Arbeitszufriedenheit von entscheidender Bedeutung in den folgenden Untersuchungen.

In der nachfolgenden Abbildung 1 werden die zuvor beschriebenen Zusammenhänge dargestellt.

So wird sowohl im Büro als auch im Homeoffice Arbeitszeit für die Förderung von Frühindikatoren als auch für die messbare Gesamtarbeitslast verwendet. Je nach individueller Arbeitsgestaltung der Beschäftigten und der tatsächlichen Nutzung von Homeoffice wird für die Förderung der Frühindikatoren oder für die messbare Produktivität mehr oder weniger Zeit an den zwei Arbeitsorten aufgebracht. Die Frühindikatoren wirken sich mittel- bis langfristig positiv auf die messbare Produktivität aus.

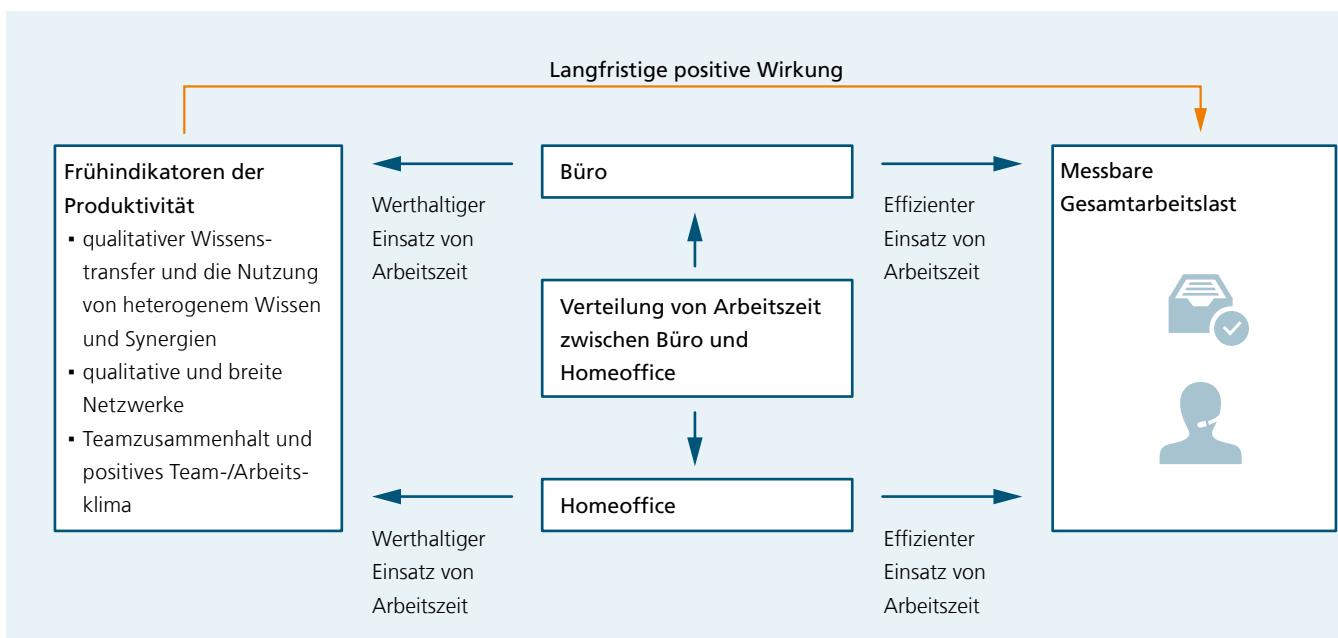


Abbildung 1: Verteilung von Arbeitszeit auf Büro und Homeoffice und deren (langfristige) Wirkung auf Produktivität.

1.3 Verwendete Datenbasis

Neben den Ergebnissen aus der Einzelplatzauswertung (EPAW) selbst, also einer Betrachtung der Arbeitslast, ziehen wir im Folgenden auch Daten der gemeinsam von TK und Fraunhofer IAO durchgeführten Evaluationsreihe in den Jahren 2022 und 2023 hinzu, die auch und gerade Aspekte der Frühindikatoren und insbesondere Hintergrundwissen zur Zusammenarbeit beinhaltet. Insgesamt werden damit die Ergebnisse aus drei unternehmensweiten Online-Vollbefragungen und weiterer TK-interner Daten berücksichtigt. Die Befragungsreihe bildet ein sehr aussagekräftiges Meinungsbild der Beschäftigten der TK ab. Die Zeiträume der Befragungen sowie die Beteiligungsquote stellt die nachfolgende Tabelle 1 dar.

In den folgenden Analysen gehen wir stufenweise auf unterschiedliche Betrachtungsebenen ein – von der Ebene des Gesamtunternehmens, über die Ebene der Dienststellen bis hin zur individuellen Ebene.

Für Vergleiche auf der Ebene der Dienststellen, haben wir sichergestellt, dass es sich um inhaltlich und strukturell vergleichbare Einheiten handelt. Daher wurden nur solche Dienststellen in die jeweiligen Vergleiche mit aufgenommen, die im Sinne der Tätigkeit ähnlich sind, keine signifikanten Änderungen in der Aufgaben- oder Organisationsstruktur im Zeitverlauf durchlaufen haben und für deren Beschäftigte auch Daten der EPAW vorliegen. Die technische und räumliche Ausstattung der Dienststellen ist standardisiert; nur vereinzelt können bauliche Besonderheiten etwa zu unterschiedlichen Bürogrößen führen, jedoch sind diese Aspekte bei einem Vergleich der Dienststellen unkritisch.

	Anfangsevaluation	Zwischenevaluation	Abschlussevaluation
Zeitraum	23.05. – 10.06.2022	25.01. – 13.02.2023	15.06. – 05.07.2023
Teilnehmende	6328	7428	7166
Beteiligungsquote	51 %	59 %	56 %

Tabelle 1: Daten der einzelnen Evaluationen.

1.4 Unser weiteres Vorgehen

Im Folgenden skizzieren wir die Rahmenbedingungen zur Nutzung des Homeoffice sowie der Produktivitätssmessung (EPAW) bei der TK und stellen anschließend die Kernergebnisse der Untersuchung dar.

Dabei vergleichen wir die messbare Produktivität (Arbeitslast) zwischen Büro und Homeoffice am Organisationsbeispiel der TK und arbeiten allgemeingültige Implikationen für die Produktivitätssmessung im nicht-produzierenden Organisationsbereich heraus. Durch die Verbindung einer objektiv messbaren Produktivität und der ergänzenden subjektiven Einschätzung und Wertung der Teilnehmenden, insbesondere im Hinblick auf die Frühindikatoren der Produktivität, können wir ein Gesamtbild der Produktivität in der Organisation sowie Zusammenhänge mit dem jeweiligen Arbeitsort aufzeigen.



2 Status quo: Regelung zur ortsflexiblen Arbeit bei der TK

Im Frühjahr 2019 begann die TK damit, Homeoffice einzuführen und die Auswirkungen zu untersuchen. Im Rahmen eines Pilotprojekts wurde im Geschäftsbereich IT den Mitarbeitenden die Möglichkeit eingeräumt, bis zu 40 Prozent ihrer Arbeitszeit im Homeoffice zu erbringen. Die Rückmeldungen der teilnehmenden Führungskräfte und Mitarbeitenden zeigten schnell den Erfolg dieser Arbeitsform, so dass die TK im Herbst 2019 beschloss, den Test auszuweiten, weitere Geschäftsbereiche zu beteiligen und den zeitlichen Rahmen für die Zeit im Homeoffice auf bis zu 60 Prozent² der Arbeitszeit auszudehnen.

Gemeinsam mit der Personalvertretung der TK und dem Hauptpersonalrat wurden die Rahmenbedingungen für die Arbeit im Homeoffice in einer Dienstvereinbarung festgelegt. Dazu gehörten neben dem zeitlichen Umfang auch die zusätzliche technische Ausstattung der Mitarbeitenden mit Mobilgeräten und Monitoren, die Sicherstellung der gesetzlichen Vorschriften für Datenschutz und eines ergonomischen, heimischen Arbeitsplatzes. Die Einhaltung dieser Vorgaben wurde mit einem digitalen Online-Prozess überprüft und dokumentiert.

Die ursprüngliche Planung sah vor, die technische Ausstattung und die Teilnahme am Homeoffice über einen Zeitraum von 36 Monaten auf das gesamte Unternehmen auszurollen. Die 2020 beginnende Coronapandemie führte jedoch zu einer erheblichen Beschleunigung des Prozesses, so dass es bereits 2021 gelang, die Voraussetzungen für alle Mitarbeitenden zu schaffen, alle Arbeitsprozesse auch vom heimischen Arbeitsplatz zu bearbeiten und einen uneingeschränkten Kundenservice während der gesamten Zeit aufrechtzuerhalten.

2 Die Mitarbeitenden haben jeden Monat ein Kontingent von bis zu 60 Prozent ihrer individuellen Arbeitszeit, die sie im Homeoffice erbringen können. Abwesenheiten wie Urlaub, Dienstreisen oder Krankheitszeiten reduzieren dieses Kontingent nicht.

3 Die Produktivitätsmessung in der Büroarbeit

3.1 Bestandteile der Einzelplatzauswertung (EPAW) bei der TK

Führungskräfte der TK hatten in der Vergangenheit bereits Daten über den Stand der bearbeiteten Kundenanliegen und -telefonate auf aggregierter Ebene ganzer Teams zur Verfügung gestellt bekommen. Diese konnten jedoch nur zur Steuerung des Arbeitsaufkommens und Einhaltung der Service-standards genutzt werden. Individualisierte Steuerungen und Rückmeldungen konnten dabei unmittelbar während der gemeinsamen Zeit im Büro erfolgen, sofern führungsseitig hierfür ein entsprechender Anlass erkannt, oder dieser vom Mitarbeitenden selbst angezeigt wurde. Durch die sich nun ergebende räumliche Trennung von Mitarbeitenden und Führungskräften während der Arbeit im Homeoffice, erkannte die TK die Notwendigkeit zusätzlicher Informationen zum individuellen Leistungsstand. Daher wurde parallel zur Einführung der Arbeit im Homeoffice, in Abstimmung mit der Personalvertretung, ein zusätzliches Instrument für die Arbeitsplätze mit Kundenkontakt entwickelt, die sogenannte Einzelplatzauswertung (EPAW). Sie ermöglicht dem Mitarbeitenden und der Führungskraft die Anzeige der individuellen Arbeitsleistung und zeigt für die vergangenen vier Wochen den Wochendurchschnitt der Menge an bearbeiteten Kundenanliegen (»Postkorbmeldungen«) und geführten Kundentelefonate automatisiert an. Beide Tätigkeiten machen den Hauptanteil der Arbeit in der Sachbearbeitung der TK aus. Die Daten der EPAW ermöglichen es, sowohl auf individueller Ebene als auch in aggregierter Form, für Teams oder ganze Dienststellen zu erkennen, ob sich die messbare Produktivität (Arbeitslast) im Homeoffice von der messbaren Produktivität im Büro unterscheidet.

Die Werte werden nur den Mitarbeitenden und der direkten Führungskraft für die jeweils letzten vier Wochen online angezeigt. Eine längerfristige Speicherung der Daten oder die Bildung von Ranglisten zwischen Mitarbeitenden ist nicht gestattet und technisch unterbunden, da die Daten nur für das individuelle Feedback und nicht für automatisierte Leistungsbeurteilungen genutzt werden dürfen. Die Führungskräfte wurden vor der Einführung der Einzelplatzauswertung in der Nutzung der Daten geschult und eine paritätisch besetzte Beschwerdestelle eingerichtet, um bei missbräuchlicher Nutzung der EPAW zu intervenieren. Diese musste bislang jedoch nicht tätig werden.

Die EPAW ist primär als Feedbackinstrument angedacht und liefert Führungskräften und Mitarbeitenden transparente und nachvollziehbare Leistungsdaten. Hierdurch soll insbesondere die Möglichkeit geschaffen werden, auf einer standardisierten, zahlenmäßigen Grundlage über Leistungsschwankungen sprechen zu können sowie Probleme frühzeitig zu thematisieren und gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen. Der Start der EPAW erfolgte unternehmensweit am 1. Januar 2022 und wurde von einer breiten Informationskampagne begleitet. Ein Instrument wie die EPAW bietet Möglichkeiten, hat in ihrer gegenwärtigen Form aber auch einige Risiken sowie Grenzen, auf die wir in den nachfolgenden Ausführungen eingehen werden.

3.2 Möglichkeiten und Grenzen einer »Stückzahlmessung« im nicht-produzierenden Bereich

Die Daten der EPAW werden nur von einem Teil der Führungskräfte und Mitarbeitenden regelmäßig genutzt und finden als Führungsinstrument gegenwärtig nur teilweise Anwendung. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass bislang kein Handlungsdruck aufgrund von Leistungsabfällen in den Teams durch verstärktes Homeoffice zu verspüren war. Dies zeigt sich auch durch ein sehr positives Meinungsbild der Führungskräfte zur Frage der subjektiv wahrgenommenen Produktivität ihrer Mitarbeitenden im Homeoffice, welches durch die Befragungswerte der Evaluationsreihe belegt wird. So hatte nur eine kleine Minderheit der Führungskräfte den Eindruck, dass ihre Mitarbeitenden ihre Arbeitszeit im Homeoffice nicht so effizient nutzten wie sie es könnten und eine deutliche Mehrheit hatte den Eindruck, dass ihre Mitarbeitenden zuhause sogar produktiver arbeiteten.

Auf der anderen Seite kann als weitere Erklärung für die bisher geringe Nutzung der EPAW auch angeführt werden, dass die Werte der EPAW die Leistung einzelner Mitarbeitender noch nicht vollständig abbilden und nur ein rein quantitatives Bild liefern. Qualitative Faktoren, wie z. B. das Thema und die Komplexität der Kundenanliegen, werden nicht abgebildet und auch die Servicequalität bzw. Kundenzufriedenheit kann in der EPAW noch nicht erfasst werden.

Insgesamt zeigt sich die Konzeptionierung eines passenden Instruments für eine umfassende Produktivitätsmessung – v. a. außerhalb eines Unternehmens im produzierenden Bereich – als eine besondere Herausforderung. In der Produktion lassen sich gleichförmige Arbeitsabläufe an einem Arbeitsplatz im Ergebnis durch die Erfassung des quantitativen Outputs in Stückzahlen deutlich leichter bemessen. Im vorliegenden Organisationsbeispiel fallen an einem Arbeitsplatz unterschiedliche Vorgänge mit divergierender Komplexität und Zeitbedarf an, wobei die Mischung dieser Vorgänge im Zeitablauf bei einem einzelnen Beschäftigten nicht konstant bleibt und somit gewisse Schwankungen in der EPAW kein direktes Anzeichen für einen Leistungsabfall oder einen Leistungsanstieg darstellen müssen.

Für die weiterführenden Analysen ist daher eine höhere Aggregation einzelner Werte auf Dienststellenebene und über längere Zeiträume deutlich aussagekräftiger für die Produktivitätsentwicklung.³ Der Grund hierfür ist, dass bei Betrachtung größerer Einheiten die individuellen Schwankungen in Umfang und Art der Kundenanliegen stärker nivelliert werden und sich im Zeitverlauf ein ähnlicher und damit vergleichbarer Mix der zu bearbeitenden Sachverhalte ergibt.

Sich während des Untersuchungszeitraums ergebende organisatorische oder inhaltliche Veränderungen der Aufgaben wurden berücksichtigt und sind in die Auswahl der zu vergleichenden Organisationseinheiten eingeflossen. Es wurden nur Dienststellen mit gleichbleibenden Aufgaben und Organisationsstrukturen berücksichtigt.

Aufgrund der voranstehenden Erläuterungen zur priorisierten Verwendung aggregierter Werte statt Werten auf Einzelpersonenebene⁴, sind wir in Bezug auf die Ergebnisse der EPAW unter 4.2.1 auf die Ergebnisse der Gesamtorganisation und in 4.2.2 auf die Ergebnisse auf Dienststellenebene eingegangen.

³ Zur Verbesserung der Aussagekraft der EPAW-Daten wurde in einzelnen Dienststellen eine erweiterte Datenbasis erprobt, welche die Anzahl der bearbeiteten Kundenanliegen zusätzlich nach Themen und der Art der Bearbeitung (bearbeitet/erledigt) differenziert. Diese erweiterte EPAW kommt nach der erfolgreichen Pilotierung ab 2026 in allen Dienststellen zum Einsatz. Damit wird die Aussagekraft der quantitativen Daten verbessert und die Auswirkungen unterschiedlicher Aufgaben bzw. Themen deutlicher gemacht. Diese erweiterte Datenbasis ist aufgrund ihrer erst 2024 begonnenen Pilotierung nicht Bestandteil der vorliegenden Untersuchungen.

⁴ Diese konnten ohnehin aus datenschutzrechtlichen Belangen keine Verwendung in den Analysen finden.

4 Kernergebnisse der Untersuchung

4.1 Unterschiede in der Produktivität zwischen Homeoffice und Büro

Die Frage »Unter welchen Umständen sind wir produktiv?« lässt sich nach den Erfahrungen der letzten Jahre auch in die Frage umformulieren »Wo sind wir für welche Aufgabe(n)/Tätigkeiten produktiv bzw. produktiver?«.

Die Beantwortung dieser Frage setzt eine differenzierte Betrachtung zwischen den Arbeitsorten Homeoffice und Büro voraus, wobei der Fokus auf die Produktivität gerichtet ist, und zwar in dem Sinne, wie sie in Kapitel 1.2 näher ausgeführt wird. Entsprechend ist es zum einen sinnvoll, die messbare Produktivität in Form der Arbeitslast zu betrachten, also festzuhalten, an welchem der beiden Orte jeweils mehr Postkorb-meldungen bearbeitet und Telefonate in einer bestimmten Zeit geführt werden können. Zum anderen ist es sinnvoll zu evaluieren, an welchem der beiden Orte welche positiven Beiträge zu den Frühindikatoren der Produktivität in Form von Kommunikation und Austausch sowie zur Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten geleistet werden. Es geht in dieser Hinsicht also auch darum, diejenigen Faktoren in den Fokus zu nehmen, die erst im Zeitverlauf die messbare Produktivität positiv beeinflussen und diese sichern oder sogar erhöhen können.

Hieraus lassen sich drei Thesen formulieren, die wir jeweils mit den folgenden Annahmen begründen, um sie in einem zweiten Schritt auf ihren Wahrheitsgehalt hin zu untersuchen:

These 1: Die erbrachte Arbeitslast ist im Homeoffice höher.

Ausgehend von der Annahme, dass für eine möglichst effiziente Bearbeitung von schriftlichen und telefonischen Kundenanliegen eine störungsfreie Umgebung förderlich ist, haben wir These 1 gebildet, da wir davon ausgehen, dass im Homeoffice zumeist weniger Störungen auftreten als im Büro.

These 2: Kommunikation und Austausch sowie der Wissenstransfer und die Nutzung von heterogenem Wissen und Synergien sind als Frühindikatoren der Produktivität stärker im Büro zu verorten.

Im Umkehrschluss zu These 1 ist davon auszugehen, dass wesentliche Beiträge zur positiven Beeinflussung der Früh-indikatoren der Produktivität, in Form von fachlichem und informellen spontanen wie geplanten Austausch, stärker in den Büros zu verorten sind.

These 3: Die Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten schafft einen wesentlichen Beitrag zur Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und stellt damit ebenfalls einen wesentlichen Beitrag zu einem Frühindikator der Produktivität dar.

Wir nehmen an, dass die Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten einen Beitrag zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben liefert. Damit verbunden gehen wir auch von einer hierdurch flexibleren Gestaltung der Arbeitszeit aus und davon, dass dies zur Minimierung von Stress beiträgt. Diese Aspekte wiederum fördern unmittelbar die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und mittelbar die Produktivität.

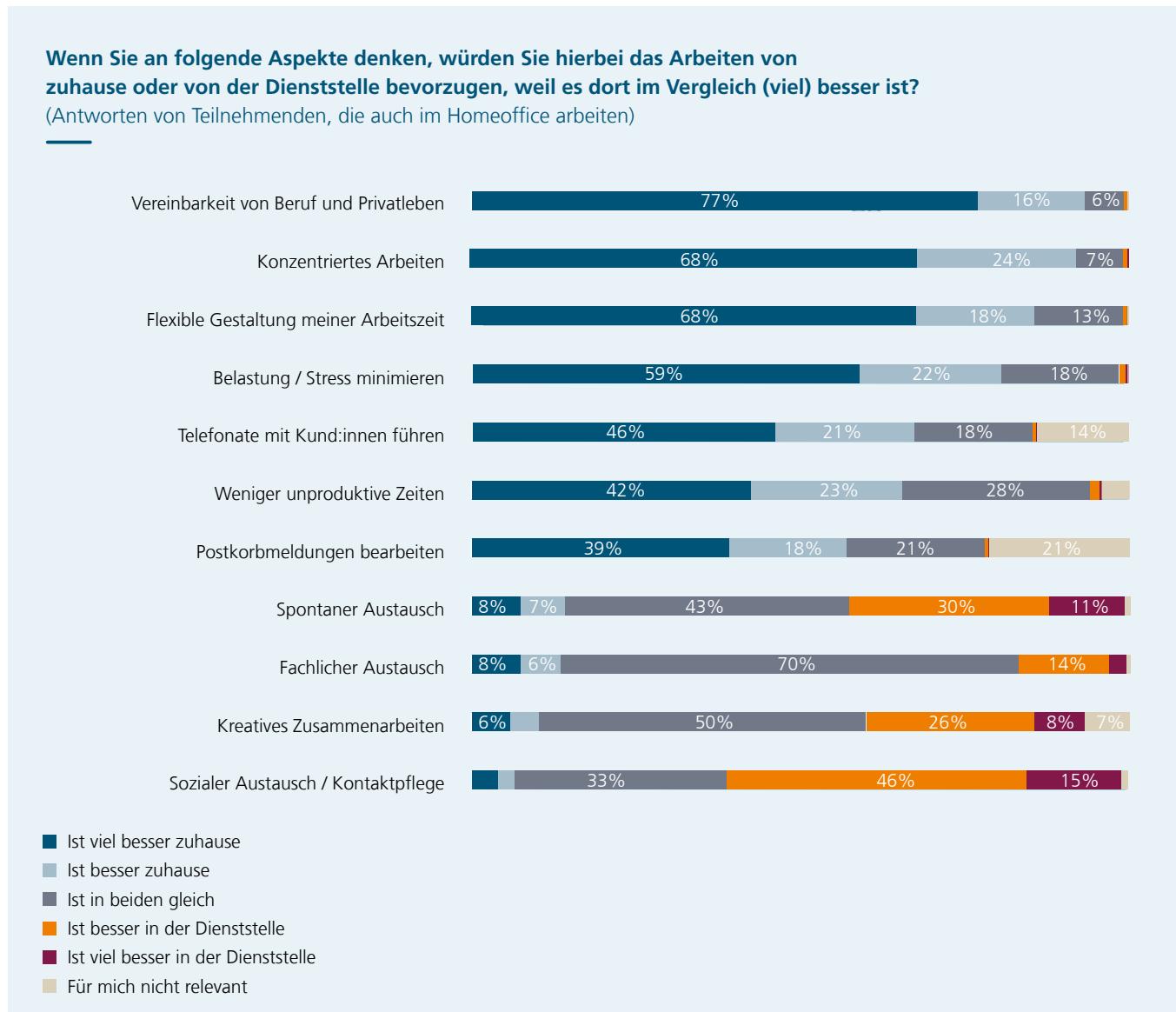


Abbildung 2: Zwischenevaluation (25.01. – 10.02.2023) – Präferierter Arbeitsort für bestimmte Tätigkeiten/Aspekte.

Um diese drei Thesen zu untersuchen haben wir im Rahmen der Evaluationsreihe bei der TK konkrete Fragen zu hierfür entscheidenden einzelnen Aspekten gestellt. Die Evaluation bei der TK erbrachte dabei klare Ergebnisse aus Beschäftigertensicht.⁵

Wie in voranstehender Abbildung 2 zu erkennen ist, wird gerade für störungsfreies konzentriertes Arbeiten und damit für die Bearbeitung von Postkorbmeldungen und das Führen von Telefonaten das Homeoffice als der bessere und in diesem Sinne produktivere Arbeitsort angesehen. Insgesamt lässt sich daraus ableiten, dass die Arbeitslast im Homeoffice (und damit auch die Werte der EPAW) gegenüber dem Büro in der Dienststelle erhöht sein müsste.

Dieser Ableitung werden wir im Folgenden auf Basis der Daten der EPAW noch weiter nachgehen. Das Meinungsbild der Beschäftigten spricht für die Bestätigung der These 1.

Umgekehrt zeigen sich zwar beim (wohl eher geplanten) fachlichen Austausch keine großen Differenzen zwischen Homeoffice und Dienststelle, aber es besteht bzgl. eines spontanen und sozialen Austauschs eine klare Tendenz in Richtung der Dienststelle. Der spontane Austausch wird dabei zum Teil einen sozialen Austausch beinhalten, jedoch auch einen fachlichen Austausch etwa aus aktuellen Anlässen heraus (auftretende Probleme, besondere Sachverhalte, für die kein bekannter Lösungsweg existiert etc.). Ein solcher spontaner fachlicher Austausch kann dabei durch die Person begonnen werden, welche direkt von einem solchen Anlass betroffen ist, oder auch durch eine Person, die den Sachverhalt nur beiläufig mitbekommen hat.

⁵ Aufgrund der Übersichtlichkeit wurde auf die Abbildung von Prozentzahlen bis 5 Prozent verzichtet. Dies gilt auch für die N-Werte bei den jeweiligen Fragen. Diesbezüglich verweisen wir hierbei auf die hohen aussagekräftigen Teilnehmendenzahlen der einzelnen Befragungen (siehe unter 1.3). Es ergaben sich zudem keine größeren Schwankungen der N-Werte bei den einzelnen Fragen.

Da ein solches zufälliges »Mitbekommen« im Homeoffice stark eingeschränkt bzw. quasi unmöglich ist, wird die Initiative für einen Austausch entsprechend nur vom direkt betroffenen Mitarbeitenden ausgehen, welcher dann gezielt eine Kollegin oder einen Kollegen anspricht. Gerade dies führt offensichtlich aber dazu, dass der spontane Austausch deutlich eher bei räumlicher Nähe im Büro stattfindet.

Während Abbildung 2 das Ergebnis über alle Teilnehmenden, also Mitarbeitende und Führungskräfte zeigt, lohnt es sich, dass Antwortverhalten gesplittet nach dem Meinungsbild zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften zu betrachten. Dieses zeigt, dass gerade aus Führungskräftesicht für kreatives Zusammenarbeiten und damit der Nutzung von heterogenem Wissen und Synergien das Büro der bevorzugte Ort ist (die kreative Zusammenarbeit ist (viel) besser im Büro, sagen zwei Drittel der Führungskräfte und ein Drittel der Mitarbeitenden, wobei die übrigen Mitarbeitenden hierbei zumeist keinen Unterschied zwischen Homeoffice und Büro erkennen). Auch beim sozialen Austausch bestehen deutliche Differenzen im Antwortverhalten zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften (der soziale Austausch ist (viel) besser im Büro, sagen 85,8 Prozent der Führungskräfte und 58,8 Prozent der Mitarbeitenden, wobei auch hier die übrigen Mitarbeitenden zumeist keinen Unterschied erkennen). Gerade aus der besonderen Führungsfunktion heraus, wird die Bedeutung von Präsenz höher bewertet (siehe hierzu auch Kapitel 4.3.2. bzgl. des individuellen Wertes von Präsenzzeiten).

Der kreative Austausch, die spontane Kommunikation, der soziale Austausch und das Netzwerken sowie der verbundene Erhalt des Teamgefüges und damit letztlich auch die Förderung der gegenseitigen Unterstützung(sbereitschaft) können, wie oben beschrieben, als Beiträge zu Frühindikatoren der Produktivität zugeordnet werden. Damit hat sich These 2 bestätigt, dass Kommunikation, Austausch, Wissenstransfer und die Nutzung von heterogenem Wissen und Synergien als Frühindikatoren der Produktivität stärker im Büro zu verorten sind.

Ebenso kann die These 3 aus Beschäftigtenperspektive bestätigt werden, wonach das Homeoffice einen wesentlichen Beitrag zur besseren Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben liefert, eine flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit ermöglicht und zudem zur Minimierung von Stress beiträgt. Warum mit dem Homeoffice zugleich mehr zeitliche Flexibilität einhergeht, lässt sich insbesondere mit dem Aspekt erklären, dass gefühlte unproduktive Zeiten im Homeoffice besser vermieden und in diesem Sinne als Potenzial für zeitliche Flexibilität genutzt werden können.

Die Frühindikatoren der Produktivität sind zwar nur indirekt über das Meinungsbild der Beschäftigten messbar, können jedoch als wesentlich für die Aufrechterhaltung der messbaren Produktivität angesehen werden. In dieser Hinsicht kann die Förderung dieser Indikatoren in den Zeiten im Büro bzw. in der Dienststelle eine geeignete Maßnahme zur langfristigen Aufrechterhaltung der messbaren Produktivität darstellen.

Der These 1 werden wir nun im folgenden Kapitel unter Heranziehung der Zahlen der EPAW zunächst auf Ebene der Gesamtorganisation weiter nachgehen und damit darstellen, welchen Beitrag zur messbaren Produktivität (Arbeitslast) das Homeoffice und das Büro leistet.

4.2 Was die Daten der Einzelplatzauswertung (EPAW) über die Produktivität im Homeoffice und im Büro verraten

4.2.1 Die messbare Produktivität im Vergleich zwischen Homeoffice und Büro auf Ebene der Gesamtorganisation

Ein Vergleich der Produktivitätsdaten der TK zeigt, dass es über den gesamten betrachteten Zeitverlauf in den Jahren 2022 bis 2024 eine relativ konstante Differenz von ca. 20 Prozent in der messbaren Produktivität gibt – zugunsten des Homeoffice. Gemessen wird diese Differenz durch einen Vergleich der bereits unter 1.2 beschriebenen Arbeitslast. D. h., dass im Gesamtunternehmen durchschnittlich ca. 20 Prozent mehr Telefonate und Postkorbmeldungen in der gleichen Arbeitszeit im Homeoffice erledigt werden.

Wahrscheinliche Gründe für den genannten erheblichen Unterschied der messbaren Produktivität zwischen Homeoffice und Büro lassen sich aus den Evaluationsergebnissen ableiten, die wir im vorherigen Kapitel dargestellt haben (siehe dazu u. a. Abbildung 2). Die Antworten der befragten Beschäftigten zeigen deutlich, dass für störungsfreies konzentriertes Arbeiten und damit für die Bearbeitung von Postkorbmeldungen und das Führen von Telefonaten das Homeoffice als der bevorzugte und in diesem Sinne anscheinend auch produktivere Arbeitsort anzusehen ist. Beide Tätigkeiten sind in der Regel

ohne größere Interaktionen mit anderen Mitarbeitenden zu erledigen, so dass das Fehlen von Interaktion hier kein Nachteil, sondern Vorteil für die messbare Produktivität ist. Der Produktivitätsvorteil des Homeoffice wird zum Teil durch die Notwendigkeit eines verstärkten Zeitanteils von fachlicher und sozialer Kommunikation im Büro erzielt, wodurch der Anteil für die Bearbeitung von Kundenanliegen und damit die messbar produktive Zeit im Büro reduziert wird. Wichtig ist daher zu betonen, dass die höhere messbare Produktivität im Homeoffice nicht zu einer Zunahme der Gesamtproduktivität im gleichen Umfang führt, da es zu einer Verlagerung von Tätigkeiten kommt.

Dieses Ergebnis wirft die Frage auf, ob eine weitere Erhöhung der Arbeitszeiten im Homeoffice auch zu weiteren Steigerungen in der Gesamtarbeitslast führen würde.

Wie bereits dargestellt, können die Beschäftigten der TK gegenwärtig 60 Prozent ihrer Arbeitszeit im Homeoffice erbringen und umgekehrt arbeiten sie 40 Prozent ihrer Arbeitszeit in der Dienststelle (siehe konkreter zu den Regelungen in Kapitel 2).

Daraus lassen sich zwei weitere Thesen ableiten.

These 4: Je mehr Zeit im Homeoffice gearbeitet wird, umso mehr steigt die Gesamtproduktivität.

Da die Arbeitslast im Homeoffice höher ist und die Arbeitsumgebung dort auch als störungsfreier und in dieser Hinsicht produktiver eingeschätzt wird, könnte eine weitere Zunahme des Anteils der Arbeitszeit im Homeoffice zu einer höheren Gesamtarbeitslast führen.

These 5: Eine vergleichsweise hohe messbare Gesamtproduktivität ist Resultat einer Verlagerung spezifischer Tätigkeiten ins Homeoffice und ins Büro entsprechend den Vorteilen der jeweiligen Arbeitsorte.

Werden Tätigkeiten entsprechend den dargestellten Präferenzen der Beschäftigten verlagert, müsste sich eine positive Veränderung der Gesamtarbeitslast als Resultat der Nutzung dieser Vorteile zeigen.

Um diese Thesen näher zu untersuchen, vergleichen wir drei (auch saisonal gleiche) Zeiträume. Zum einen der Zeitraum noch während der Coronapandemie (Januar bis Mai 2022), mit einem pandemiebedingt erhöhten Anteil an Homeoffice von über 70 Prozent, und zum anderen zwei Vergleichszeiträume seit Einführung der regulären Homeoffice-Regelung im selben Jahreszeitraum (Januar bis Mai 2023 und 2024). Durch Betrachtung des gleichen Jahreszeitraumes Januar bis Mai, können Einflüsse saisonaler Schwankungen ausgeschlossen werden. Werfen wir einen Blick auf die Gesamtarbeitslast, also die Arbeitsmenge, die gemessen an Postkorbmeldungen und geführten Telefonaten in einem bestimmten Zeitraum insgesamt bewältigt wird:

Im Zeitraum Januar 2024 bis Mai 2024 wurde im Vergleichszeitraum die höchste Gesamtarbeitslast erbracht. Entsprechend haben wir hierfür den Wert 10,00 angesetzt und die Ergebnisse der anderen Zeiträume transformiert.⁶ Zwischen Januar und Mai 2024 wurden 57,9 Prozent der Arbeitszeit im Homeoffice erbracht. Da die Arbeitslast im Homeoffice nach den vorangegangenen Ausführungen im Durchschnitt sichtbar höher liegt, müsste nun durch eine Anhebung des Homeoffice-Anteils auch die Gesamtarbeitslast ansteigen. Um einen Vergleich herzustellen, kann der Zeitraum von Januar bis Mai 2022 herangezogen werden, innerhalb dessen coronabedingt 70,9 Prozent der Zeit im Homeoffice gearbeitet wurde. Die Gesamtarbeitslast liegt hier bei einem Wert von 9,78 und damit marginal niedriger als nach der Verringerung des coronabedingten Homeoffice-Anteils.

Vergleichszeitraum	Gesamt-arbeitslast	Homeoffice-anteil
Coronabedingt, keine Obergrenze (01.22 bis 05.22)	9,78	70,9 %
Gemäß Dienstvereinbarung, bis zu 60 % Homeoffice (01.23 bis 05.23)	9,88	55,1 %
Gemäß Dienstvereinbarung, bis zu 60 % Homeoffice (01.24 bis 05.24)	10,00	57,9 %

Tabelle 2: Gesamtarbeitslast im Vergleich des coronabedingt verstärkten Homeoffice und zweier nachfolgender Vergleichszeiträumen.

⁶ Aus Gründen der Vertraulichkeit wurden die tatsächlichen Produktivitätsdaten der TK transformiert, wobei für den Zeitraum der höchsten Produktivität der Basiswert von 10,00 angesetzt wurde, (Zeitraum Januar 2024 bis Mai 2024). Die Produktivität der Vergleichszeiträume (z. B. Januar 2022 bis Mai 2022) wurde entsprechend transformiert, so dass für diesen Zeitraum eine Arbeitslast (Produktivität) von 9,78 vorliegt.

Die Werte lassen erkennen, dass eine Steigerung der Gesamtarbeitslast durch eine Steigerung der Arbeitszeiten im Homeoffice und damit einer Verringerung der Arbeitszeit im Büro nicht zwingend zu erreichen ist. Während mehr Arbeitszeit auf das Büro verlagert wurde und damit auf den Arbeitsort mit der geringeren Arbeitslast, erhöhten sich zugleich auch die Werte der Arbeitslast für das Homeoffice und für das Büro. Eine deutliche Differenz in der Arbeitslast zwischen beiden Arbeitsorten (von ca. 20 Prozent) blieb dabei erhalten.

Hier lässt sich u.a. die Vermutung aufstellen, dass spezifische Aufgaben/Tätigkeiten entsprechend den jeweiligen Vorteilen der beiden Arbeitsorte verteilt wurden. Dies basiert auch auf der Tatsache, dass nach Ende der Sonderregelungen während der Pandemiezeit alle Beschäftigten wieder einen signifikanten Teil ihrer Arbeitszeit in der Dienststelle verbringen. Während der Corona-Sonderregelung war dies nur ein geringer Teil der Beschäftigten, der aus tätigkeitsbedingter Notwendigkeit oder eigenem Antrieb häufiger im Büro arbeitete. Die angegebene Homeoffice-Quote von knapp 71 Prozent während dieser Zeit entspricht damit dem Durchschnitt im Gesamtunternehmen.

Dieser Durchschnitt beinhaltet aber eine große Spannbreite der Homeoffice-Quote unter den Beschäftigten. Viele Beschäftigte haben bis Mai 2022, coronabedingt, ausschließlich im Homeoffice gearbeitet. Gemeinsame Anwesenheitszeiten in der Dienststelle waren während der Corona-Sonderregelung die Ausnahme. Zudem haben restriktive Vorgaben zur Kontaktvermeidung zusätzlich den direkten persönlichen Austausch erschwert. Beide Arbeitsorte wurden daher offenbar kaum im Sinne der oben bereits dargestellten Präferenzen der Beschäftigten genutzt und gerade die Stärken des Büros konnten nicht ausgeschöpft werden.

Zu beachten ist daher, dass vor Aufhebung der Corona-Sonderregelungen der Arbeitsalltag im Büro und im Homeoffice damit deutlich ähnlicher war als heute. An beiden Arbeitsorten erfolgten in der Hauptsache die gleichen Tätigkeiten, da auch in der Zeit im Büro aufgrund der Kontaktrestriktionen nur ein sehr eingeschränkter, persönlicher Austausch möglich war. Eine dennoch aufgetretene Differenz der messbaren Produktivität von etwa 20 Prozent, die auch in diesem Zeitraum zwischen Homeoffice und Büro bestand, kann also nur sehr eingeschränkt mit unterschiedlichen Tätigkeiten begründet werden. Da die Tätigkeiten aber offenbar recht ähnlich waren, könnte dies ein Indiz dafür sein, dass eine Differenz der messbaren Produktivität auch eine deutliche Verbindung mit dem Arbeitsumfeld/-ort aufweist. Dieses Ergebnis spricht damit auch für die aus Beschäftigtensicht bereits bestätigte These 1 (höhere erzielte Arbeitslast im Homeoffice). Wie viel produktiver das Homeoffice in dieser Hinsicht tatsächlich ist, kann jedoch nicht abschließend geklärt werden.

Hierfür müssten die Tätigkeiten in Homeoffice und Büro gänzlich gleich sein und dies kann auch während der Sonderregelungen in der Pandemiezeit nicht umfänglich angenommen werden.

Mit Blick auf These 4 lässt sich sagen, dass es keinen Automatismus dahingehend gibt, dass die Erhöhung der Arbeitszeit im Homeoffice im analogen Maße dazu führt, dass die messbare Gesamtproduktivität steigt. Zumaldest kann dies nach der vorliegenden Datenlage auf Gesamtorganisationsebene der TK nicht bestätigt werden. Letztlich fand nach der Sonderregelung in der Pandemiezeit eine Verringerung des Homeofficeanteils auf 60 Prozent statt, was aber nicht zu einer Verringerung der Gesamtarbeitslast führte. Inwieweit diese Verringerung des Homeoffice-Anteils sogar zu einem Anstieg der messbaren Produktivität führte, kann hingegen den Daten von Tabelle 2 nicht ohne Weiteres entnommen werden. Ein jährlicher Anstieg der messbaren Gesamtproduktivität ist üblich bei der TK und auf eine Steigerung zurückzuführen, die etwa durch kontinuierlich verbesserte Technik und einer Optimierung von Prozessen erreicht wird.

Wie und ob Veränderungen des Homeoffice-Anteils daher ebenfalls zu Veränderungen der messbaren Produktivität beitragen, werden wir daher tiefergehend auf Basis von Dienststellenwerten im Folgenden genauer untersuchen.

Fazit

Die vorliegenden Daten zeigen (auf Ebene der Gesamtorganisation) einen deutlichen Vorsprung der messbaren Produktivität im Homeoffice. Ca. 20 Prozent mehr Arbeitslast sind es in derselben Zeit im Homeoffice als im Büro. Zusätzlich zeigte sich, dass noch größere Arbeitsanteile im Homeoffice nicht zu weiteren Produktivitätszuwachsen führen müssen, sondern im Gegenteil sogar zu einem Rückgang führen können.

4.2.2 Die messbare Produktivität im Vergleich zwischen Homeoffice und Büro auf Dienststellenebene

Wie ein Mehr an Homeoffice die messbare Produktivität verändert

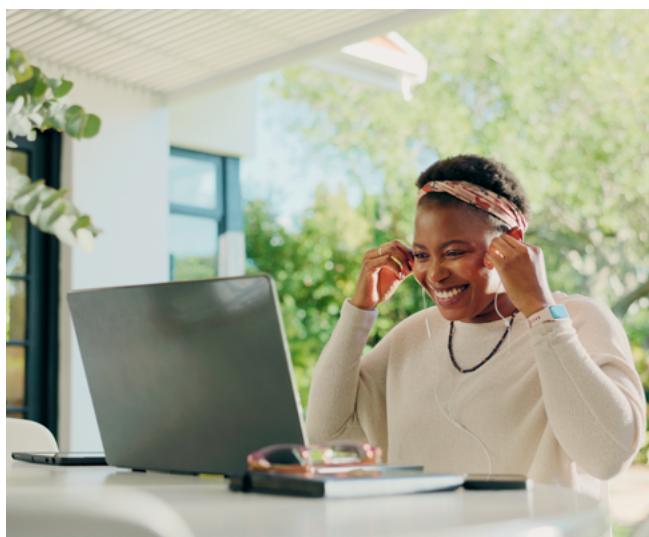
Den gezogenen Rückschluss zur These 4, dass eine weitere Zunahme des Arbeitszeitanteils im Homeoffice nicht zwingend auch zu einer weiteren Zunahme der messbaren Gesamtproduktivität führt, untermauern auch die Ergebnisse einer Pilotierung von höheren Homeoffice-Anteilen bei der TK, durch die mögliche Artefakte der Corona-Sondersituation ausgeschlossen werden können. Da die Daten der Einzelplatzauswertung gezeigt haben, dass die Mitarbeitenden während der Arbeit im Homeoffice eine größere Menge an Kundenanliegen bearbeiten und Telefonate führen konnten als während vergleichbarer Zeiten in den Dienststellen, hat die TK zeitweise eine ausgeweitete Homeoffice-Quote in einzelnen Dienststellen pilotiert.

Deutlich steigende Fallzahlen in einem spezifischen Kundensegment führten zur Überlegung in einem Geschäftsbereich, durch eine temporäre Aufhebung der 60-Prozent-Grenze für die Homeoffice-Nutzung eine erhöhte Fallzahlbearbeitung zu erzielen. Im Herbst 2022 wurde sechs Dienststellen (für 6 Monate) freigestellt, den Mitarbeitenden mehr als 60 Prozent der Arbeitszeit im Homeoffice auf freiwilliger Basis zu ermöglichen. Die Daten zeigten, dass die Hälfte der sechs Dienststellen von dieser Möglichkeit Gebrauch machte und die dortigen Mitarbeitenden während dieser Zeit im Schnitt ungefähr 10 Prozentpunkte mehr im Homeoffice arbeiteten als im TK-Gesamtschnitt. In dieser Zeit zeigten sich jedoch keine Veränderungen in der Gesamtarbeitslast, weder im Vergleich zu den anderen drei Dienststellen mit den gleichen Aufgaben noch im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt der TK.

Eine weitere Erhöhung des Zeitanteils im Homeoffice führte somit auch in dieser Erprobung nicht zu einer Veränderung der messbaren Gesamtproduktivität.

Ein interessantes Ergebnis zeigte sich bei weiteren Dienststellen, die zu einem späteren Zeitpunkt und über einen längeren Zeitraum ebenfalls höhere Homeoffice-Anteile ermöglicht haben. Daten aus einem Geschäftsbereich der TK, der die Homeoffice-Quote für seine Dienststellenaufgehoben hat möchten wir nachfolgend in den Fokus stellen. Insgesamt sind in die Analyse sieben Dienststellen mit knapp 2000 Mitarbeitenden einbezogen, für die monatliche Messwerte aus den Jahren 2023 und 2024 zur Verfügung stehen. Es sind insgesamt 168 Messwerte mit der jeweils erzielten Gesamtarbeitslast sowie dem Homeoffice-Anteil an der Arbeitszeit je Monat.

Die Ergebnisse einer Korrelationsanalyse für den Zeitraum 2023 und 2024 in diesem Geschäftsbereich zeigen einen negativen signifikanten Zusammenhang zwischen der Höhe des Homeoffice-Anteils und der Gesamtarbeitslast von $p = -0.31$.



Zur grafischen Veranschaulichung dieses Ergebnisses haben wir vier Vergleichsgruppen aus den 168 Messwerten gebildet. Der Durchschnitt der Gesamtarbeitslast, der zu den 168 Messzeitpunkten erzielt wurde sowie der durchschnittliche Homeoffice-Anteil (62,4 Prozent) bilden hierbei den Schnittpunkt der Achsen (siehe Abbildung 3). Die Gruppen sind hierdurch wie folgt definiert:

Gruppe 1: Mindestens durchschnittliche Gesamtarbeitslast und maximal durchschnittlicher Homeoffice-Anteil. Diese Gruppe umfasst insgesamt 37,5 Prozent aller Messwerte.

Gruppe 2: Unterdurchschnittliche Gesamtarbeitslast und maximal durchschnittlicher Homeoffice-Anteil. Diese Gruppe umfasst insgesamt 21,4 Prozent aller Messwerte.

Gruppe 3: Mindestens durchschnittliche Gesamtarbeitslast und überdurchschnittlicher Homeoffice-Anteil. Diese Gruppe umfasst 13,7 Prozent aller Messwerte.

Gruppe 4: Unterdurchschnittliche Gesamtarbeitslast und überdurchschnittlicher Homeoffice-Anteil. Diese Gruppe umfasst 27,4 Prozent aller Messwerte.

Erläuterung: Die Kreise in nachfolgender Abbildung 3 bilden die Gruppen entsprechend ihres Anteils an den Messwerten nach ab. Verortet auf den Achsen sind die Kreise entsprechend dem Durchschnitt des Homeoffice-Anteils (X-Achse) und der erzielten Gesamtarbeitslast (Y-Achse) je Gruppe.

Die Grafik zeigt, dass ein überdurchschnittlicher Homeoffice-Anteil (höher als 62,4 Prozent) zwar zu einer überdurchschnittlichen Gesamtarbeitslast führen kann (Gruppe 3), aber tatsächlich in doppelt so vielen Fällen zu einer unterdurchschnittlichen Gesamtarbeitslast geführt hat (Gruppe 4). Der gegenteilige Effekt zeigt sich bei einem unterdurchschnittlichen Homeoffice-Anteil (siehe Relation Gruppe 1 zu Gruppe 2). Hier zeigt sich, dass der geringere Homeoffice-Anteil erfolgversprechender für eine überdurchschnittliche Gesamtarbeitslast ist.

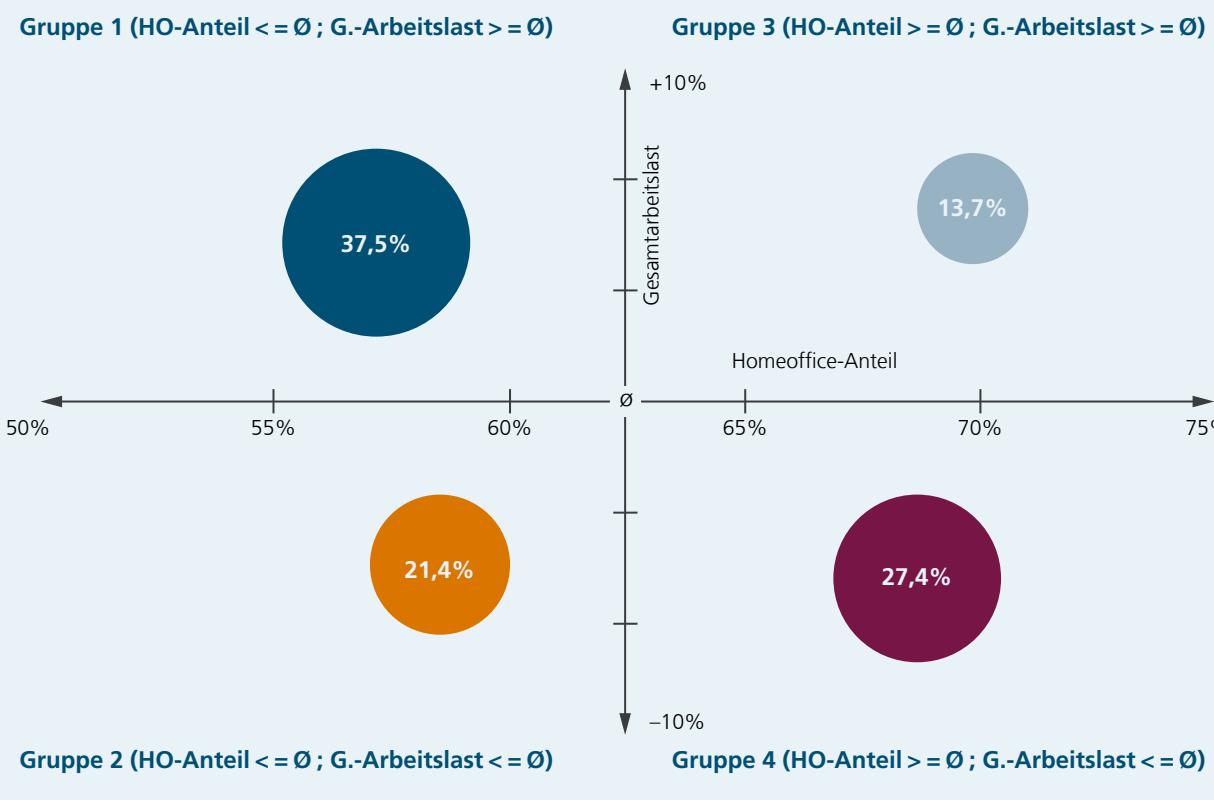


Abbildung 3: Homeoffice-Anteil vs. messbare Gesamtproduktivität bei unbeschränktem Homeoffice in einem Geschäftsbereich in den Jahren 2023 und 2024; Bildung von vier Gruppen nach den Kriterien über-/unterdurchschnittliche Gesamtarbeitslast und Homeoffice-Anteil.

Betrachtet man diesen Geschäftsbereich als Ganzes, so zeigen die Daten, dass ausgeweitete Homeoffice-Anteile von zum Teil deutlich über 60 Prozent in den einzelnen Dienststellen zu einer Zunahme der Differenz in der Arbeitslast zwischen Homeoffice und Büro führten. Zudem ging die durchschnittliche Gesamtarbeitslast in diesem Geschäftsbereich zurück, während sie im Gesamtunternehmen weiterhin leicht anstieg. Langfristig betrachtet zeigt sich ein Trend, den wir für den Zeitraum Januar 2023 bis Dezember 2024 für die gesamte TK und für alle Dienststellen mit einem durchschnittlichen Anteil von über sowie unter 60 Prozent in nachfolgender Abbildung 4 dargestellt haben.

Erläuterung: Die Gesamtarbeitslast wurde je Vergleichsgruppe in Prozentwerte transformiert. Pro Gruppe bildet dabei der Wert für Januar 2023 den Y-Achsenwert von 100 Prozent, sodass ein gemeinsamer Referenzpunkt entsteht. Die über die

weiteren Monate erreichten Ergebnisse orientieren sich hieran. Die Trendlinien wurden aufgrund der monatlichen Werte polynomisch (3. Grades) berechnet, da dies die Produktivitätsentwicklung gut abbildet.

Wie zu erkennen ist, liegt das Maximum (also 100 Prozent Gesamtarbeitslast) bei den Dienststellen mit über 60 Prozent Homeoffice-Anteil im Januar 2023. In der gesamten TK und bei den Dienststellen mit einem durchschnittlichen Anteil von unter 60 Prozent hingegen liegt das Maximum der Gesamtarbeitslast gegen Ende des Jahres 2024 und eine Zunahme der Produktivität im gleichen Zeitraum ist erkennbar.

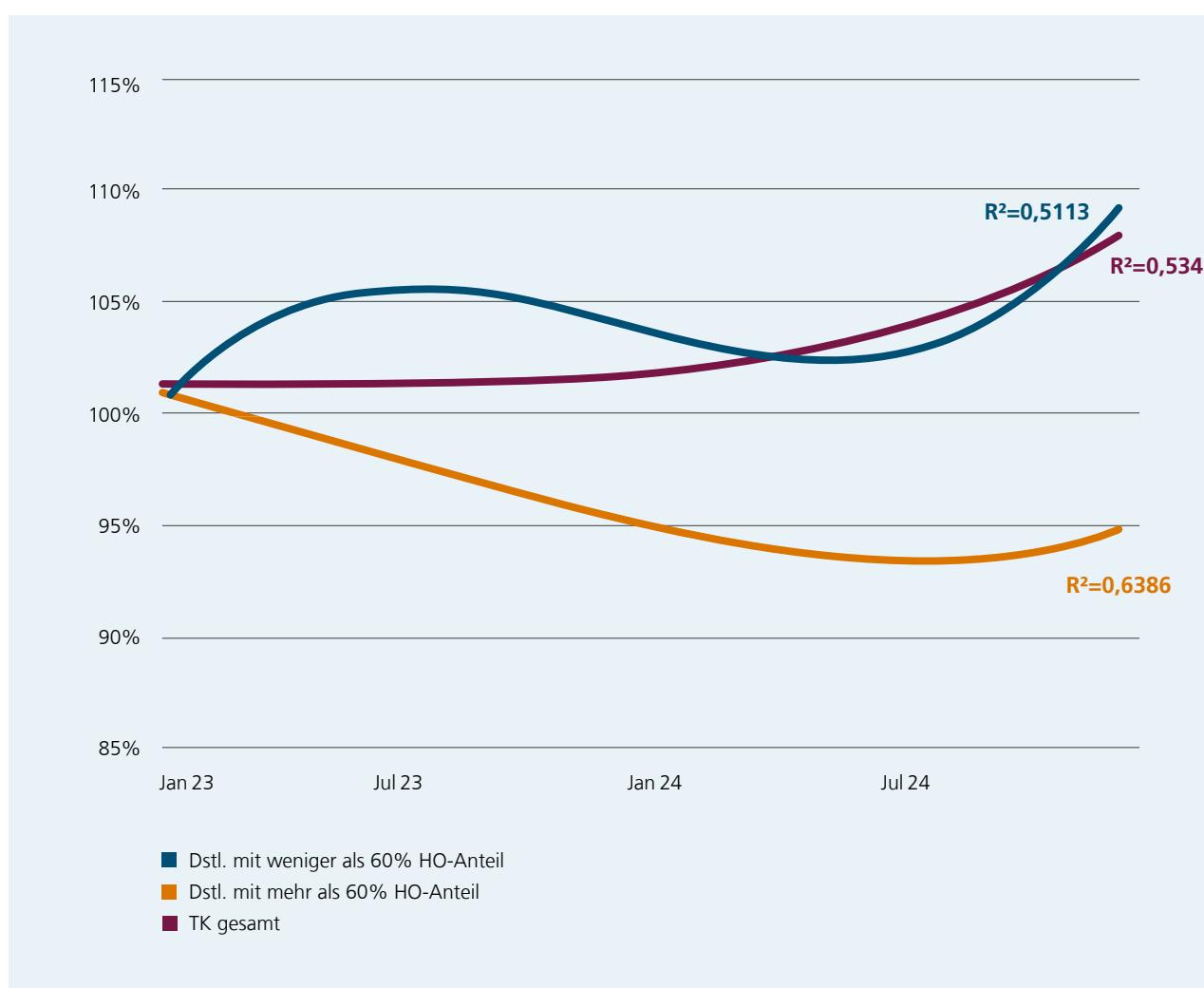


Abbildung 4: Entwicklung Gesamtarbeitslast - Trendlinien (polynomisch 3. Grades; jeweils $R^2 > 0,5$) für den Zeitraum Januar 2023 bis Dezember 2024 für die gesamte TK (durchschnittlicher HO-Anteil von knapp 60 Prozent) und allen Dienststellen mit einem durchschnittlichen Homeoffice-Anteil von über und unter 60 Prozent im gesamten Betrachtungszeitraum.

Die breite Datenbasis dieser Analyse liefert damit deutliche Hinweise, dass zum einen ein zu großes Maß an Homeoffice-Nutzung negative Auswirkungen auf die messbare Produktivität haben kann und zum anderen, dass es vermutlich einen Bereich mit optimaler Balance zwischen der Anwesenheit im Büro und der Arbeit im heimischen Büro gibt. Dieser optimale Bereich wird sich aber auf kleinerer Betrachtungsebene von Dienststellen und Teams durchaus unterscheiden und kann rund um den optimalen Bereich für das Gesamtunternehmen variieren.

So zeigt Abbildung 3 Dienststellenergebnisse, die trotz eines überdurchschnittlichen Homeoffice-Anteils eine überdurchschnittliche Produktivität zeigen. Betrachtet man die sieben zugrunde liegenden Dienststellen dieses untersuchten Geschäftsbereichs, ergeben sich klare Anzeichen dafür, dass es bei einem Homeoffice-Anteil von über 60 Prozent zu vermehrt unterdurchschnittlichen Produktivitätsergebnissen kommt.

Insgesamt scheint damit der Anteil der gemeinsamen Präsenz zumindest in einigen der beteiligten Dienststellen bereits so weit unter einen kritischen Wert gesunken zu sein, dass der gesamte Geschäftsbereich einen negativen Produktivitätstrend aufweist.

Weitergehende Analysen der Produktivität der gesamten TK bestätigen diesen Befund, denn Dienststellen mit einem durchschnittlichen Homeoffice-Anteil unter 60 Prozent zeigten eine positive Korrelation zwischen einer Zunahme der Zeit im Homeoffice und der Produktivität ($r^2 = 0,3$). Sobald der Anteil im Homeoffice jedoch die 60 Prozent-Marke erreicht oder überschreitet, verschwindet dieser Effekt und es ist keine Zunahme der Produktivität mehr erkennbar ($r^2 = 0,0$). Betrachtet man eine Extremgruppe, denen es freigestellt wurde, wie viel sie im Homeoffice arbeiten, sieht man eine Umkehrung des Trends ($r^2 = -0,3$). D. h. das ein Mehr an Homeoffice zu einer Produktivitätsabnahme führt.

Es scheint also, dass die messbare Gesamtpunktivität durch ein Mehr an Homeoffice zwar gesteigert werden kann, allerdings nur bis zu einem gewissen Punkt, an dem die Vorteile der Präsenz nicht mehr ausgeschöpft werden können, weil zu wenig gemeinsame Präsenzzeit zur Verfügung steht bzw. diese nicht optimal genutzt wird. Es besteht also ein negativer u-förmiger Zusammenhang, bei dem bei der Überschreitung des Optimums eine negative Wirkung auf die messbare Produktivität entsteht. Bei den hier untersuchten Bereichen scheint sich dieses Optimum im Durchschnitt zwischen 60 und 70 Prozent Homeoffice zu befinden. Zumdest wenn man als Basis allein die Gesamtarbeitslast heranzieht. Hier lohnt sich

allerdings neben dem Blick auf die Daten der EPAW auch die kontinuierliche Betrachtung der nicht objektiv messbaren Frühindikatoren, wie wir sogleich aufzeigen werden.

Auf die Allgemeingültigkeit eines kritischen Wertes werden wir in folgendem Kapitel nochmals näher eingehen.

Der »Kipp-Punkt« als allgemeingültiges Optimum der Arbeitszeitverteilung zwischen Homeoffice und Büro?

Im vorherigen Abschnitt zeigt sich, dass es eine allgemeingültige optimale Verteilung der Arbeitszeit zwischen Homeoffice und Büro für alle Bereiche und Teams der TK nicht gibt. Ein »Kipp-Punkt«, der für das Unternehmen bestimmt wird, kann nicht mit einer teamspezifisch optimalen Verteilung der Arbeitszeit zwischen Homeoffice und Büro gleichgesetzt werden. Er ist ein auf Ebene des Gesamtunternehmens der TK optimierter Wert, der unterm Strich die beste Gesamtlösung darstellt. Eine Verallgemeinerung auf Teamebene oder gar auf konkrete Arbeitsplätze kann somit nicht direkt erfolgen, aber die Daten liefern valide Erkenntnisse für die Schaffung eines unternehmensweiten Rahmens.

Es existieren diverse Einflussfaktoren, die mehr oder weniger Präsenz sinnhaft machen, etwa die Art wie Aufgaben am effizientesten bewältigt werden, die Bereitstellung und die effiziente Nutzung von Tools zur Zusammenarbeit, der bestehende Zusammenhalt und die (Führungs-)Kultur im Team und darüber hinaus weitere (team)individuelle Besonderheiten sowie der »digitale Reifegrad« und das »Sozialkapital«.

Unter dem digitalen Reifegrad verstehen wir, wie versiert die Personen virtuelle Kollaborationsformate, digitale Werkzeuge etc. verwenden. Dies kann mehr oder weniger Präsenz erforderlich machen und den zeitlichen Aufwand für die Nutzung dieser Instrumente beeinflussen. Mit der Zeit nutzen die Beschäftigten Technologien möglicherweise aber auch anders, eventuell versierter; bestimmte Verhaltensweisen werden vielleicht einfach erprobt, und hierdurch werden neue Effekte erzielt. In diesem Zusammenhang möchten wir darauf hinweisen, dass gute Technik, der Wille der Beschäftigten und Experimentierfreude zielführend sein können, um Virtualität mehr Effizienz zu verleihen. Zudem wird die Intensität des Austauschs ein Stück weit damit zusammenhängen, wie gut die Beschäftigten sich kennen, wie groß also das vorhandene Sozialkapital, also die persönliche Verbundenheit und Vernetzung sind. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, wie strukturiert oder zufällig gemeinsame Präsenzzeiten entstehen.



Es ist dabei von hoher Relevanz, ob sich Zeiten im Büro primär nach den persönlichen Wünschen/Bedürfnissen der Mitarbeitenden richten, oder ob diese zu einem deutlichen Anteil nach einem für alle verbindlichen Plan erfolgen (z. B. eine vereinbarte Anwesenheit aller Kolleginnen und Kollegen an einem fixen Wochentag mit einer klaren gemeinsamen Agenda). Es gilt, eine sinnvolle Balance zwischen dem Optimum für die Mitarbeitenden (»passt für mich«) und dem Optimum für das Unternehmen (»passt für das Team«) zu finden.

All diese genannten Faktoren beeinflussen die Notwendigkeit an Präsenzzeit im Büro, sie lassen aber auch erkennen, dass eine Steigerung im Hinblick auf eine bessere Nutzung der Präsenzzeiten sowie eine veränderte bessere Nutzung von virtuellen Formaten und Technologien die optimale Verteilung von Arbeitszeit zwischen Homeoffice und Büro mit der Zeit verschieben können. Es handelt sich somit nicht um einen starken Punkt, sondern um eine Grenzlinie, an der kontinuierlich auf Teamebene gemeinsam gearbeitet werden sollte.

Festzuhalten ist, dass sich zu wenig Präsenzzeiten kurzfristig auf das messbare Arbeitsergebnis auswirken können, wenn etwa Tätigkeiten, die vorteilhafter in Präsenz durchzuführen wären, stattdessen weniger effizient auf virtuellem Wege abgebildet werden. Es ist allerdings zu beachten, dass sich negative wie positive Wirkungen der Frühindikatoren erst mittel- bis langfristig zeigen. D. h., dass etwa eine suboptimale Kommunikation im vermehrten Homeoffice erst zu einem späteren Zeitpunkt mittelbar negative Auswirkungen auf die Produktivität zeigen kann. Genauso wäre es aber etwa möglich, dass eine optimierte virtuelle Kommunikation im vermehrten

Homeoffice zu einer später eintretenden Produktivitätssteigerung führt. In diesem Sinne ist es wichtig zu verstehen, dass erstens Ursache und Wirkung zeitlich versetzt eintreten können und zweitens eine vormals negative Wirkung sich zumindest neutralisieren oder sich sogar eine positive Wirkung einstellen kann, wenn entsprechende vorteilhafte Entwicklungen oder Lernerfahrungen hinzukommen.

Die messbare Gesamtproduktivität (Gesamtarbeitslast), die durch die Daten der EPAW ermittelt wird, kann Indizien für ein Optimum des Homeoffice-Anteils liefern, wenn erkennbar wird, dass ab einer bestimmten Höhe des Homeoffice-Anteils eine negative Entwicklung der Gesamtarbeitslast eintritt. Neben diesen objektiven Daten sollten auch die Frühindikatoren der Produktivität betrachtet werden, die sich lediglich evaluativ erfassen lassen. Mittel- bis langfristig können die Frühindikatoren als weitere Indizien auf ein anderes Optimum schließen lassen.

Wie Tätigkeiten und Aufgaben die Differenz der messbaren Produktivität zwischen Homeoffice und Büro beeinflussen

Während sich auf Ebene der Gesamtorganisation eine im zeitlichen Verlauf relativ gleichbleibende Differenz der Arbeitslast zwischen Homeoffice und Büro von ca. 20 Prozent eingependelt hat, zeigt sich, dass diese Differenz in den einzelnen Dienststellen durchaus unterschiedlich stark ausgeprägt ist.

Grundlegend möchten wir hierbei zunächst folgende These aufstellen:

These 6: Die Art der Arbeit (Tätigkeiten und Aufgaben) hat einen wahrnehmbaren Einfluss auf die Differenz der messbaren Produktivität (Arbeitslast) zwischen dem Homeoffice und dem Büro in der Dienststelle.

Diese Annahme basiert darauf, dass wir z. B. in den Dienststellen die stark servicebezogen arbeiten (etwa Servicezentren, mit primärer Funktion als Callcenter) ein anderes Ergebnis erwarten als bei Dienststellen, die eher fallbezogen arbeiten. Fallbezogen meint, dass etwa eine prüfende Tätigkeit umfangreicher Sachverhalte erfolgt und dies auch ohne unmittelbaren Kundenkontakt und mit mehr zeitlicher Flexibilität in der Bearbeitung. Dieser Unterschied lässt die Annahme zu, dass die Aufgabe und die organisatorischen Strukturen mehr oder weniger Möglichkeiten für den planmäßigen oder spontanen formellen wie informellen Austausch in der Dienststelle zulassen und zudem auch ein mehr oder weniger großer zeitlicher Bedarf etwa für den (spontanen) Austausch zu Fachthemen oder bei besonderen Fallkonstellationen besteht. Zur Erinnerung: Für den spontanen Austausch wurde v.a. die Dienststelle/das Büro als der geeignete Ort angesehen.

Festzustellen ist zunächst, dass in allen Dienststellen der Service- und Fachzentren eine positive Differenz bei der Arbeitslast zugunsten des Homeoffice besteht. Die Schwankungsbreite zeigt sich dabei jedoch deutlich. Die Differenz der Arbeitslast zwischen Homeoffice und der Dienststelle liegt nämlich zwischen fast 0 und bis zu 30 Prozent. So werden also in einigen Dienststellen bis zu 30 Prozent mehr Telefonate und Postkorbmeldungen in der gleichen Zeit im Homeoffice bearbeitet, als es im Büro der Dienststelle der Fall wäre. Umgekehrt bearbeiten bzw. führen in anderen Dienststellen die Beschäftigten fast gleich viele Postkorbmeldungen und Telefonate im Homeoffice wie in der Dienststelle.

Die Differenzen der Arbeitslast zwischen Homeoffice und Dienststelle zeigen sich sowohl innerhalb gleicher Dienststellenarten als auch übergreifend zwischen verschiedenen Service- und Fachzentren sehr unterschiedlich, so dass die These 6 verworfen werden muss. Es scheint keinen dominierenden Einfluss der Aufgabenarten oder der organisatorischen Strukturen auf die Differenz der Arbeitslast zwischen diesen beiden Arbeitsorten innerhalb der TK zu geben.

Hier scheinen also andere Faktoren als der Grad der zeitlichen Unabhängigkeit vom direkten Kundenkontakt eine erheblichere Rolle zu spielen. Wichtig ist zu erkennen, dass Unterschiede in der Differenz der Arbeitslast zwischen Homeoffice und Dienststelle nicht automatisch zu Unterschieden in der Gesamtarbeitslast führen. Hier zeigt sich kein klares Bild. Die Spitzensreiter bei der Gesamtarbeitslast, also diejenigen Dienststellen, welche die meisten Postkorbmeldungen bearbeiten und Telefonate führen, finden sich innerhalb einer Zentrumsart sowohl bei einer Dienststelle mit der größten Differenz der Arbeitslast zwischen Homeoffice und Büro, als auch bei Dienststellen mit der geringsten Differenz und sogar bei einer mittleren Differenz. Die Differenz allein lässt keinen allgemeingültigen Rückschluss über die Gesamtarbeitslast zu; insbesondere ist eine höhere Differenz nicht automatisch der Ausdruck eines Einbruchs der Gesamtarbeitslast. Die Differenz lässt vielmehr die These zu, dass mal mehr und mal weniger ein spontaner formeller, wie informeller Austausch fokussiert auf die Dienststelle stattfindet und damit entsprechend mehr oder weniger Zeit für die Bearbeitung von Postkorbmeldungen und das Führen von Telefonaten im Büro übrigbleibt. Damit wird aber auch eines klar: Es kann nicht automatisch davon ausgegangen werden, dass die Beschäftigten im Homeoffice bis zu 30 Prozent schneller und effizienter arbeiten als in der Dienststelle. Liegt die Differenz höher, dann kann dies der Ausdruck davon sein, dass der Austausch unter den Beschäftigten verstärkt im Büro stattfindet. Ist die Differenz niedrig, besteht diese Fokussierung hingegen wohl eher nicht, oder nur in einem geringen Maße. Es zeigt sich, dass auch ohne eine solche Fokussierung in einigen Dienststellen sehr gute Werte der Gesamtproduktivität erbracht werden können. Es scheint offenbar so zu sein, dass (spontane) formelle und informelle Kommunikation in diesen Dienststellen stärker und erfolgreich über virtuelle Kommunikationsformate stattfinden, die seitens der Beschäftigten und Führungskräfte häufiger als weniger geeignet hierfür bewertet werden wie der Austausch in Präsenz. Zudem werden in diesen Dienststellen die konzentrierten Arbeiten im Büro offenbar sehr effizient erledigt, so dass das Büro auch bei Fokusarbeit keine messbaren Nachteile bringt. Damit kann These 5 nicht generell bestätigt werden.

Eine vergleichsweise hohe messbare Gesamtproduktivität ist nicht zwingend Resultat einer Verlagerung spezifischer Tätigkeiten ins Homeoffice und ins Büro entsprechend den typischen Vorteilen der jeweiligen Arbeitsorte. In der Gesamtschau machen Fälle, in denen eine solche Verlagerung nicht stattfindet, eher die Minderheit aus, da im Durchschnitt eine um ca. 20 Prozent höhere messbare Produktivität im Homeoffice erreicht wird und daher von einer solchen Verlagerung in den meisten Fällen auszugehen ist und dies ist im Schnitt betrachtet auch durchaus positiv auf die Gesamtproduktivität wirkt.

Teamlösung versus unternehmenseinheitliche Regelung zur Arbeitszeitverteilung zwischen Homeoffice und Büro

Auch wenn die Daten einen »Kipp-Punkt« auf Unternehmensebene der TK annehmen lassen, der derzeit nah bei der aktuellen Homeoffice-Quote der TK liegt, kann (wie bereits dargestellt) nicht von einem einheitlichen Optimum für alle Dienststellen- und Teamebenen ausgegangen werden. Denkbar ist Spielraum für individuelle Lösungen in den Dienststellen/Teams zu lassen, so dass innerhalb eines allgemeingültigen Rahmens bedarfsgerecht mehr oder weniger Präsenz möglich ist. Eine solche Lösung kann etwa in Form einer umfassenden Teamvereinbarung erfolgen, die u.a. die notwendige Präsenz in gemeinschaftlicher Abstimmung innerhalb des Teams festlegt und dabei strukturiert der gemeinsame Bedarf an Präsenz erfasst wird.

Den Weg der individuellen Steuerung über eine Teamvereinbarung oder Teamcharta hat die TK nur zum Teil beschritten, da man sich bewusst bei der Einführung von Homeoffice für eine allgemeine Obergrenze von bis zu 60 Prozent Homeoffice-Anteil entschieden hat. Freiwillig kann dennoch eine Teamvereinbarung in den Teams geschlossen werden, die teaminterne Regelungen zum Homeoffice und/oder zur Präsenz enthält, wobei die Obergrenze von 60 Prozent hierdurch nicht aufgehoben wird. Das Modell der Teamvereinbarung wird allerdings auch nicht flächendeckend in der TK umgesetzt, sondern bislang auf freiwilliger Basis angeboten.

Die in der TK vorhandene Obergrenze von bis zu 60 Prozent stellte einen bewussten Kompromiss dar, da davon auszugehen war, dass der »Kipp-Punkt« in einzelnen Teams/Dienststellen und damit eine zu geringe Präsenz auch bereits unterhalb dieser Grenze liegen kann. Der verbleibende Anwesenheitsanteil sollte so groß genug bleiben, dass trotz individueller Arbeitszeit- und Anwesenheitsmodelle bei allen Teams möglichst genug Raum für gemeinsame Zeiten im Büro bleibt und der persönliche Austausch weiterhin möglich ist. Umgekehrt

schöpfen viele Beschäftigten heute diese Obergrenze bereits aus oder überschreiten sie teilweise, so dass einzelne Teams ohne gute Zusammenarbeitskultur damit bereits oberhalb ihres (gegenwärtigen) Optimums liegen und sie damit bereits zu viel Homeoffice umsetzen. Seitens der TK bestehen für eine einheitliche Obergrenze zudem weitere Argumente. So sollen Neiddebatten vermieden werden, wenn zwischen den Teams aufgrund unterschiedlicher Aufgaben oder Strukturen ggf. sehr unterschiedliche Regelungen existieren und sich insbesondere das Ausmaß des zulässigen Homeoffice-Anteils stark unterscheidet. Dies könnte gegebenenfalls zu unerwünschten »Wanderungsbewegungen« zwischen den Teams oder in räumlicher Nähe befindlichen Dienststellen auslösen, da der Homeoffice-Anteil inzwischen ein wichtiger Bestandteil der Attraktivität eines Arbeitsplatzes ist. Weiter zurückgehende Anwesenheitszeiten in den Dienststellen könnten zudem für die Führungskräfte den Aufwand für Kommunikation und fachliche Rückmeldung an ihre Mitarbeitenden weiter steigern, ein Faktor, der bereits in den begleitenden Befragungen durchaus kritisch angemerkt wurde. Zudem gilt es neben der Kommunikation im Team auch die Kommunikation über Teamgrenzen hinweg (das Netzwerken) zu erhalten bzw. sogar zu stärken.

Für die aktuelle Kompromisslösung auf Ebene des Gesamtunternehmens sprechen die genannten Argumente. Sie versucht einen möglichst optimalen und übergreifenden Rahmen zu schaffen, der aber dem Optimum auf Dienststellenebene nicht in allen Fällen auch tatsächlich entsprechen wird. Hinzu kommt, dass sie auf einem einheitlichen Optimum basiert, das sich ebenfalls im Zeitverlauf auch verändern kann. Im Rahmen individueller Lösungen können die Teams/Dienststellen durch eine bessere Nutzung der Präsenzzeiten auch die eigene Präsenzregelung jederzeit anpassen und diese der eigenen Lernkurve folgen lassen. Hier liegt ein großer Vorteil des individuellen Spielraums auf Team-/Dienststellenebene. Im Rahmen einer Einheitsregelung auf Ebene des Gesamtunternehmens kann dieser individuellen Lernerfahrung nicht ohne Weiteres gefolgt werden. Hier gilt es die Lernerfahrungen im Gesamtunternehmen zu betrachten, die »im Schnitt« erreicht wurden. Ob team- bzw. dienststellenindividuelle Lösung oder Einheitslösung: In beiden Varianten ist es jedenfalls wichtig, Wissen über eine werthaltige und effiziente Präsenznutzung zu teilen und stetig daran zu arbeiten. Es gilt also gemeinsam AN der Organisation, nicht nur IN der Organisation zu arbeiten. Dazu gehört auch, dass der einzelne Mitarbeitende versteht, dass gemeinsame Präsenzzeiten langfristig für den Gesamterfolg zentral sind und damit ein entsprechender »Invest« erwartet werden kann, auch wenn kurzfristig individuelle Nutzenabwägungen eher in Richtung von mehr Homeoffice ausfallen.

Um weitere Erkenntnisse über Möglichkeiten zur Optimierung und Nutzung der bestehenden Regelungen zu gewinnen, führt die TK gegenwärtig ein weiteres Pilotprojekt durch. In ihm erproben einzelne Dienststellen Möglichkeiten, um die Zusammenarbeit zu optimieren, z. B. durch Umsetzung unterschiedlicher Präsenz- und virtueller Austauschformate sowie Alternativen zur bestehenden Regelung mit 60 Prozent Homeoffice-Anteil. Die künftigen Ergebnisse dieses Piloten können Erkenntnisse zu einem möglichen Anpassungsbedarf der heute bestehenden Obergrenze liefern, sofern Präsenzzeiten effizienter im Sinne ihrer erkannten Vorteile genutzt werden und die vorhandenen Mehrwerte damit auch bei einem geringeren Präsenzanteil erhalten bleiben.⁷

Offene Fragen – Was die Analyse auf Dienststellenebene nicht verrät

Da sehr deutliche Differenzen der Arbeitslast zwischen Homeoffice und Büro zwischen den einzelnen Dienststellen bestehen, die sich nicht im Hinblick auf spezifische Tätigkeiten/Aufgaben der Beschäftigten gemäß ihrer Zuordnung zu einer Zentrumsart erklären lassen, möchten wir nachfolgend noch eine weitere Betrachtungsebene einziehen. Wir wählen dabei die individuelle persönliche Ebene und gehen dabei zum einen auf die Stärke der Nutzung von Präsenzzeiten für den Austausch und die Kommunikation ein, zum anderen möchten wir in einem zweiten Schritt näher beleuchten, inwieweit hier Vorteile der Präsenz zum Tragen kommen. Entscheidend ist, ob die Präsenzzeiten von den Beschäftigten im Sinne ihrer gegenwärtigen Nutzung als wertvoll erachtet werden, was sie vor allem dann tun werden, wenn sich Vorteile von Präsenz für sie realisieren und etwaige nachteilige Effekte vermieden werden.

Ziel ist es, die Frage zu beantworten, ob in vergleichbaren Dienststellen möglicherweise die Beschäftigten selbst aufgrund erkannter Vorteile der Präsenz den Austausch und die Kommunikation mit den Kolleginnen und Kollegen in die Dienststelle verlagern, während dies in anderen Dienststellen nicht geschieht. Dies müsste entsprechende Auswirkungen auf die jeweils erbrachte Arbeitslast an den beiden Arbeitsorten haben und könnte Differenzen erklärbar machen. Zudem könnte durch ein Werturteil zur Präsenz auch die Frage beantwortet werden, ob Präsenzzeiten reduziert werden könnten, wenn sie als wertlos betrachtet werden und damit offenbar keinen positiven Effekt auf die Frühindikatoren der Produktivität haben.

Um dies näher zu betrachten, werden wir die Ergebnisse der begleitenden Evaluationsreihe heranziehen.

4.3 Evaluationsergebnisse – Interpretationsgehalt der individuellen Ebene

Die Frage inwiefern die Beschäftigten die Zeiten in der Dienststelle verstärkt im Sinne der Frühindikatoren, also vor allem in Form von Kommunikation und Austausch untereinander nutzen und damit eine entsprechende Differenz der Arbeitslast zwischen Dienststelle und dem Homeoffice (die im Gesamtdurchschnitt über den Zeitverlauf hinweg ca. 20 Prozent beträgt) erklären, soll mit folgenden Thesen untersucht werden.

These 7a: Leistet gemeinsame Präsenzzeit im Büro einen guten Beitrag zu den Frühindikatoren der Produktivität (wie formeller und informeller Austausch), dann bewerten auch die Beschäftigten diese Zeiten als wertvoll ...

These 7b: ... und nutzen die gemeinsamen Präsenzzeiten für einen gewinnbringenden Austausch. Je wertvoller die Präsenzzeit beurteilt wird, desto höher ist die Differenz der messbaren Produktivität zwischen Homeoffice und Büro, weil im Büro ein verstärkter Austausch stattfindet.

⁷ Hinweis: Diese Erkenntnisse sind bereits in die Gestaltung einer neuen Dienstvereinbarung der TK eingeflossen, die ab 2026 weiterhin einen allgemeinen Rahmen für das Unternehmen vorgibt. Statt sich jedoch wie bislang auf den maximal möglichen Anteil der Zeit im Homeoffice zu fokussieren, wird der Anteil der erforderlichen Zeit im Büro definiert (40 Prozent) und gleichzeitig aber den Dienststellen ermöglicht, diesen Zeitanteil bei Vorliegen von positiven Rahmenbedingungen zu Zusammenarbeit, Kommunikation und Produktivität auf bis zu 30 Prozent zu reduzieren.

Um diese Thesen näher zu betrachten, untersuchen wir im ersten Schritt, ob die Einschätzung des Nutzens/des Wertes und der Häufigkeit der Nutzung gemeinsamer Zeiten in der Dienststelle für gemeinsamen Austausch einen Einfluss auf die dortige Arbeitslast hat. Zudem hinterfragen wir, an welchen Faktoren sich das Werturteil der Beschäftigten zu den Präsenzzeiten orientiert.

4.3.1 Individuell erkannte Vorteile der Präsenz – ein entscheidender Einflussfaktor für die Produktivitätsdifferenz zwischen Homeoffice und Büro?

Um näher zu untersuchen, ob und in welchem Ausmaß Differenzen der Arbeitslast zwischen Büro und Homeoffice durch persönliche Präferenzen bedingt sind, haben wir die Teilnehmenden zu Personas, also Gruppen mit einem bestimmten Meinungsbild, zusammengefasst. Wichtig für die Bildung der Personas war dabei, ob die Teilnehmenden das Büro für den spontanen und sozialen Austausch (eher) als den besseren Ort einstufen, die gemeinsamen Zeiten mit den Kolleginnen und Kollegen als wertvoll betrachten und dem Austausch daher dort auch mehr zeitlichen Raum einräumen. Demnach müssten Personen, die den Fokus auf Kommunikation und Austausch im Büro legen und die Zeiten in Präsenz als wertvoll für sich beurteilen, auch eine Präferenz haben, sich gerade dort auszutauschen und das Gespräch mit den Kolleginnen und Kollegen aktiv in Präsenz suchen.

Der soziale Austausch allein ist zwar nur ein Teil der Kommunikation, allerdings sehen wir gerade diesen als Anhaltspunkt für einen weiterführenden tätigkeitsbezogenen Austausch. Zumeist findet der soziale Austausch im Arbeitsalltag nicht isoliert, sondern oftmals beiläufig statt und mischt sich entsprechend mit spontanen fachbezogenen Gesprächen etwa zu aktuellen Herausforderungen. Als Kriterium für die Bildung unserer Personas wurde das Meinungsbild zur Frage, wo der Teilnehmende den sozialen Austausch zeitlich verstärkt sieht, genommen. Hinzugezogen wurde die Frage nach dem persönlich eingeschätzten Wert der Präsenz im Büro.

Insgesamt lassen sich die teilnehmenden Beschäftigten anhand dieser Kriterien in drei Personas einteilen, zu denen sich nur knapp 10 Prozent der Teilnehmenden nicht zuordnen lassen. Die drei Personas lassen sich wie folgt beschreiben:

Persona A die »Präsenzorientierten« (48 Prozent): Bei dieser Personengruppe findet der soziale Austausch vor allem in der Dienststelle statt und sie hat die Präferenz, sich dort auch spontan (formell wie informell) auszutauschen. Für sie ist die gemeinsame Zeit mit den Kolleginnen und Kollegen vor Ort (zumindest zum Teil) wertvoll. Diese Personengruppe stellt knapp die Hälfte der Teilnehmenden.

Persona B die »Hybriden« (24 Prozent): Bei dieser Personengruppe findet der soziale Austausch in gleichem Maße sowohl in der Dienststelle als auch im Homeoffice statt. Für sie ist die gemeinsame Zeit mit den Kolleginnen und Kollegen vor Ort wertvoll, auch wenn der soziale Austausch ebenso virtuell im Homeoffice stattfindet; dies gilt auch für den spontanen Austausch. Diese Personengruppe stellt knapp ein Viertel der Teilnehmenden.

Persona C die »Virtuellen« (18 Prozent): Bei dieser Personengruppe findet der soziale Austausch (ebenso wie Persona B) sowohl in der Dienststelle als auch im Homeoffice statt. Für sie ist die gemeinsame Zeit mit den Kolleginnen und Kollegen vor Ort jedoch nicht wertvoll; für sie kann etwa der soziale Austausch ebenso gut virtuell im Homeoffice stattfinden. Die Präsenz bringt in diesem Sinne keinen Mehrwert für den sozialen Austausch, was nicht bedeutet, dass der soziale Austausch an sich als wertlos beurteilt wird. Diese Personengruppe stellt knapp ein Fünftel der Teilnehmenden.

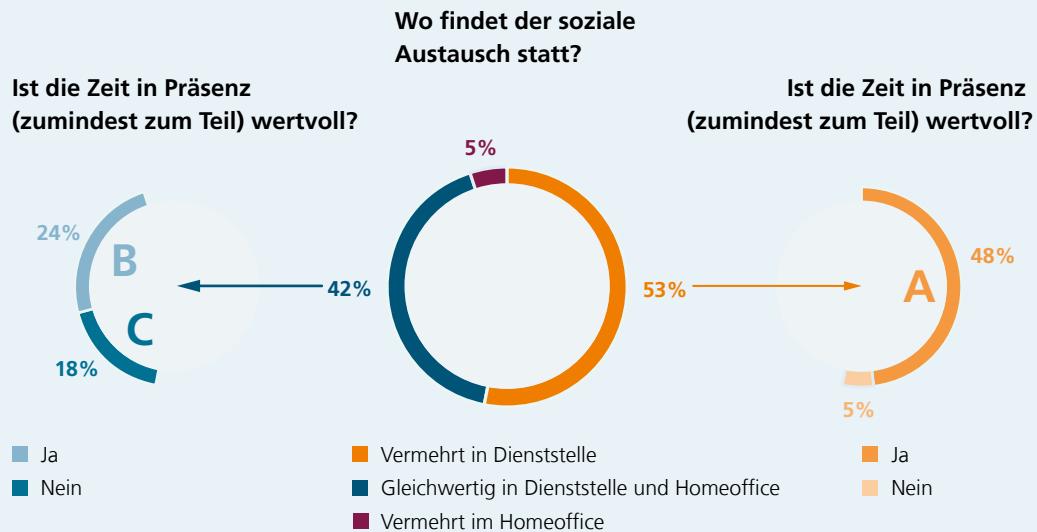


Abbildung 5: Verortung des sozialen Austauschs und Wert gemeinsamer Präsenzzeiten – Bildung von drei Hauptgruppen/Personas.

Nach der jeweiligen Präferenz und der Wertung von Präsenzzeiten, lässt sich gedanklich folgende Kernaussage der beiden »Extrempole« Persona A und C annehmen, die eine weiterführende Implikation auf die Differenz der Arbeitslast zwischen Dienststelle und Homeoffice haben könnte:

Persona A: »Wir sprechen am liebsten persönlich im Büro miteinander und die gemeinsame Zeit in Präsenz halten wir daher für wertvoll. Entsprechend kommunizieren wir im Büro deutlich mehr miteinander als wir es virtuell im Homeoffice tun. Klar kostet es Zeit, wenn wir uns im Büro begegnen, aber dafür arbeiten wir zuhause konzentriert und schnell unsere Aufgaben ab.«

Persona C: »Egal ob wir im Büro oder im Homeoffice arbeiten, die Kommunikation mit unseren Kolleginnen und Kollegen findet im gleichen Maße im Büro und im Homeoffice statt. Einen ausschlaggebenden Mehrwert der Präsenz gibt es hier nicht. Jedenfalls lohnt es sich dafür nicht, ins Büro zu kommen.«

Ein starkes Vorhandensein der Persona A und ein geringeres Vorhandensein der Persona C in einer Dienststelle könnte zu einer fokussierten und damit einer vom Homeoffice abweichenden Nutzung der Zeiten für spontane formelle wie informelle Kommunikation in der Dienststelle führen und damit Differenzen der Arbeitslast zwischen Büro und Homeoffice erklären. Diese Differenz sollte als positiv erlebt werden, denn es findet im Gegenzug eine wertvolle gemeinsame Zeit des Austauschs unter den Kolleginnen und Kollegen statt.

Sind hingegen verstärkt Beschäftigte der Persona C vorhanden, so sollte eine Differenz der Produktivität zwischen Homeoffice und Dienststelle im Gesamtdurchschnitt niedriger ausfallen, da diese Personen den spontanen formellen wie informellen Austausch in der Dienststelle nicht sonderlich fokussieren und er vermutlich nur in geringerem Umfang vorhanden ist.

Die vorliegenden Ergebnisse der Untersuchung lassen vermuten, dass aus einem verstärkten Vorhandensein etwa von Beschäftigten der Persona C kein Rückschluss auf Differenzen der Arbeitslast in der jeweiligen Dienststelle hergeleitet werden können. Gerade die gefühlte Werthaltigkeit der Präsenzzeiten hat offenbar keinen bedeutenden Einfluss auf die Differenz der Arbeitslast zwischen Homeoffice und Dienststelle.

Das Wertempfinden von Präsenzzeiten ist möglicherweise aber kein reines Resultat aus einer verspürten Verbundenheit unter den Kolleginnen und Kollegen, dem erkannten inhaltlichen Wert der Gespräche sowie dem eigenen Kommunikationsverhalten. Es könnte zumindest bei einem Teil der Beschäftigten veränderlich sein, sofern sich auch äußere Umstände und andere beeinflussende Faktoren verändern. Dem werden wir im nachfolgenden Abschnitt nachgehen.

4.3.2 Der individuelle Wert von Präsenzzeiten – Eine persönliche »Kosten-Nutzen-Beziehung«

Im vorangegangenen Abschnitt wurde die Werthaltigkeit von gemeinsamen Präsenzzeiten analysiert und damit mutmaßliche Präferenzen untersucht. In diesem Abschnitt möchten wir auf die Gründe eingehen, unter denen gemeinsame Präsenzzeiten als werthaltig angesehen werden. Zumindest bei einem Teil der Beschäftigten könnte die Beurteilung des Wertes durch Faktoren beeinflusst werden, die auf den ersten Blick nichts mit der Werthaltigkeit der Zeiten im Büro (also mit deren Inhalt) zu tun haben.

Ein gutes Beispiel für einen solchen externen Faktor ist die für den Arbeitsweg notwendige Zeit und deren Auswirkung auf die Beurteilung der Präsenzzeiten in der Dienststelle.

Vergleicht man die Gruppe der Beschäftigten, deren zeitlicher Aufwand für die tägliche An- und Abfahrt zusammen unter einer Stunde liegt, mit der Gruppe der Beschäftigten, die mehr als drei Stunden für den Arbeitsweg aufbringen müssen, dann zeigen sich sehr unterschiedliche Einschätzungen. Während von der Gruppe der »Kurzpendler« 30,1 Prozent die gemeinsamen Anwesenheitszeiten im Büro als sehr wertvoll und nur 20,2 Prozent diese als wertlos empfanden, waren es bei der Gruppe der »Fernpendler« nur 6,0 Prozent, die die gemeinsame Zeit als sehr wertvoll beurteilten, aber 39,3 Prozent sahen sie als wertlos an. Der jeweils übrige Anteil sah die Zeiten für zumindest teilweise wertvoll an. Damit wird deutlich, dass persönliche Präferenzen und die damit verbundenen Werturteile stark durch weitere externe Faktoren beeinflusst werden. So ergibt sich beispielsweise zwischen der Einschätzung des Wertes gemeinsamer Präsenzzeiten und den Fahrtzeiten für den Anfahrtsweg ein klarer signifikanter Zusammenhang (Cramer-V = 0,258).

Dies zeigt sich ebenfalls bei der Zuordnung zu den Personas A bis C.

	Unter 1 Stunde	Über 3 Stunden
Persona A	63,7 %	33,3 %
Persona B	24,2 %	40,0 %
Persona C	12,1 %	26,7 %
Gesamt	100,0 %	100,0 %

Tabelle 3: Personas versus Anfahrtswege.

Hinweis: Teilnehmende, die keiner dieser drei Personas zugeordnet werden konnten, sind in dieser Auflistung nicht enthalten.

Der zu erbringende Einsatz, in Form von Fahrzeit, steht damit ersichtlich in deutlichem Zusammenhang mit der gefühlten Werthaltigkeit (die sich auch in der Zuordnung zu den Personas widerspiegelt).

Der Arbeitsweg als Faktor des eigenen zu erbringenden Einsatzes wirkt sich neben der Werthaltigkeitsbeurteilung auch auf die Beurteilung von verstärkt unproduktiven Zeiten im Vergleich von Homeoffice und Büro aus. Die Mehrheit der Mitarbeitenden mit einer täglichen Wegezeit von unter einer Stunde tendiert zu der Aussage, dass im Homeoffice unproduktive Zeiten leichter vermieden werden können, im Vergleich zur Gruppe der Beschäftigten mit umfangreichen Fahrtzeiten von über drei Stunden fällt die Wertung jedoch deutlich positiver zugunsten der Dienststelle aus. Bei den Kurzpendlern sagen 38 Prozent, dass zuhause viel besser unproduktive Zeiten vermieden werden können, während es bei den Fernpendlern 61 Prozent sind, die dem Homeoffice eine bessere Möglichkeit zur Vermeidung unproduktiver Zeiten attestieren. Die Empfindung unproduktiver Zeiten wird somit maßgeblich durch den zu erbringenden zeitlichen Invest qua Fahrzeit beeinflusst. Offensichtlich werden gerade auch die Zeiten für die An- und Abfahrt in die Beurteilung als unproduktiv empfundene Zeiten mit einbezogen.

Es findet also eine Abwägung aus Aufwand und Nutzen statt und gerade auch im Sinne der Wert-Erwartungs-Theorie werden sofortige Vorteile, wie die Einsparung von Wegezeiten oder die bessere Vereinbarkeit mit privaten Anforderungen in einer Entscheidungssituation wichtiger sind als zeitlich entfernte Vorteile, wie etwa Beiträge zu den Frühindikatoren (z.B. dem Teamzusammenhalt). Diese zeigen sich möglicherweise erst langfristig. Hier zählt die individuelle Opportunitätskostenberechnung stärker.

Anhand der vorliegenden Daten nehmen wir eine weiterführende Wahrscheinlichkeitsberechnung (mittels einer logistischen Regression) vor und damit die Bedeutung von vier Faktoren auf die persönliche Werthaltigkeit von Präsenzzeiten in 5 Szenarien (a bis e) aufzeigen. Es soll dargestellt werden, inwiefern die Wahrscheinlichkeit durch sukzessive Hinzunahme nachfolgender 4 Faktoren jeweils anwächst, die Zeiten in Präsenz als werthaltig zu beurteilen.

1. Wir haben die Beschäftigten gefragt, inwieweit sie durch die Erhöhung des Präsenzanteils im Büro (nach der Corona-Pandemiezeit) einen **positiven Einfluss in Bezug auf das Team erkennen**, was den sozialen Austausch betrifft.
2. Als weiteren Faktor haben wir die Frage einbezogen, inwieweit durch die Erhöhung des Präsenzanteils im Büro (nach der Corona-Pandemiezeit) auch ein **positiver Einfluss in Bezug auf den Informationsfluss aus der Dienststelle** eintrat.
3. Entgegen diesen beiden positiven Faktoren steht der durch den Arbeitsweg und die dafür erforderliche Zeit erbrachte **Einsatz des Beschäftigten**. Ein **kurzer Arbeitsweg** sollte sich entsprechend stark positiv auf die Bewertung der Präsenzzeiten auswirken.
4. Neben diesem möglichen positiven Erleben (siehe 1. und 2.), kann auch die Rolle als Führungskraft mit ihren besonderen **Aufgaben** einen Einfluss auf die persönlich empfundene Werthaltigkeit von gemeinsamen Präsenzzeiten haben.

Szenarien:

- a) Hat ein Beschäftigter keine Führungsfunktion, hat er seit Ende des verstärkten Homeoffice der Corona-Zeit keinen positiven Einfluss durch die erhöhten Präsenzzeiten auf den sozialen Austausch im Team und den Informationsfluss aus seiner Dienststelle erlebt. Hat diese Person einen weiten Arbeitsweg, der für Hin- und Rückweg pro Tag mehr als drei Stunden erfordert, dann liegt die Wahrscheinlichkeit, dass die Präsenzzeit als wertvoll für sich empfunden wird bei 2,3 Prozent. Dies wird in Abbildung 6 als »Nullpunkt-Wahrscheinlichkeit« bezeichnet.
- b) Hat ein Beschäftigter eine Erhöhung des sozialen Austauschs durch eine Ausweitung der Präsenzzeiten im Team erlebt (wobei alle weiteren Faktoren gleich wie in Szenario a) bleiben), dann steigt die Wahrscheinlichkeit auf 9,1 Prozent.
- c) Erlebte ein Beschäftigter neben einer Erhöhung des sozialen Austauschs zudem eine bessere Informationsvermittlung, die in der eigenen Dienststelle geschieht (die übrigen Faktoren bleiben gleich), dann steigt die Wahrscheinlichkeit auf 17,6 Prozent.
- d) Kommen zum Erleben einer Erhöhung des sozialen Austauschs und einer besseren Informationsvermittlung noch kurze An- und Abfahrtszeiten (von zusammen genommen weniger als 1 Stunde pro Tag) hinzu, dann steigt die Wahrscheinlichkeit auf 75 Prozent.
- e) Kommt abschließend hierzu auch noch eine Führungsfunktion hinzu, dann liegt die Wahrscheinlichkeit bei annähernd 100 Prozent, dass die Zeiten in Präsenz als wertvoll beurteilt werden.

Die Werthaltigkeit von gemeinsamer Präsenz als ein wesentliches Kriterium der Bildung unserer Personas kann nicht allein einer Person dahingehend zugeschrieben werden, dass sie eine entsprechende Verbundenheit unter den Kolleginnen und Kollegen verspürt, den inhaltlichen Wert der Gespräche für sich erkennt und eine entsprechende Präsenzorientierung in Bezug auf den Austausch einnimmt. Weitere Faktoren bestimmen das Werturteil stark. Ein erlebter positiver Mehrwert, ein geringer eigener Aufwand und zudem Erleichterungen bei der Ausübung besonderer Funktionen (Führungsrolle) haben einen entscheidenden Einfluss.

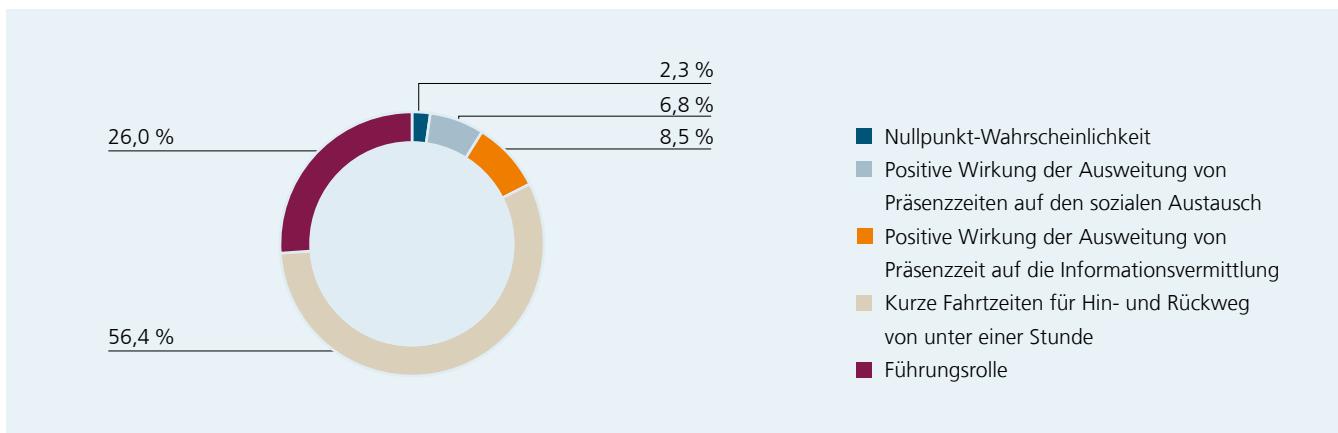


Abbildung 6: Sukzessive Veränderung der Wahrscheinlichkeiten, Zeiten in Präsenz als werthaltig zu beurteilen durch iterative Hinzunahme positiv wirkender Voraussetzungen.

In Bezug auf die These 7a) ist festzuhalten, dass das Erkennen positiver Wirkungen gemeinsamer Präsenzzeiten im Team eine Grundvoraussetzung ist, allerdings sind sie keinesfalls allein ausschlaggebend. Ein sehr starker Einflussfaktor auf eine positive Beurteilung von Präsenzzeiten ist der persönliche Aufwand, welcher erbracht werden muss (Anfahrtszeiten) sowie der Aspekt, ob die Person eine Führungsrolle innehat, oder nicht. Zu These 7b) kann gesagt werden, dass positiv bewertete Präsenzzeiten nicht gleichbedeutend sind mit einem Mehr an dort geführtem formellem und informellem Austausch.

Abschließend kann verneint werden, dass Präsenzzeiten ohne Weiteres reduziert werden können, wenn ein negatives subjektives Werturteil hierüber besteht. In einer Wertbeurteilung fließt eine Abwägung verschiedenster Faktoren ein. Diese beruhen aber stark auch auf Faktoren, die oftmals keinen Bezug zu den Frühindikatoren der Produktivität haben.



5 Fazit aus wissenschaftlicher Sicht und weiterer Forschungsbedarf

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine sorgfältige Ausgestaltung von Homeoffice die messbare Produktivität sowie die Zufriedenheit von Mitarbeitenden und Führungskräften positiv beeinflusst. Dabei zeigt sich, dass Mitarbeitende grundätzlich im Homeoffice messbar produktiver sind als im Büro (i.S. einer höheren Arbeitslast), die gemeinsamen Zeiten im Büro sowie der fachliche und soziale Austausch (Frühindikatoren der Produktivität) jedoch zwingende Voraussetzungen für eine positive zukünftige Produktivitätsentwicklung sind und daher nicht vernachlässigt werden dürfen. Dazu gehört auch der Aufbau eines ausreichenden betrieblichen Sozialkapitals, also der Menge an gewachsenen persönlichen Beziehungen über die Zeit, die erheblich zu Resilienz in Krisenzeiten und der Bindung der Mitarbeitenden beiträgt. Gerade die oftmals gute Umsetzung umfanglicher Homeoffice-Anteile in der Pandemie geht zu einem guten Teil auf das vorher gewachsene Sozialkapital aus Kollegenbeziehungen und Vertrauen zurück. Dieses Kapital muss bewusst aufgebaut und gepflegt werden und steht nach der Pandemie mit weitflächig anderen Präsenzquoten vor erschweren »Genese-Bedingungen«⁸.

Es geht also immer um einen geeigneten Mix aus beiden Arbeitsformen, die nur miteinander gesehen und nicht »gegeneinander« ausgespielt werden sollten. Ziel sollte es daher sein, das Beste »aus beiden Welten« zu vereinen.

Die Wirksamkeit und Wertschätzung der gemeinsamen Zeiten im Büro und des gemeinsamen Arbeitens werden deutlich durch die jeweilige Rolle der Mitarbeitenden und den individuellen Aufwand für den Weg ins Büro beeinflusst. So wird die gemeinsame Zeit durch Führungskräfte stärker positiv beurteilt und im Gegenzug durch Mitarbeitende mit längeren Arbeitswegen als weniger wertvoll eingeschätzt. Hier findet eine individualisierte Nutzenabwägung statt.

Die vorliegenden Daten liefern deutliche Indizien für das Vorhandensein eines »Kipp-Punkts« bezüglich des Zeitanteils im Homeoffice, oberhalb dessen die beschriebenen positiven messbaren Produktivitätseffekte des Homeoffice nicht mehr auftreten oder sich sogar in einer abnehmenden Gesamtproduktivität niederschlagen. In der vorliegenden Studie unter Heranziehung der Daten der TK scheint dieser »Kipp-Punkt« (in Bezug auf das Gesamtunternehmen) bei einem Zeitanteil im Homeoffice von etwa 60 Prozent zu liegen. Dieser »Kipp-Punkt« ist jedoch nicht mit einer persönlich bzw. team- oder dienststellenbezogenen optimalen Verteilung der Arbeitszeit zwischen Homeoffice und Büro gleichzusetzen. Der »Kipp-Punkt« in diesem Sinne ist ausschließlich als bestmögliche Kompromisslösung auf Gesamtunternehmensebene zu verstehen. Damit verbunden ist die Notwendigkeit, sich laufend in den jeweiligen Verantwortungsbereichen darüber auszutauschen, wie Belange des Unternehmens, seiner Kunden/Kundinnen und individuelle wie rollenspezifische Präferenzen sowie technologische Unterstützungsmöglichkeiten in einem guten Gleichgewicht gehalten werden können. Das Thema muss also immer wieder adressiert und diskutiert werden.

⁸ Siehe auch nähere Ausführung zur Gefahr der sozialen Erosion in Connected Work Innovation Hub - Produktivität, Innovationskraft und Bindung in der Hybridität langfristig sichern (2023), S.17; Link: <https://s.fhg.de/Connected-Work-2023>.

Zu beachten ist weiterhin, dass die bloße Betrachtung von messbaren Größen, wie etwa im vorliegenden Fall die Stückzahlmessung an bearbeiten Kundenanliegen oder -telefonaten nur einen Teil der Produktivität umfasst. Es besteht die Gefahr, dass eine alleinige Fokussierung auf diese Werte weitere, insbesondere soziale Faktoren wie Teamzusammenhalt, soziale Erosion oder Zufriedenheitsindikatoren vernachlässigt, die aber wesentliche Bestandteile eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen den Zeiten im Homeoffice und Büro darstellen. Natürlich gibt es grundsätzlich auch weitere Indikatoren, die insbesondere bei der Wissensarbeit hinzukommen wie etwa Kreativität und Innovativität. Diese Indikatoren sind bei dem untersuchten Tätigkeitsfeld der Sachbearbeitung allerdings eher untergeordnet und standen im zugrundeliegenden Projekt nicht im Fokus. All diese Faktoren sollten immer mit erhoben und analysiert werden, da sie Frühindikatoren der Produktivität darstellen und sich mittel- und langfristig auch auf die messbare Produktivität auswirken können.

Die Gesamtbetrachtung ist also entscheidend. Es empfiehlt sich, einen kontinuierlichen »Radar« zu entwickeln, der alle wesentlichen Früh- und Spätindikatoren erfassst, die Veränderungen über die Zeit nachvollziehbar macht, und gleichzeitig Ansatzpunkte für konkrete Gespräche, Handlungsschritte bzw. Veränderungsbewegungen liefert. Neben den bereits aufgezeigten Frühindikatoren könnten eine Reihe weiterer Indikatoren (wie z.B. Aufgabenkomplexität und Betriebszugehörigkeit) den Zusammenhang zwischen Arbeitsort und Arbeitsproduktivität beeinflussen. Dieses komplexe Zusammenspiel gilt es in weiterer Forschung (insbesondere über Längsschnittstudien) zu eruieren.

Insgesamt zeigt sich eine deutliche Forschungslücke, die wir durch weitere Forschungsarbeit schließen möchten.

Impressum

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Nobelstraße 12

70569 Stuttgart

www.iao.fraunhofer.de

Kontakt

Josephine Hofmann

Leiterin Zusammenarbeit und Führung

Tel. +49 711 970-2095

josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de

Satz- und Layout

Franz Schneider, Fraunhofer IAO

Titelbild

© Ashalina, Ulul Albab LM Putra – Adobe Stock, Fraunhofer IAO

Weitere Bilder

Seite 8 (links): © Liubomir - Adobe Stock,

Seite 8 (rechts): © LIGHTFIELD STUDIOS - Adobe Stock,

Seite 17: © peopleimages.com - Adobe Stock,

Seite 21: © beeboys - Adobe Stock/Fraunhofer IAO,

Seite 29: © Dusan Petkovic - Adobe Stock

DOI

<http://dx.doi.org/10.24406/publica-6884>

Alle Rechte vorbehalten

© Fraunhofer IAO, Februar 2026

Kontakt

Josephine Hofmann
Leiterin Zusammenarbeit und Führung
Tel. +49 711 970-2095
josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation IAO
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

www.iao.fraunhofer.de