

---

# Work from Home: Von der Pandemie- notlösung zum Konzept multilokaler Arbeit – Empirische Studie zu den Erfahrungen der Beschäftigten für eine Zukunft der Arbeitswelten an verteilten Orten

---

Andreas Pfnür, Kyra Voll, Martin Christian Höcker und Yassien Bachtal

---



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT

Forschungszentrum Betriebliche  
Immobilienwirtschaft  FBI

Prof. Dr. Andreas Pfnür (Hrsg.)  
Institut für Betriebswirtschaftslehre  
Fachgebiet Immobilienwirtschaft  
und Baubetriebswirtschaftslehre  
[www.immobilien-forschung.de](http://www.immobilien-forschung.de)

**Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis,  
Band Nr. 50, Mai 2023**

---

### **Zitierempfehlung:**

Andreas Pfnür, Kyra Voll, Martin Christian Höcker und Yassien Bachtal (2023): Von der Pandemienotlösung zum Konzept multilokaler Arbeit – Empirische Studie zu den Erfahrungen der Beschäftigten für eine Zukunft an verteilten Arbeitsorten. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 50, Technische Universität Darmstadt.

### **Autor\*innen:**

**Prof. Dr. Andreas Pfnür**, Leiter des Fachgebiets Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Darmstadt und Gründer des Forschungscentrums Betriebliche Immobilienwirtschaft. [pfnuer@bwl.tu-darmstadt.de](mailto:pfnuer@bwl.tu-darmstadt.de)

**Kyra Voll**, M. Sc., Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Darmstadt. [voll@bwl.tu-darmstadt.de](mailto:voll@bwl.tu-darmstadt.de)

**Martin Christian Höcker**, M. Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Darmstadt. [hoecker@bwl.tu-darmstadt.de](mailto:hoecker@bwl.tu-darmstadt.de)

**Yassien Bachtal**, M. Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Darmstadt. [bachtal@bwl.tu-darmstadt.de](mailto:bachtal@bwl.tu-darmstadt.de)

### **Weitere am Studienkonzept Beteiligte:**

**Christian Holthaus**, Gründer und Geschäftsführer der coventury GmbH.  
[christian.holthaus@coventury.de](mailto:christian.holthaus@coventury.de)

---

---

Die nachfolgende Studie wurde unterstützt durch:



Die Arbeit gibt die Sicht der Autor\*innen wieder.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Studie mitunter auf die gleichzeitige Verwendung geschlechterspezifischer Sprachformen verzichtet, sondern stattdessen zum Beispiel das generische Maskulinum verwendet; dabei gelten sämtliche Personenbezeichnungen jeweils gleichermaßen für alle Geschlechter. Die Wahl dieser verkürzten Sprachformen hat lediglich redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertungen.

Forschungscenter Betriebliche  
Immobilienwirtschaft 

Impressum (V.i.S.d.P)

Prof. Dr. Andreas Pfnür  
Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre  
Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften  
Technische Universität Darmstadt  
Hochschulstr. 1  
64289 Darmstadt

Telefon +49 (0) 6151/16 – 24510  
Telefax +49 (0) 6151/16 – 24519  
E-Mail [office-bwl9@bwl.tu-darmstadt.de](mailto:office-bwl9@bwl.tu-darmstadt.de)  
Homepage [www.real-estate-research.org](http://www.real-estate-research.org)  
ISSN-Nr. 1862-2291

Mai 2023

---

---

## Management Summary

---

Die Arbeitswelt erfährt eine gravierende Transformation. Im Zentrum der Veränderungen steht der Wandel der physischen Organisation der Arbeit. Während in den vergangenen Jahren durch die COVID-19-Pandemie die Arbeit vorrangig von zu Hause erledigt werden musste, können Wissensarbeitende den Ort ihrer Arbeitserbringung zunehmend freier wählen. Durch die Rückkehr der Beschäftigten in die Büros der Unternehmen, der gleichzeitig anhaltenden Nutzung des Work from Home und des Ausprobierens dritter Arbeitsorte entsteht ein neues Konzept der physischen Arbeitsorganisation: Multilokalität.

Diese Studie untersucht anhand der Befragung von 1.136 deutschen Wissensarbeitenden den Status quo des Work from Home, der Arbeit in Büros und an dritten Orten und analysiert vergleichend, wodurch Arbeitserfolg von Beschäftigten an den verschiedenen Orten entsteht. Darüber hinaus werden Change-Management-Prozesse betrachtet, um herauszuarbeiten, welche notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um den Übergang der eindimensionalen Arbeit im Büro oder zu Hause zu einer multilokalen Arbeitswelt erfolgreich zu vollziehen. Basierend auf einer Diskussion der empirischen Ergebnisse zu den Potenzialen und Herausforderungen der Transformation der Arbeitswelt werden Implikationen für die Notwendigkeiten staatlicher Regulierung, für die Beschäftigten, die Unternehmen und die immobilienwirtschaftlichen Akteure abgeleitet.

Die Ergebnisse verdeutlichen den gigantischen Umfang der Veränderungen, den die multilokale Arbeit in der Arbeitswelt und anderen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens, wie beispielsweise dem Verkehr, der Umwelt oder auf den gesellschaftlichen Wohlstand bezogen anstößt. Für die Beschäftigten ist die Freiheit des mobilen Arbeitens nicht mehr wegzudenken. Die Studie zeigt auf, wie sie sich individuell auf die multilokale Arbeit einstellen und Work from Home, Büros und dritte Orte bestmöglich nutzen. Eine weitere zentrale Erkenntnis ist, dass das neue Konzept multilokalen Arbeitens neben dem großen gesellschaftlichen Mehrwert auch in hohem Ausmaß volkswirtschaftliche Potenziale aufweist, welche jedoch noch nicht vollumfänglich realisiert werden. Arbeitgeber erfahren durch den richtigen Einsatz multilokaler Arbeit einen großen Gewinn. Zum einen durch einen höheren Arbeitserfolg und die verbesserte Gesundheit ihrer Beschäftigten, aber auch durch die positive Wirkung auf ihre Attraktivität als Arbeitgeber. Diese Potentiale zu heben ist die Aufgabe des betrieblichen Immobilienmanagements. Um den Herausforderungen einer aufweichenden Unternehmenskultur, der erschwerten Kommunikation zwischen und Steuerung von Mitarbeitenden sowie der ständig notwendigen Abwägung zwischen individuellem und Teamerfolg zu begegnen, benötigen Unternehmen eine individuelle Strategie zur Ausgestaltung des neuen Konzepts verteilter Arbeitsorte. Dabei helfen Investitionen in die Ausstattung bei Work from Home, verbesserte Informationskulturen und Weiterbildungsangebote mobiles Arbeiten erfolgreich zu gestalten. Nicht zuletzt wird deutlich, dass zukünftig ein veränderter Bedarf an betrieblichen Immobilien vorherrschen wird. Eine Argumentebilanz zur Entscheidungsstützung in der Abwägung zur quantitativen Anpassung von Flächen sowie mögliche Ansätze zur qualitativen Verbesserung von Büros und der Einsatz von dritten Orten als Ergänzung der Bürostrategie geben Hinweis darauf, wie Unternehmen

---

mit ihren Immobilien auf die dynamische Arbeitswelt reagieren können. Abschließend zeigen die Ergebnisse, dass veränderte Flächenbedarfe der Unternehmen Anpassungen der Geschäftsmodelle und Strategien immobilienwirtschaftlicher Akteure erfordern, das Büro der Zukunft zum aktuellen Zeitpunkt, besonders mit Blick auf die Arbeitswelt von morgen, jedoch noch nicht klar skizziert werden kann.

**Keywords:** Work from Home, Büro, Coworking Space, Workation, Multilokalität, Transformation

---

---

---

## Inhaltsverzeichnis

---

Management Summary.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
1 Einführung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der empirischen Studie.....	3
2 Literaturübersicht.....	7
2.1 Arbeitsortentwicklung und Begriffsbestimmungen.....	7
2.2 State of the Art der Homeoffice-Studien.....	8
3 Methodisches Vorgehen und Darstellung der Stichprobe.....	15
3.1 Studienkonzeption und wissenschaftliche Vorgehensweise.....	15
3.2 Stichprobenzusammensetzung und Repräsentativität.....	16
3.3 Hinweise zum Auswertungskonzept.....	22
4 Studienergebnisse.....	23
4.1 Situation des Arbeitens bei Work from Home und im Büro.....	23
4.1.1 Status quo des Work from Home.....	23
4.1.2 Status quo der Arbeit im Büro.....	33
4.2 Arbeitsortwahl und -erfolg an den verschiedenen Arbeitsorten.....	38
4.2.1 Arbeitsortwahl der Befragten.....	38
4.2.2 Arbeitserfolg an den verschiedenen Arbeitsorten.....	44
4.3 Change Management.....	59
4.4 Arbeiten an dritten Arbeitsorten.....	68
4.4.1 Coworking Spaces.....	71
4.4.2 Workation.....	76
5 Zusammenfassung und Implikation der empirischen Ergebnisse.....	82
5.1 Multilokalität der Arbeitswelt – die Entwicklung eines Konzepts zur besseren räumlichen Integration von Leben und Arbeiten.....	83
5.2 Implikationen multilokaler Arbeit für Beschäftigte und Arbeitnehmervertretung.....	88
5.3 Lessons Learned für Arbeitgeber und betriebliches Immobilienmanagement.....	96
5.4 Lessons Learned für die immobilienwirtschaftlichen Akteure.....	110
5.5 Lessons Learned für andere.....	113
5.6 Ungewissheit über die Arbeitswelt von morgen.....	114
Literaturverzeichnis.....	115

---

---

## Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 1: Schwerpunkte beider Studien .....	4
Abbildung 2: Wissenschaftliches Vorgehen im Zeitablauf .....	15
Abbildung 3: Datenaufbereitungsprozess.....	16
Abbildung 4: Persönliche Merkmale der Befragten .....	17
Abbildung 5: Geografische Verteilung der Befragten .....	18
Abbildung 6: Haushaltsbezogene Merkmale der Befragten .....	19
Abbildung 7: Arbeitsbezogene Merkmale der Befragten .....	20
Abbildung 8: Verteilung der Arbeitstätigkeiten .....	21
Abbildung 9: Zusammenfassung von Antwortausprägungen zu Top-/Bottom-3-Box-Werten .....	22
Abbildung 10: Work-from-Home-Erfahrung vor COVID-19-Pandemie .....	23
Abbildung 11: Heimarbeitsplatz der Befragten.....	24
Abbildung 12: Mobiliare und technische Ausstattung des Work from Home .....	25
Abbildung 13: Regelung und Zufriedenheit damit zum Thema Arbeiten von zu Hause.....	26
Abbildung 14: Regelung zum Arbeiten von zu Hause nach Unternehmensgröße und Branche .....	27
Abbildung 15: Zufriedenheit mit Regelung zum Arbeiten von zu Hause nach Unternehmensgröße .....	28
Abbildung 16: Zur Verfügung gestellte Arbeitsmittel bei Work from Home .....	29
Abbildung 17: Kostentragung bei Work from Home.....	30
Abbildung 18: Einrichtung des Heimarbeitsplatzes .....	31
Abbildung 19: Qualität der Arbeit zu Hause .....	31
Abbildung 20: Isolation bei Work from Home .....	32
Abbildung 21: Gründe für anhaltendes Work from Home .....	33
Abbildung 22: Büroform und Bürokonzept der Befragten.....	34
Abbildung 23: Gründe für die Rückkehr in das Büro.....	35
Abbildung 24: Gewünschte Tätigkeitsverteilung nach Arbeitsort .....	36
Abbildung 25: Bürobesuch nach Wochentagen.....	37
Abbildung 26: Beeinflussung der Arbeitsortwahl durch das eigene Team .....	37
Abbildung 27: Wunsch und Realität der Arbeitsortverteilung 2020 (Pfnür et al., 2021) und 2023 .....	39
Abbildung 28: Tatsächliche und gewünschte Arbeitsortverteilung nach Generationen .....	40
Abbildung 29: Gewünschte Arbeitsortverteilung nach Wohnlagen .....	41
Abbildung 30: Aktuelle und gewünschte Arbeitsortverteilung nach Arbeitsweglänge .....	42
Abbildung 31: Gewünschte Arbeitsortverteilung nach Relevanz der Teamdynamik .....	43
Abbildung 32: Einfluss in- und outputbezogener Aspekte auf die Arbeitsortwahl.....	44
Abbildung 33: Zufriedenheit nach Arbeitsorten .....	45
Abbildung 34: Zufriedenheit nach Arbeitsorten und Alter .....	46

Abbildung 35: Zufriedenheit nach Arbeitsorten und Wohnlage.....	46
Abbildung 36: Zufriedenheit bei Work from Home und im Büro in Abhängigkeit des Arbeitswegs	47
Abbildung 37: Zufriedenheit im Büro nach Büroform und Bürokonzept.....	48
Abbildung 38: Einfluss nehmende Verhältnisse auf die Zufriedenheit an den Arbeitsorten .....	49
Abbildung 39: Einfluss nehmende Verhältnisse auf Zufriedenheit an den Arbeitsorten nach Alter .....	49
Abbildung 40: Produktivität nach Arbeitsort .....	50
Abbildung 41: Produktivität nach Arbeitsort und Alter .....	51
Abbildung 42: Produktivität nach Arbeitsort und Hierarchieebene .....	52
Abbildung 43: Produktivität nach Arbeitsort und Wohnort .....	53
Abbildung 44: Arbeitserfolg und Persönlichkeitsmerkmale .....	54
Abbildung 45: Arbeitserfolg und Agilität.....	55
Abbildung 46: Korrelation von Produktivität und Zufriedenheit nach Arbeitsorten .....	56
Abbildung 47: Burnout und Boreout bei der Arbeit.....	56
Abbildung 48: Zusammenhang Arbeitszeit Work from Home und Büro mit Burnout und Boreout	57
Abbildung 49: Zusammenhang Arbeitserfolg verschiedener Arbeitsorte mit Burnout und Boreout .....	57
Abbildung 50: Zusammenhang zwischen Burnout, Boreout und Agilität .....	58
Abbildung 51: Existenz von Arbeitszeitregelungen.....	59
Abbildung 52: Existenz von Arbeitszeitregelung nach Unternehmensgröße und Branche .....	60
Abbildung 53: Mittel der Arbeitszeiterfassung .....	61
Abbildung 54: Einflussnahme der Mitarbeitenden bei Change-Prozessen zum mobilem Arbeiten	62
Abbildung 55: Einflussnahme der Mitarbeitenden bei Change-Prozessen zum mobilem Arbeiten nach Hierarchieebene und Unternehmensgröße .....	63
Abbildung 56: Erwartungshaltung bezüglich der Involvierung bei Change-Prozessen.....	64
Abbildung 57: Ebenen der Entscheidungsfindung im Change Management .....	64
Abbildung 58: Relevanz des mobilen Arbeitens.....	65
Abbildung 59: Gegenwert zur Möglichkeit orts- und zeitflexibel arbeiten zu können .....	66
Abbildung 60: Entgegenkommen der Beschäftigten für mobile Arbeit.....	67
Abbildung 61: Erhöhte Kündigungsabsicht durch die fehlende Möglichkeit mobil zu arbeiten .....	67
Abbildung 62: Bedürfnis nach Schulungen und technischem Support beim mobilen Arbeiten.....	68
Abbildung 63: Erfahrung an dritten Arbeitsorten nach Generationen .....	69
Abbildung 64: Bereitschaft zur Nutzung von alternativen Arbeitsorten .....	70
Abbildung 65: Finanzielle Belastungen durch Arbeitsorte unerwünscht.....	70
Abbildung 66: Verteilung der Arbeitszeit an dritten Orten.....	71
Abbildung 67: Nachhaltigkeitsperspektiven auf Coworking Spaces .....	72
Abbildung 68: Vorteile der Arbeit in Coworking Spaces .....	73

---

Abbildung 69: Nachteile der Arbeit in Coworking Spaces.....	74
Abbildung 70: Arbeit in Coworking Spaces .....	75
Abbildung 71: Erfahrung mit Workation je Unternehmensgröße .....	76
Abbildung 72: Offenheit für Workation .....	77
Abbildung 73: Wichtigkeit von Workation im Vergleich zu Sabbatical .....	77
Abbildung 74: Gründe für Workation .....	78
Abbildung 75: Workation-Dauer .....	79
Abbildung 76: Workation-Orte.....	80
Abbildung 77: Workation-Anreise Verkehrsmittel.....	80
Abbildung 78: Workation-Unterkunft .....	81

---

---

## Tabellenverzeichnis

---

Tabelle 1: Studienüberblick zum Thema Homeoffice seit erster Studie 2021.....	8
Tabelle 2: Themenbereiche des Fragebogens.....	15

---

## Abkürzungsverzeichnis

---

BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
et al.	et alii
Gen	Generation
Hrsg.	Herausgeber
insb.	insbesondere
M	Mittelwert
n	Anzahl der Beobachtungen
Nr.	Nummer
S.	Seite
SD	Standardabweichung
z. B.	zum Beispiel

---

# 1 Einführung

---

## 1.1 Problemstellung

Seit geraumer Zeit befinden sich Wirtschaft und Gesellschaft in der Transformation. Die Megatrends des wachsenden Umweltbewusstseins, der Digitalisierung, der Globalisierung, der (Re-)Urbanisierung, soziodemografischen Wandels und der wachsenden staatlichen sowie geostrategischen Eingriffe forcieren die Notwendigkeit der Unternehmen, sich immer schneller an sich wandelnde Umweltbedingungen anzupassen. Diese Transformation umfasst in besonderem Umfang auch die immobilien Ressourcen der Unternehmen (Pfnür und Wagner 2018; Pfnür 2019), die Wohnraumversorgung der privaten Haushalte (Pfnür et al., 2023; Pfnür et al., 2023; Pfnür et al., 2023) sowie das Wertschöpfungssystem der Immobilienwirtschaft (Pfnür 2019; Pfnür 2020). In der Folge verändern sich die Flächenbedarfe von Unternehmen wie auch privaten Haushalten in rasanter Geschwindigkeit. So zeigt (Pfnür 2019), dass die Unternehmen innerhalb von zehn Jahren 60 % ihrer betrieblichen Immobilien durch Markttransaktionen und Projektentwicklungen an sich ändernde Rahmenbedingungen anpassen werden. Die Preisentwicklungen an den Wohnungsmärkten der letzten Jahre lassen ebenfalls auf eine sehr hohe Dynamik der Nachfrage schließen.

In dieser Situation der immobilien Transformation brach 2019 die COVID-19-Pandemie aus. Soziale, gesellschaftliche Strukturen mussten weitgehend aufgebrochen werden, die Büroarbeit fand zu circa 80 % von zu Hause statt. Unter anderem Pfnür et al. (2021) zeigen mit der Studie „Home-office im Interessenkonflikt“ eindrucksvoll, wie stark die Veränderung der physischen Organisation der Arbeit auf den Arbeitserfolg Einfluss nimmt und wie stark diese Wirkungsbeziehung nicht nur auftritt, sondern seither auch gesellschaftlich wahrgenommen wird. Im Durchschnitt zeigt sich ein deutlich gesteigerter Arbeitserfolg. Insbesondere Arbeitszufriedenheit als auch Arbeitsproduktivität sind messbar gestiegen. Beispielsweise gaben die Beschäftigten an, durch das Work from Home ihre Arbeitsproduktivität um durchschnittlich 13 % gesteigert zu haben. Die Job-Life-Integration funktioniert im Durchschnitt der Gesellschaft spürbar besser. Allerdings zeigen die Ergebnisse ebenfalls, dass es neben circa 60 % Gewinnern in der Gesellschaft auch circa 40 % Verlierer des Work from Home gab. Die gesamtgesellschaftliche Debatte der letzten drei Jahre war sehr stark geprägt von der Diskussion um Gewinner, Verlierer und ein „New Normal“ der Arbeitswelten durch das Work from Home.

Nach Abklingen der COVID-19-Pandemie stellen sich viele Fragen, wie die Arbeitswelten der Zukunft aussehen werden. Verfolgt man die öffentliche Debatte, so fällt auf, dass es eindeutig noch mehr Antworten als Fragen gibt. Antworten, die oft im Widerspruch stehen und eher Bauchgefühlen folgen als aus Daten hergeleiteten kausalen Zusammenhängen. Es wird offensichtlich, dass Entscheidungsträger wie auch Journalisten in ihrer Wahrnehmung der Situation und den daraus

---

folgenden Beurteilungen sehr stark durch ihre ganz persönlichen, individuellen Erfahrungen geprägt sind. Das ist ganz natürlich. Jeder Büroarbeitende, vom Azubi bis zum Vorstandsvorsitzenden des Dax-Konzerns, vom einfachen Parteimitglied bis zum Bundesminister hat eigene Erfahrungen mit dem Work from Home gemacht und diese in seinem täglichen Austausch mit seiner Umwelt reflektiert. Was allerdings fehlt, und nach drei Jahren Erfahrungen mit Work from Home langsam erforderlich wird, ist eine systematische, datenbasierte und vorurteilsfreie Analyse des gegenwärtigen Zustands der physischen Organisation der Wissensarbeit sowie der Vor- und Nachteile unterschiedlicher Konfigurationen von Personen, Arbeitsaufgaben und Arbeitsorten. Beschränkt man sich auf das Wesentliche, wird zunächst offensichtlich, dass durch das Work from Home, das umgangssprachlich auch als Homeoffice bezeichnet wird, eine der größten Veränderungen der wissensbezogenen Arbeitswelten stattgefunden hat.

In den letzten Jahren der Transformation der Arbeitswelten immer stärker zu beobachten war, dass das Büro als Ort der Verrichtung von Wissensarbeit nicht nur durch das Work from Home Alternativen erhalten hat. Vielmehr sind in den letzten Jahren auch die Arbeit von sogenannten dritten Arbeitsorten (z. B. Gauger 2021), unter denen zunächst vereinfacht jeglicher Ort der Arbeit außerhalb des Büros (2. Ort in der soziologischen Typologie nach Florida) oder des Zuhauses (1. Ort nach Florida) ausgeführt worden. Studien wie die von Gauger et al. (2022) zeigen, dass dritte Arbeitsorte erhebliche situativ und individuell spezifische Einflüsse auf Arbeitserfolge haben können. Von besonderer Bedeutung ist seit der Pandemie eine spezielle Form des Arbeitsortes, das Workation (Voll et al., 2022), bei dem es sich, je nach konkreter Ausgestaltung, entweder um einen dritten Arbeitsort, wie ein Hotel oder Kreuzfahrtschiff, oder um ein (Ferien-/Wochenend-)Haus, fast schon im Sinne eines First Place, handeln kann.

Summa summarum bleibt festzuhalten, dass sich insbesondere durch Work from Home, durch Third Place sowie Workation-Konzepte neue, sehr wirkungsstarke Instrumente in der immobilienwirtschaftlichen Transformation der Unternehmen wie auch der privaten Haushalte ergeben. Deren Einsatz verschiebt eindrücklich die Grenze zwischen Leben und Arbeiten. Die zukünftige Aufgabe für alle beteiligten Akteure wird darin bestehen, die Vorteile und Gewinne der multilokalen Arbeit zu realisieren, während die Nachteile und Verluste minimiert werden. Diese Studie soll durch die Schaffung von Transparenz einen ersten Beitrag dazu leisten. Konkret wird es nachfolgend darum gehen, eine Informationsbasis zur Lösung der folgenden praktischen Probleme zu schaffen:

- **Transformation der Arbeitswelten:** Wie wird in den Betrieben aus der Pandemienotlösung Work from Home ein neues Arbeitskonzept? Welche Rolle spielen dabei alternative Arbeitsorte, die Third Places? Wie erfolgt zukünftig die effiziente Zuordnung von Personen, Arbeitsaufgaben und Arbeitsorten? Wie gelingt der Change-Management-Prozess? Wie sollten Unternehmen

---

und Arbeitnehmer in diesem Prozess interagieren? Sollte es einheitliche Regelungen geben oder individuelle Vereinbarungen?

- **Individueller Arbeitserfolg und Gesundheit:** Wie kann mobile Arbeit bei Wissensarbeitern dazu beitragen, die Arbeitsproduktivität, die Arbeitszufriedenheit sowie die Arbeitsgesundheit zu erhöhen? Wie lässt sich insbesondere das Burn- und Boreout-Risiko der Beschäftigten verringern?
- **Regulatorik:** Mobile Arbeit ist bislang rechtlich kaum geregelt. Wie sieht ein effektiver Rechtsrahmen aus, der insbesondere Lösungen für einen fairen Interessenausgleich der Tarifparteien sowie den Arbeitsschutz und die Arbeitssicherheit schafft? Die Ergebnisse dieser Studie gehen ein in die Politikwerkstatt Mobile Arbeit – sicher und gesund, die derzeit im Bundesministerium für Arbeit (BMAS) einen möglichen Rechtsrahmen diskutiert.
- **Auswirkungen auf die Büroportfolios von Nutzern, Investoren und Finanzierern:** Wie wird sich die Nachfrage der Betriebe nach Bürofläche in Bezug auf Quantität, Qualität und Standort verändern? Was folgt daraus für die Preis- und Wertentwicklung auf den Immobilienmärkten und die Portfoliostrategien von Investoren und Finanzierern?

## 1.2 Zielsetzung und Aufbau der empirischen Studie

Die Arbeitswelt, in der Phase raumgreifender Transformationen, ist zunehmend geprägt von neuen Arbeitsmodellen, sogenannten New Ways of Working (Blok et al., 2011; Nijp, et al., 2016). Beschäftigten sich Forschung und Praxis über die letzten Jahrzehnte hinweg primär mit der Arbeit in Büros, so weitet sich der Blick zunehmend auch auf alternative Arbeitsorte aus. Spätestens bedingt durch die COVID-19-Pandemie, mit wiederholten Lockdownphasen, ist das Thema Work from Home in Deutschland zu einem zentralen gesellschaftlichen Anliegen und vielfach diskutierten Thema geworden.

Durch mobile, also orts- und zeitflexible Arbeit von unterwegs oder einem anderen Ort als dem Firmenbüro, wird die Verteilung der Arbeitsorte diverser und die Komplexität der Organisation für Unternehmen nimmt zu. Für mobile Arbeit besteht aktuell kein einheitlicher und verbindlicher Rechtsrahmen und sie kann von Unternehmen freiwillig angeboten werden. Jedoch erarbeiten Expert\*innen im Rahmen eines Politikwerkstatt-Prozesses des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), über einen Zeitraum von einem Jahr hinweg, derzeit Vorschläge für Strukturen und Voraussetzungen zeit- und ortsflexiblen Arbeitens (BMAS, 2023).

Die Berichterstattung zu Work from Home hat während der COVID-19-Pandemie ein vorläufiges Hoch erreicht. In diesem Zeitraum ist auch die erste Homeoffice-Studie des Forschungsteams der TU Darmstadt um Prof. Dr. Andreas Pfnür entstanden: Homeoffice im Interessenkonflikt (Pfnür et al., 2021). Die Studie verfolgt das Ziel die Rahmenbedingungen des Homeoffice in der besonderen

und für viele Beschäftigte neuen Situation zu analysieren. Im Ergebnis werden Konfliktlinien und drohende Verteilungskämpfe in den Entscheidungen der Betriebe und der öffentlichen Hand sowie Handlungsempfehlungen für einen nachhaltigen Erfolg des Work from Home aufgezeigt. Abbildung 1 zeigt die Schwerpunkte der ersten und zweiten Studie im Vergleich.



**Abbildung 1: Schwerpunkte beider Studien**

Abgeleitet aus den Erkenntnissen und Limitationen der ersten Studie liegt der Fokus der vorliegenden zweiten Studie auf drei Schwerpunkten. In ihrer Gesamtheit trägt diese Studie dazu bei, den Status quo des Work from Home im Abklingen der pandemischen Lage zu untersuchen, um eine Informations- und Entscheidungsgrundlage zur Beantwortung der wichtigsten Fragen der zukünftigen Büroentwicklung zu beantworten. Das Ziel ist es, den Erfolg des Work from Home zu messen und ein Bild der zukünftigen multilokalen Arbeitswelt aufzuzeigen.

Dieser Ergebnisbericht beschäftigt sich in einem ersten Schwerpunkt mit der Fragestellung, wie physische, organisatorische und persönliche Rahmenbedingungen der Arbeit Einfluss auf den Arbeitserfolg nehmen. Die Klärung und Überprüfung der Zusammenhänge soll ergänzend zur ersten Studie dieses Mal abseits der Pandemiehochphase erfolgen. Durch das grundsätzliche Design der Studie werden erneut implizit und explizit die unterschiedlichen Arbeitsplätze im Büro, zu Hause und an dritten Orten anhand ihrer Eigenschaften und Erfolgswirkungen miteinander verglichen. Dieses Vorgehen verfolgt das Ziel der verbesserten Planbarkeit einer Zukunft der Arbeit an verteilten Arbeitsorten, da Rückschlüsse auf allgemeine Erfolgsfaktoren der Arbeitsplatzentwicklung für Wissensarbeiter möglich werden.

Den zweiten Schwerpunkt setzt die Studie auf die Betrachtung der Change-Prozesse im Kontext verteilter Arbeitsorte. Die erste Studie 2021 hat verdeutlicht, dass ohne einen aktiven Change-Prozess die Risiken des Work from Home drohen überhandzunehmen, aber dass das Veränderungsmanagement und die Denkstrukturen während der Pandemie noch nicht hinterhergekommen sind.

---

Aus diesem Grund wird in dieser zweiten Studie konkret auf die Change-Prozesse unter Einbezug aller Stakeholder geschaut. Hierbei wird herausgearbeitet, welche notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um den Übergang der eindimensionalen Arbeit im Büro zu einer multilokalen Arbeitswelt erfolgreich zu vollziehen und die schlimmste Folge misslingender Change-Prozesse, den Verlust von Mitarbeiterpotenzialen, zu vermeiden. Der Ergebnisbericht beschäftigt sich darüber hinaus mit der Fragestellung, ob der Change zum „New Normal“ bereits in vollem Gange ist, wie Mitarbeitende in Veränderungen eingebunden werden wollen und welche Bereitschaft zum Entgegenkommen sie aufweisen. Es wird außerdem der Frage nachgegangen, auf welcher Ebene Entscheidungen zur verteilten Arbeit getroffen werden sollten und welche Unterstützungsangebote den Mitarbeitenden bei der ortsverteilten Arbeit dienlich sind.

Der dritte Schwerpunkt liegt auf der Rolle alternativer Arbeitsorte, wie beispielsweise Coworking Spaces. In der Studie 2021 wurde bereits auf die Bedeutung dritter Arbeitsorte eingegangen und Erfahrungen und Wünsche der Beschäftigten in Bezug auf diese aufgezeigt. Auffällig war hierbei die noch grundsätzlich geringe Erfahrung mit diesen Arbeitsformen, welche jedoch bei den Nutzenden positive Reaktionen auslösen. In dieser Studie soll erneut der Erfahrungsstand analysiert werden, den Beschäftigte mit alternativen Arbeitsorten haben. Das Ziel ist es, sich über das immobilienwirtschaftliche Potenzial dieser Formen bewusst zu werden, welches gemäß wissenschaftlicher Literatur durch Flexibilität und Chancen effizienterer organisatorischer Lösungen bietet. Ein besonderes Augenmerk wird außerdem auf den relativ neuen Trend, der Kombination von Arbeit und Urlaub (Workation) gelegt. Im Hinblick auf den anschwellenden Konkurrenzkampf um junge Talente auf dem Arbeitsmarkt (War for Talent) könnte Workation sich möglicherweise zu einem attraktiven Arbeitsmodell entwickeln. Darüber hinaus besteht für die Immobilienbranche, welche ursprünglich der Aufgabe nachgeht Arbeitsplätze in Form von Büros zur Verfügung zu stellen, die Notwendigkeit sich mit den neuen Akteuren, die in diesen Markt eintreten, wie z. B. das Hotelgewerbe, die diese besondere Art von Arbeitsplätzen anbieten, auseinanderzusetzen. Dafür liefert die Studie erste empirische Ergebnisse über die Beschäftigten, die bereits Erfahrung mit diesem Arbeitsmodell gesammelt haben, und ihre Workation.

Der Ergebnisbericht ist in fünf Kapitel aufgeteilt. Nachdem in Kapitel 1 die Problemstellung erörtert und die Zielsetzung der Studie vorgestellt wurde, folgt in Kapitel 2 eine Literaturübersicht. Anschließend an die Erläuterung des methodischen Vorgehens und der Darstellung der Stichprobe, in Kapitel 3, werden in Kapitel 4 die Studienergebnisse präsentiert. Das fünfte und letzte Kapitel fasst die wichtigsten Ergebnisse der Studie zusammen und liefert auf Basis der empirischen Ergebnisse erste abgeleitete Implikationen für die Notwendigkeiten staatlicher Regulierung, für die Beschäftigten, die Unternehmen und die immobilienwirtschaftlichen Akteure.

---

Die Studie entsteht an der öffentlich-rechtlichen Institution der Technischen Universität Darmstadt und ist, soweit dies möglich ist, frei von Partikularinteressen. Die zugrunde liegende empirische Erhebung ist primär zur weitergehenden wissenschaftlichen Verwertung bestimmt. Die Initiative und das Design gehen ganz wesentlich auf die beteiligten Wissenschaftler zurück. Es handelt sich nicht um Auftragsforschung. Die Arbeit wird zu ganz überwiegenden Teilen aus öffentlichen Mitteln finanziert. Als Sponsoren und fachliches Sounding Board sind die Unternehmen Art-Invest Real Estate und der Zentrale Immobilien Ausschuss ZIA vertreten.

---

## 2 Literaturübersicht

---

### 2.1 Arbeitsortentwicklung und Begriffsbestimmungen

Die physische Organisation von Arbeit unterliegt einem fortwährenden Wandel. Beeinflusst durch unterschiedliche Faktoren, wie die kontinuierliche Weiterentwicklung von IT- und Telekommunikationstechnologien, den demografischen Wandel, mit der Folge einer schrumpfenden Erwerbsbevölkerung, oder exogene Schocks, wie die COVID-19-Pandemie, durch welche kurzerhand das Zuhause zum Arbeitsort vieler Deutscher wurde. Bedingt durch diese und weitere Aspekte des Arbeitslebens gewinnen flexible Arbeitsformen immer mehr an Bedeutung.

Seit der Industrialisierung begeben sich sogenannte Wissensarbeitende zumeist zum Arbeiten in ein Büro des Arbeitgebers, den sogenannten Second Place<sup>1</sup>. Jahrzehntlang wurden arbeitsorganisatorische Prozesse und das Management der Organisation der Arbeit auf diese Art Arbeitsort fokussiert. In dieser Studie wird bei dem Begriff Büro auf die Räumlichkeiten des Arbeitgebers Bezug genommen, wobei keine Aussage über die Besitzverhältnisse (Eigentum/Miete) getroffen wird. Es geht lediglich um die bereitgestellten Flächen eines oder mehrerer fester Standorte, die den Mitarbeitenden zum Arbeiten zur Verfügung gestellt werden.

Während der COVID-19-Pandemie wandelte sich dieser Trend schlagartig. Leben und Arbeiten fand plötzlich, wie zu Zeiten vor der Industrialisierung, auch für Beschäftigte mit wissensintensiven Tätigkeiten, regelmäßig in den privaten Räumlichkeiten, dem sogenannten First Place, statt. Mit Fortlauf und beginnendem Abklingen der pandemischen Situation ist in Deutschland zu beobachten, dass das Interesse an Work from Home sich aufrechtzuerhalten scheint. Im Folgenden wird der Begriff Work from Home synonym zur Arbeit von zu Hause, am Heimarbeitsplatz des Hauptwohortes, verwendet.

Ein weiterer, sich seit einiger Zeit abzeichnender Trend ist eine allgemeine Flexibilisierung des Arbeitsortes. Sogenannte Third Places stellen für einen Teil der Bürobeschäftigten eine Alternative zum Büroarbeitsplatz, durch dezentrale, institutionalisierte Arbeitsorte, dar. Häufige Beispiele flexibler Arbeitsflächen sind Coworking Spaces, Business Center oder Satellitenbüros. Im wissenschaftlichen Diskurs geht die Klassifizierung bereits über die dritten Orte hinaus. Dabei wird von Fourth Places, der hybriden multilokalen Arbeit, der erweiterten Realität (Augmented Reality) im digitalen Arbeitsraum und den Fifth Places, der Arbeit an Urlaubsorten – Workation – gesprochen. Workation beschreibt die ortsflexible Arbeit, bei der sich die Bereiche Arbeit und Freizeit/Urlaub verschmelzen.

---

<sup>1</sup> Die Bezeichnung geht zurück auf die Klassifizierung von Orten nach Oldenburg, R. (1999) in seinem Buch "The great good place".

Vereinfacht zusammengefasst wird in diesem Bericht, ausgehend von der Definition über verschiedene Funktionsräume in den 90er-Jahren, der Begriff dritte Orte verallgemeinernd als Oberbegriff verwendet für folgende (Arbeits-)Orte des öffentlichen Lebens: Lounges, Züge, Flugzeuge, Gastronomiebetriebe (z. B. im Café), unternehmensinterne Corporate Coworking Spaces, wie z. B. Satellitenbüros, öffentliche Coworking Spaces und Workation.

In Kapitel 4.2 wird ein besonderer Fokus auf den Arbeitserfolg der Beschäftigten an unterschiedlichen Arbeitsorten gelegt. Arbeitserfolg kann allgemein als das Zusammenspiel von MitarbeiterEinstellungen und Arbeitsergebnissen beschrieben werden (Yalabik et al. 2013). In diesem Bericht werden dazu Zufriedenheit, Burnout (Stress), Boreout (Langeweile) und Produktivität betrachtet.

Die vielfältigen Veränderungen und Neuerungen der Arbeitswelt fordern von den Unternehmen eine sorgfältige Steuerung, um ihre Mitarbeitenden bestmöglich zu unterstützen. Beim Change Management handelt es sich um einen kontinuierlichen Prozess, der sich mit der Anpassung von Ausrichtung, Struktur und Fähigkeiten einer Organisation befasst, um den sich ständig ändernden Bedürfnissen von externen und internen Kunden gerecht zu werden (Moran/Brightman, 2001; By, 2005). Im Kern befasst sich das Change Management demnach mit der strategischen Ausrichtung der Organisationseinheit, um zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben und die Mitarbeitenden erfolgreich durch die Veränderungen zu leiten.

## 2.2 State of the Art der Homeoffice-Studien

Das Thema Work from Home kann aus einer Reihe von unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden. Neben den Beschäftigten und den Entscheidungsträgern im Unternehmen analysieren auch Beratungsunternehmen, Betriebsräte, Institute und Forschungseinrichtungen sowie Krankenkassen das Thema. Einen Überblick über die seit der ersten Studie des Fachgebiets erschienenen wichtigsten deutschsprachigen Studien zum Thema Homeoffice, wie Work from Home häufig genannt wird, sowie ausgewählten Studien zur hybriden Arbeitsverteilung aus den Jahren 2021–2023 bietet Tabelle 1.

**Tabelle 1: Studienüberblick zum Thema Homeoffice seit erster Studie 2021**

Herausgebende/ Auftragnehmende/ Autor*in	Studiendesign	Titel/Fokus/ Kernthemen	Zentrale Ergebnisse
PWC (Rauch et al., 2021)	Erneute Umfrage mit dem Ziel eines Vergleiches zwischen dem ersten und dem zweiten Corona-jahr	Home bleibt Office: Fokus auf Flächenbedarf und Qualität der Flächen in Bezug auf Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit und Well-being	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wunsch nach Homeoffice nimmt zu</li> <li>- Produktivität besser als befürchtet und Mitarbeitende sind zu Hause zufrieden</li> <li>- Unternehmen planen Umsetzung neuer Konzepte</li> <li>- Flächenabbau kann wirtschaftlich sein</li> </ul>

Deloitte (Wolfsberger et al., 2022)	Flexible Working Studie 2022	Arbeit im Wandel: Hybrid Work, Workation und das Büro der Zukunft	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der größte Wandel der Arbeitswelt der letzten Jahrzehnte: Homeoffice ist gekommen, um zu bleiben</li> <li>- Entscheidend im Arbeitsmarkt Wettbewerb: Flexibles Arbeiten ist mittlerweile für viele Talente Voraussetzung</li> <li>- Die Kehrseite der Medaille: Teamgefühl und Kommunikation leiden unter dauerhaft virtuellem Setting</li> <li>- Schlüsselrolle Führung: Führungskräfte im Fokus der Veränderung</li> <li>- Workation als Trend: Remote Working aus dem Ausland immer beliebter</li> </ul>
JLL (Pradère et al., 2022)	Befragung von 5.300 Bürobeschäftigten aus 15 Ländern	Analysen zur Art und Weise, wie Arbeitnehmende Büroraum in einem hybriden Kontext nutzen und wie sie ihre Zeit zwischen den verschiedenen Arbeitsorten organisieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Büro der Zukunft hat einen umfassenderen Zweck als bislang angenommen</li> <li>- Auch wenn die Arbeitnehmenden zwischen verschiedenen Arbeitssorten wählen können, haben sie Schwierigkeiten, ihre wöchentlichen Aktivitäten zwischen dem Büro und zu Hause aufzuteilen</li> <li>- Das Büro nach der Pandemie muss der Notwendigkeit einer gezielten individuellen Arbeit Rechnung tragen</li> <li>- Hybride Arbeitskräfte werden in ihrem neuen Arbeitsstil heute nicht angemessen unterstützt</li> </ul>
JLL (JLL 2022)	Befragung unter 1.100 CRE-Entscheidungsträgern in 13 Ländern	Was Nutzer in Deutschland vom Büro der Zukunft (nach Corona) erwarten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deutsche Entscheidungsträger*innen treiben Maßnahmen in der Vielzahl der CRE-Prioritäten voran (Platz 1: Nachhaltigkeit)</li> <li>- Hybride Arbeitsmodelle haben sich etabliert und werden auch künftig die Arbeitswelt bestimmen</li> <li>- Qualitativ hochwertige Büroflächen werden auch in Zukunft entscheidend bleiben</li> <li>- Obwohl ESG ein zentrales Ziel der Unternehmen ist, beschleunigen sich die Investitionen in Deutschland nicht so schnell wie im globalen Wettbewerb</li> <li>- Deutsche CRE-Verantwortliche versuchen, Effizienz- und Performancesteigerungen durch externe Partnerschaften zu erweitern</li> <li>- Entscheidungsträger*innen planen ihre Investitionen in intelligente CRE-Technologien zu beschleunigen</li> </ul>
Capgemini (Capgemini 2022)	Umfrage unter 2.250 Befragten aus 750 Organisationen	Mitarbeitende als wichtigstes Kapital von Unternehmen im Fokus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmen müssen sich um ihre Mitarbeitenden stärker kümmern</li> <li>- Vorteile positiver Mitarbeitererfahrung bestätigt</li> <li>- Aktuell unter einem Drittel der Befragten zufrieden bei der Arbeit, aber 80 % der Führungskräfte denken zufriedene Mitarbeitende zu haben</li> <li>- 10-Punkte-Plan für Organisationsführung (z. B. Coaching für Führungskräfte; kulturelle Veränderungen und Aufbau eines kontinuierlichen Lernumfelds)</li> </ul>
EY (Taapken 2021)	Online-Befragung auf Basis eines vollstrukturierten Fragebogens mit 1.000 Interviews	Arbeitswelt der Zukunft	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Großteil der Berufstätigen ist derzeit zufrieden mit dem eigenen Arbeitsplatz</li> <li>- Homeoffice-Regelungen sind längst keine coronabedingte Übergangslösung mehr.</li> <li>- Unternehmen sollten sich auf veränderte Bedürfnisse einstellen: Digitalisierung und mobiles Arbeiten gehören zu einer modernen Arbeitswelt</li> </ul>
Accenture (Smith 2022)	Befragungen von 9.326	Untersuchung der Zukunft der Arbeit und ihrer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmen stehen durch äußere Einflüsse wie z. B. War for Talent unter Stress</li> </ul>

	Arbeitnehmenden in 11 Ländern	Abhängigkeit von Beschäftigten und Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Druck auf Beschäftigte erhöht sich</li> <li>- Unternehmen nutzen diese Situation, um Entscheidungen über Arbeitsmodelle voranzutreiben und ignorieren Unzufriedenheit vieler Mitarbeitenden</li> <li>- Unternehmen versprechen gewisses Maß an flexibler Arbeit, aber viele ihrer Mitarbeitenden sind nicht mit Technologie, Werkzeugen und Befugnissen ausgestattet, die sie brauchen, um gesund, glücklich und produktiv am Arbeitsplatz zu sein</li> <li>- Es gilt, traditionelle Arbeitsmodelle zu überdenken</li> </ul>
Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) und ZEW  Mitfinanziert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)  (Grunau et al., 2021)	Teil des Projekts „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“, auf Datengrundlage des Linked Personnel Panels (LPP)	Mobiles Arbeiten von zu Hause	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heterogene Verteilung der Homeoffice-Nutzung unter den Beschäftigten</li> <li>- Vorteil des Arbeitens von zu Hause: bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, höhere Flexibilität für Beschäftigte und subjektiv größere Arbeitszufriedenheit</li> <li>- Von Produktivitätssteigerung berichten Betriebe und Beschäftigte</li> <li>- Gegen das Arbeiten von zu Hause sprechen: mangelnde Eignung der Tätigkeiten, technische Veränderungsmanagement Hürden und Anwesenheitswunsch des Vorgesetzten</li> </ul>
Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB)  (Frodermann et al., 2021)	Befragung „Leben und Erwerbstätigkeit in Zeiten von Corona“ und der Corona-Zusatzbefragung des Linked Personnel Panels (LPP)	Homeoffice in Zeiten von Corona: Nutzung, Hindernisse und Zukunftswünsche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 81 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten haben Möglichkeit zu Hause zu arbeiten</li> <li>- Große Mehrheit der Homeoffice-Nutzenden ist mit aktuellem Umfang zufrieden</li> <li>- Technische Hürden konnten kurzfristig begrenzt abgebaut werden, aber Anwesenheitskultur, oder mangelnde Trennung von Beruf und Privatleben, sowie erschwerte Zusammenarbeit mit Kolleg*innen wurden schnell verbessert</li> <li>- Zwei Drittel haben zu Hause einen festen Arbeitsplatz; ein Drittel arbeitet überwiegende Zeit an einem Ess- oder Küchentisch</li> <li>- Flexibilisierung bleibt im Gegensatz zur Rückkehr zum Präsenzbetrieb ein Wunsch für die Zukunft</li> </ul>
ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung  (Erdsiek 2021)	Unternehmensbefragung basierend auf ZEW-Konjunkturumfrage Informationswirtschaft (Informationswirtschaft und Verarbeitendem Gewerbe)	Homeoffice nach Corona: Erwartete Nutzung steigt weiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ein Teil der Unternehmen hat die eigenen Erwartungen bezüglich der Homeoffice-Nutzung nach der Pandemie nach oben korrigiert</li> <li>- Vor allem größere Unternehmen statteten weitere Teile ihrer Belegschaft zusätzlich mit mobilen, digitalen Endgeräten aus</li> </ul>
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)  (Ahlers et al., 2021)	Daten von Erwerbspersonenbefragung, die im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung in vier Wellen in computergestützten Onlineinterviews (CAWI) durchgeführt wurde (7.677 Erwerbspersonen)	Homeoffice: Was aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice gelernt werden kann	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positive Homeoffice-Erfahrung, wenn: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. in Betrieben, die bereits Erfahrungen mit Homeoffice haben und im Vorfeld Regulierungen zur Ausstattung mit mobilen Geräten haben und aus der Ferne Zugriff auf interne Netze und Datenbanken besteht</li> <li>2. Vorbeugung einer Entgrenzung der Arbeitszeiten durch betriebliche Regulierungen zum Homeoffice</li> <li>3. Erträgliche Arbeitsbelastungen am heimischen Arbeitsplatz</li> <li>4. Geeignete Wohnsituation für das Homeoffice besteht</li> </ol> </li> </ul>

<p>Ifo Institut München und Im-mowelt (Dolls/Lay 2023)</p>	<p>Bevölkerungsrepräsentative Umfrage unter 12.000 Menschen in Deutschland</p>	<p>Auswirkungen von Homeoffice und steigenden Wohnkostenbelastungen auf die Wohnortwahl</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschäftigte mit Homeoffice-Anteil haben seit Ausbruch der Coronapandemie mit einer um 10 Prozentpunkte höheren Wahrscheinlichkeit grundlegende Wohnortwechsel vorgenommen</li> <li>- Großstadtbewohner*innen sind nach Ausbruch der Coronapandemie überwiegend in die Vororte im Speckgürtel der Großstädte oder in kleinere Großstädte gezogen</li> <li>- keine Evidenz für Landflucht durch Coronapandemie</li> <li>- Gestiegene Wohnkosten werden zunehmend als finanzielle Belastung wahrgenommen</li> </ul>
<p>Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (Bockstahler et al., 2022)</p>	<p>Im Rahmen des Verbundforschungsprojekts Office 21® durchgeführte Studie (anknüpfend an Studie 2020); Befragung von 1.700 Personen in privaten Unternehmen und öffentlichen Organisationen aus dem deutschen und internationalen Raum</p>	<p>Homeoffice Experience 2.0 – Veränderungen, Entwicklungen und Erfahrungen zur Arbeit aus dem Homeoffice während der Coronapandemie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Austausch mit Kolleg*innen als Motivation für eine Rückkehr ins Büro</li> <li>- Empfundene Produktivität beim Arbeiten von zu Hause aus nimmt weiter zu</li> <li>- Homeoffice stärkt die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben</li> <li>- Ergonomie und technische Ausstattung haben Einfluss auf die Rückkehrbereitschaft ins Büro</li> <li>- Rückkehrbereitschaft der Mitarbeitenden ist unabhängig vom Alter</li> <li>- Gute Anbindung und gutes Essen sind die größten Anreize für eine Rückkehr ins Büro</li> </ul>
<p>Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO  In Kooperation mit DGFP (Hofmann et al., 2022)</p>	<p>Befragung zur hybriden Arbeitswelt auf Basis von 215 Datensätzen</p>	<p>Arbeiten in der Coronapandemie: Ausgestaltung des „New Normal“ zu den Themenschwerpunkten Produktivität, Entgrenzung, Arbeitszeitflexibilität und Führung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobile Arbeit und geteilte Arbeitsplätze sind die Konzepte der Zukunft</li> <li>- Zeitliche Flexibilität in dezentraler Abstimmung als Megatrend</li> <li>- Die Pandemie ist Booster für Selbstorganisation und neue Führungs- wie Leistungsbemessungskonzepte</li> <li>- Technik ist nicht alles – aber ohne Technik ist alles nichts</li> <li>- Und wie ist es mit der sonstigen Ausstattung der Arbeitsplätze jenseits des Büros? – Immer mehr Arbeitgeber gehen mit pragmatischen Zuschussmodellen voran</li> <li>- Arbeitgeberattraktivität und Produktivität sind die zentralen Treiber hybrider Arbeitsformen</li> <li>- Betriebspartnerschaftliche Gestaltung der hybriden Arbeitswelt ist wesentlich und kulturprägend</li> <li>- Wie vermeiden wir eine »Zweiklassengesellschaft« in den Unternehmen? – Nicht jeder Vorteil kann und muss daher 1:1 kompensiert werden</li> </ul>
<p>Institut der deutschen Wirtschaft (IW) (Flüter-Hoffmann/Stettes, 2022)</p>	<p>Systematische Literatursauswertung der Erfahrungen von Beschäftigten und Betrieben mit Analyse auf Basis der BIBB/BauA-Erwerbstätigenbefragung</p>	<p>Rückblick auf Homeoffice nach zwei Jahren Pandemie: Rück- und Ausblick über die Verbreitung und Struktur der räumlichen und zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit in Deutschland</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbreitungsgrad des Arbeitens von zu Hause wird zunehmen, begründet durch positive Erfahrungen</li> <li>- Kontrast zwischen Wünschen der Beschäftigten und Homeoffice-Plänen einiger Unternehmen, durch unterschiedliche Interpretationen und Ableitungen der Erfahrungen</li> <li>- Konstruktiver Abwägungsprozess zwischen betrieblichen Notwendigkeiten und individuellen Belangen darf nicht in einem Vertragsverhältnis aus der Balance geraten</li> </ul>
<p>Bitkom Research</p>	<p>Repräsentative Telefon-Umfrage unter 1.502</p>	<p>New Work – die neue Arbeitswelt nach der</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corona bringt Image-Schub für Digitalisierung und treibt den Kulturwandel hin zu New Work: Mobiles Arbeiten sollte zum Standard werden</li> </ul>

<p>Im Auftrag des Digitalverbandes Bitkom  (Berg, 2022)</p>	<p>Erwerbstätigen wird ab 16 Jahren</p>	<p>Pandemie: Wahrnehmung und Erfahrungen mit der Arbeit im Homeoffice und der Zukunftsperspektive</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neun von zehn sehen ihre Zukunft im Homeoffice und zwei Drittel dürfen zu Hause arbeiten; schon jetzt arbeitet die Hälfte mobil mehr als im Büro</li> <li>- Sechs von zehn Jobs eignen sich für Homeoffice und wer nicht darf, aber könnte, möchte auch mobil arbeiten</li> <li>- Auch in Präsenzjobs wächst der Wunsch nach Flexibilität</li> <li>- Gründe, die gegen die Arbeit zu Hause sprechen: Internetprobleme, Präsenzkultur und fehlende soziale Kontakte sind der größte Nachteil</li> <li>- Zwei Drittel werden mit Notebooks ausgestattet</li> <li>- Die Hälfte hat klare Regeln fürs mobile Arbeiten</li> <li>- Produktivität im Büro und zu Hause am höchsten</li> <li>- Neun von zehn sind im Büro und zu Hause zufrieden</li> <li>- Zuhause gelingt weniger Stress, mehr Zeit und bessere Work-Life-Balance</li> </ul>
<p>Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation (bidt)  (Stürz et al., 2021)</p>	<p>Analysen auf Basis von Primärdaten aus acht Querschnittsbefragungen unter Nutzung von Google Surveys, März/Juni 2020 und Februar/Mai 2021</p>	<p>Digitalisierung durch Corona?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weiterer Anstieg der Homeoffice-Nutzung</li> <li>- Deutlicher Homeoffice-Wunsch für die Zeit nach Corona</li> <li>- Homeoffice-Angebot wichtig bei Jobwechsel</li> <li>- Fast ein Viertel der Homeoffice-Nutzende arbeitet zu Hause an keinem fest eingerichteten Arbeitsplatz</li> <li>- Hohe Zufriedenheit im Homeoffice, teilweise abhängig von der Arbeitsplatzsituation</li> </ul>
<p>Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit Ipsos (Feinstein et al., 2021)</p>	<p>Befragung von 1.000 Arbeitnehmenden</p>	<p>Homeoffice und Unternehmenskultur – Veränderten Wahrnehmung des Homeoffice nach einem Jahr Pandemie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gute Anpassung der Arbeitnehmende an die Bedingungen des mobilen Arbeitens</li> <li>- Flexibilität bringt viele Vorteile</li> <li>- Haarrisse in der Unternehmenskultur drohen: Gefahr besteht, dass Unternehmen wegen positiver Bewertung des „New Normal“ Handlungsbedarfe bei Ausgestaltung übersehen</li> </ul>
<p>Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)  (Wirth 2022)</p>	<p>Explorative Untersuchung basierend auf leitfadengestützten Interviews mit Betriebsräten aus fünf Betrieben vierer Branchen</p>	<p>Homeoffice-Beschäftigte allein zu Haus: Studie zur Praxis von Betriebsräten bei Homeoffice-Arbeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grund für geringen Homeoffice-Umfang war lange Zeit: Interesse des Managements an einer direkten Steuerung der Arbeitskräfte</li> <li>- Coronapandemie brauchte staatlich verordneten Lernprozess des Managements, dass Mitarbeitende auch im Homeoffice produktiv sind</li> <li>- Betriebsräte spielen wichtige Rolle für die Verbreitung von Homeoffice-Arbeit und Interessenvertretung befindet sich in kollektivem Lernprozess</li> <li>- Homeoffice-Arbeit trägt zur Erosion von Arbeitsschutzstandards bei</li> <li>- Zentrale Herausforderung: weitgehender Zusammenbruch klassischer Kommunikationswege der Betriebsräte – Handhabung erfolgt jedoch konstruktiv und innovativ</li> </ul>
<p>Weizenbaum-Institut für die vernetzte Gesellschaft – Das Deutsche Internet-Institut  Gefördert durch das Bundesministerium für Bildung</p>	<p>Befragung von 1.516 Erwerbstätigen</p>	<p>Zusammenarbeit und Produktivität im Team: Erfahrungen agiler, hybrider und traditioneller Teams im Homeoffice während der COVID-19-Pandemie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Über 50 % der Befragten haben im Homeoffice teilweise länger als die Regelarbeitszeit gearbeitet (Verschiebung der Arbeit sogar auf spätnachts oder das Wochenende)</li> <li>- Rund 25 % klagen über fehlende Regeln zum Arbeiten im Homeoffice</li> <li>- Das Arbeiten im Homeoffice stellt Teams vor besondere Herausforderungen: Abnahme sozialer Kontakte und informeller</li> </ul>

und Forschung (BMBF) (Krzywdzinski 2022)			<p>Begegnungen/Kommunikationsströme durch virtuelle Kommunikation, die neue Kommunikationsmuster erfordern</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agile Teams steigerten im Homeoffice die Teamzusammenarbeit und -produktivität leicht; gegenteilig bei traditionelleren Teams</li> </ul>
Internationale Hochschule (IU) (Internationale Hochschule 2022)	Befragung unter 1.030 Personen aus Deutschland	Das neue Normal? – Homeoffice im Check: Wahrnehmungen nach zwei Jahren Pandemie und Erwartungen für die Zukunft	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Homeoffice ist beliebt bei Befragten mit Vorerfahrung und Neulingen</li> <li>- Selbstbestimmung ist Großteil wichtiger als Soziales, wobei zu den genannten Vorteilen auch soziale Aspekte zählen – jedoch im privaten Freizeitbereich</li> <li>- Abgrenzen und Abschalten stellt kaum ein Problem dar und die Arbeit zu Hause erschöpft oder stresst nicht mehr als Arbeit im Büro</li> <li>- Nach Corona bleibt Homeoffice als Must-have und flexible Arbeitsmodelle sind erwünscht</li> </ul>
Universität Konstanz (Kunze/Zimmermann 2022)	Langzeitstudie mit 699 Teilnehmenden, fortlaufend unterstützt durch das DFG-Exzellenzcluster „The Politics of Inequality“ (EXC 2035)	Die Transformation zu einer hybriden Arbeitswelt: Auswirkungen der Arbeit im Homeoffice	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobiles Arbeiten wird zur Selbstverständlichkeit (zentraler Faktor für die Arbeitgeberattraktivität)</li> <li>- Homeoffice-Chancen: gesteigertes Engagement und höhere Produktivität</li> <li>- Homeoffice-Risiken: Erschöpfung, Einsamkeit und reduzierte Innovationsfähigkeit und Identifikation</li> <li>- Zentrale Aufgabe für Führungskräfte und Organisationen: Finden der Mischung („hybrid“) von Präsenzarbeiten und mobilem Arbeiten für den individuellen Arbeitskontext und die Aufgaben (individuelle vs. Kollektive Aufgaben)</li> <li>- Systematische Entwicklung einer Unternehmens- und Führungskultur hin zu mehr Vertrauen und Flexibilität inklusive fortlaufender Evaluationen empfohlen</li> </ul>
Universität Kassel (Berzel/Schroeder 2021)	Systematischer Überblick und Perspektiven der Gestaltung, gefördert vom Hessischen Ministerium für Soziales und Integration	Homeoffice – eine Transformation der Arbeitswelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategie guter Arbeit in einer hybriden Arbeitskultur sollte durch konkrete faire Vereinbarungen der Bedingungen und Bedürfnissen fixiert werden</li> <li>- Mehr Erfahrungen über die Gründe für unausgeschöpfte Homeoffice-Potenziale sammeln, um Hindernisse auf dem Weg zu fairen und guten Homeoffice-Lösungen zu beseitigen</li> <li>- Mitbestimmung als Teil des Weges zu besserem Homeoffice: Positive Effekte wie Arbeitszufriedenheit und Produktivität werden gefördert, wenn Regelungen zum Arbeitsschutz, zur Zeiterfassung, zum Daten- und Versicherungsschutz, zur steuerlichen Absetzbarkeit und zur betrieblichen Mitbestimmung berücksichtigt werden</li> <li>- Hybride Arbeitskultur benötigt „Räume“ zur Ermöglichung sozialer Eingebundenheit</li> <li>- Neue Arbeit kann auch als Teil einer nachhaltigen Reorganisation von Wirtschaft, Gesellschaft und Arbeit verstanden werden</li> </ul>
Bergische Universität Wuppertal, Institut für Unternehmensforschung und Organisationspsychologie (WIFOP) (Wieland/Groenewald 2021)	Buchkapitel	Gestaltung der Arbeit im Homeoffice als hybrides Arbeitsortmodell	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeit im Homeoffice ist nur so gut wie die Arbeit im Büro</li> <li>- Mehrzahl der Homeoffice Studien basieren auf subjektiven Urteilen der Befragten</li> <li>- Gestaltungsrahmen: Mensch-Technik-Organisations-Konzepts (MTO-Ansatz)</li> <li>- Vorstellung eines soziotechnischen Systemansatzes zur ganzheitlichen Betrachtung: Betriebliches-Office-Homeoffice-Modell (BOHO-Modell)</li> </ul>
Universität Bielefeld; Beuth Hochschule für	Analysen im Rahmen des Fehlzeitenreports	Arbeitsorte der Zukunft –	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gründe, warum Befragte nach Zeit im Homeoffice in Coworking Space wechselten: Entgrenzung, geringere Arbeitsleistung,</li> </ul>

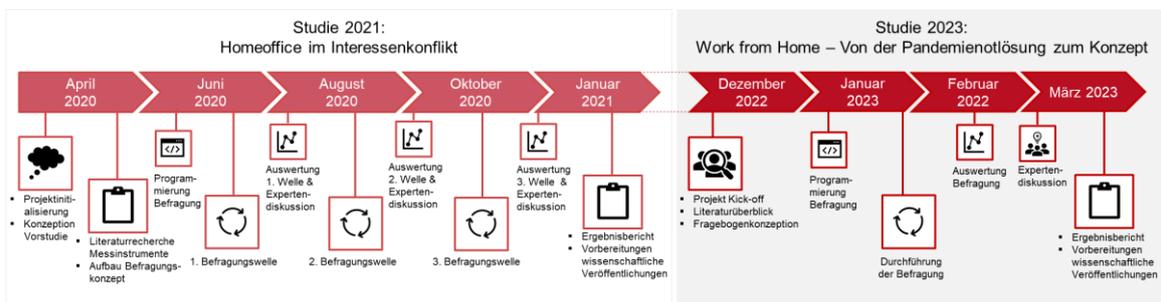
Technik, Berlin und Wissenschaftliches Institut der AOK (WidO) (Backfisch et al., 2021)	2021 von Befragten, die nach einer gewissen Zeit im Homeoffice in ein Coworking Space wechselten	Gesundheitsfördernde Gestaltung von Coworking Spaces und Homeoffice	Ablenkung, Isolation & Erwartungen, Strukturen, Fokus und Gemeinschaft an und in Coworking Spaces  - Gesundheitsförderung sollte um Sozialebene ergänzt werden
DAK-Studie – Update (DAK-Gesundheit 2021)	Befragung unter 7.040 Teilnehmenden mit dem Zweck ein Panel von 4.814 Befragten (2019–2021) für Längsschnittdaten zu erhalten	Digitalisierung und Homeoffice in der Coronakrise	- Homeoffice etabliert sich fortlaufend - Digitale Arbeitsformen nehmen weiter zu  - Homeoffice-Vorteile überwiegen: Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Arbeitsproduktivität, Zeitgewinn und -flexibilität  - Nachteile zu Hause werden angeführt von fehlenden Kontakten zu Kolleg*innen und Vorgesetzten
Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB 2021)	Sonderauswertung des Fragebogens „Ortsflexibles Arbeiten“ von 6.297 Beschäftigten in der Erhebung zum DGB-Index Gute Arbeit des Jahres 2020	Homeoffice im öffentlichen Dienst (im Normalbetrieb und nicht während Coronaausnahmezustand)	- Homeoffice führt nicht automatisch zu guten Arbeitsbedingungen - Homeoffice kann die Beschäftigten zusätzlich belasten  - Gesucht wird gutes Zusammenspiel von individuellen Gestaltungsrechten und verlässlichen kollektiven Regelungen
Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB 2022)	Sonderauswertung einer Zufallsstichprobe von 6.407 Beschäftigten zum Schwerpunkt Entgrenzung und Erholung bei digitaler und mobiler Arbeit aus der Erhebung zum DGB-Index Gute Arbeit des Jahres 2021	Arbeit der Zukunft im „Neuen Normal“?	- Neue Herausforderungen der Arbeitsgestaltung bei ortsflexibler Arbeit: Flexibilität der Arbeit gewünscht, aber häufig folgt die Erbringung zu atypischen Zeiten, Mehrarbeit und Erreichbarkeit über die regulären Arbeitszeiten hinweg - Gesundheitliche Belastungen aufgrund von verkürzten Erholungs- und Ruhezeiten  - Bewährte Standards des Arbeits- und Gesundheitsschutzes müssen auch für das „Neue Normal“ gelten; gesetzlicher Ordnungsrahmen für mobiles Arbeiten kann dabei helfen

### 3 Methodisches Vorgehen und Darstellung der Stichprobe

Zur besseren Einordnung der Studie werden vor der Darstellung der Ergebnisse in diesem Abschnitt das Studienkonzept und die Vorgehensweise vorgestellt sowie die Stichprobe beschrieben. Dabei wird insbesondere auf die Repräsentativität eingegangen. Zudem werden das Auswertungskonzept und die Analysemethoden dargestellt.

#### 3.1 Studienkonzeption und wissenschaftliche Vorgehensweise

Die vorliegende Studie knüpft an den Ergebnissen von Pfnür et al. (2021) an, mit dem Ziel den Wissensstand zum Thema Work from Home und ganz allgemein zur Multilokalität der Arbeit zu verifizieren und zu erweitern. Der Ablauf der beiden Studien wird durch Abbildung 2 visualisiert.



**Abbildung 2: Wissenschaftliches Vorgehen im Zeitablauf**

Die vorliegende Studie wurde im Zeitraum von Dezember 2022 bis März 2023 durchgeführt. In einem ersten Schritt wurden wissenschaftliche Literatur, Marktberichte und Diskussionspapiere zusammengetragen. Mithilfe einer systematischen Literaturanalyse folgte dann die Synthese relevanter Inhalte durch Strukturierung und Konsolidierung der Themenbereiche. Die Ergebnisse der Literaturanalyse wurden genutzt, um Propositionen über die vermuteten Zusammenhänge zu entwickeln. Diese wurden mit einem Expertengremium diskutiert, um die theoretischen Erkenntnisse aus der Literatur mit praxisnahen Themen zu verbinden und auf dieser Grundlage den Fragebogen zu erstellen. Der Fragebogen bestand aus insgesamt sechs Teilbereichen, welche in Tabelle 2 dargestellt werden.

**Tabelle 2: Themenbereiche des Fragebogens**

I	Soziodemografische Angaben
II	Angaben zum aktuellen Beschäftigungsverhältnis
III	Status quo und Arbeitserfolg im Work from Home
IV	Status quo und Arbeitserfolg im Büro
V	Status quo und Arbeitserfolg an dritten Arbeitsorten (insb.: Coworking Spaces & Workation)
VI	Angaben zum Change Management

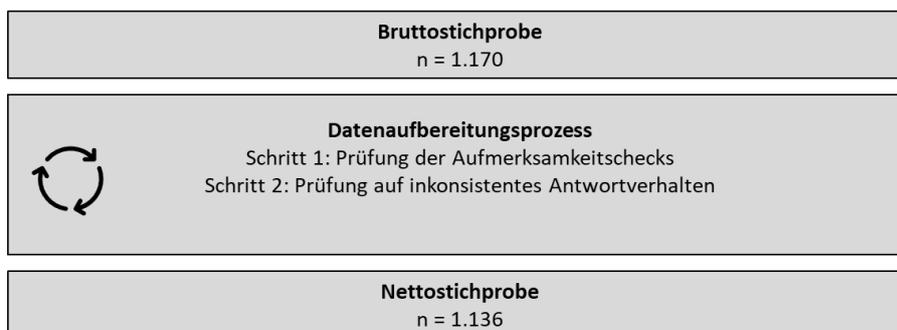
Die Beantwortung der Fragen erfolgt überwiegend auf einer siebenstufigen Likertskala („trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft vollständig zu“). Begründet werden kann dies durch eine höhere

Sensitivität, Reliabilität und Validität einer siebenstufigen Likertskala gegenüber einer fünfstufigen Likertskala (Cummins/Gullone, 2000; Preston/Colman, 2000).

Die Studie ist empirischer Natur. Befragt wurden explizit Bürobeschäftigte in Deutschland. Die Onlinebefragung wurde mit SoSci Survey durchgeführt, einem deutschsprachigen Anbieter, welcher datenschutzkonforme Onlinebefragungen nach DSGVO und BDSG zusichert (SoSciSurvey, 2022). An der Durchführung der Studie sowie der Aufbereitung des Datensatzes war die conventury GmbH beteiligt. Die Stichprobe wird über die Onlineplattform Clickworker.de generiert. Clickworker.de ist eine crowd-basierte Community, welche nach eigenen Angaben über circa 400.000 deutschsprachige Clickworker verfügt. Ergänzend zu integrierten Kontrollfragen sollen durch Aussortieren von Bots und automatisiertem Antwortverhalten die Qualität bestmöglich sichergestellt werden. Eben-diese Community bietet den Vorteil einer hohen Verfügbarkeit geeigneter Befragungsteilnehmender. Deren Vorqualifizierung erfolgt durch die Registrierung und Qualifikation, die sie bei Clickworker.de durchführen müssen. Clickworker.de hat sich bereits in anderen Marktstudien und wissenschaftlicher Forschung in den letzten Jahren bewährt (Pfnür et al., 2021; Gottschewski et al., 2022; Pfnür et al., 2022). Nach vollständigem Abschluss der Umfrage erhielten die Teilnehmenden eine Incentivierung. Diese lag zunächst bei 5,00 Euro pro Teilnehmer\*in und wurde später auf 6,00 Euro erhöht. Nach mehreren Pretests lief die Befragung über 25 Tage vom 27.01.2023 bis zum 20.02.2023. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden im Rahmen des Reflexionsprozesses unter anderem in Expertenrunden mit den Projektbeteiligten und Vertreter\*innen der Unternehmenspraxis diskutiert.

### 3.2 Stichprobenzusammensetzung und Repräsentativität

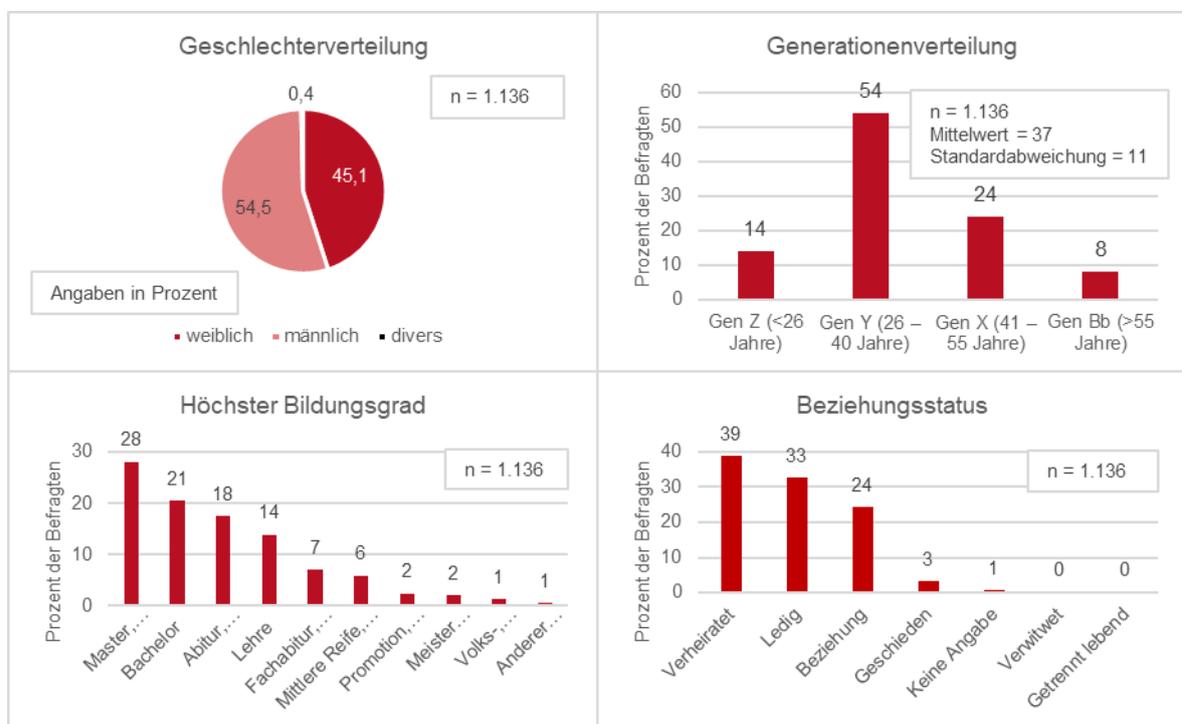
Die Stichprobe umfasst Bürobeschäftigte, die in Deutschland leben und arbeiten. Die initiale Bruttostichprobe beinhaltet  $n = 1.170$  Beobachtungen. Um die Qualität der Beobachtungen und damit einhergehend auch die Qualität der folgenden Analysen zu gewährleisten, wurde zunächst eine umfassende Datenaufbereitung vorgenommen (vgl. Abbildung 3). Zur Aufbereitung und Auswertung des Datensatzes wurde die Software IBM SPSS genutzt.



**Abbildung 3: Datenaufbereitungsprozess**

Bei der Erstellung des Fragebogens wurden zwei Aufmerksamkeitschecks integriert, welche im Datensatz der Bruttostichprobe ausgewertet und überprüft wurden. Bei Nichtbestehen beider Aufmerksamkeitschecks wurde die Beobachtung aus dem Datensatz entfernt. Im nächsten Schritt folgte eine Prüfung auf inkonsistentes Antwortverhalten, welche im Wesentlichen auf den soziodemografischen Angaben der Befragten beruht. Befragte, die unter 18 und über 70 Jahre sind, wurden entfernt. Weitere in den Datenaufbereitungsprozess einbezogene Variablen waren beispielsweise die Anzahl der Personen im Haushalt oder die Anzahl der Kinder. In der Summe wurden 34 Beobachtungen eliminiert.

Die Nettostichprobe umfasst  $n = 1.136$  Beobachtungen. Diese Stichprobe wird im Folgenden durch persönliche, haushaltsbezogene und arbeitsbezogene Merkmale beschrieben. Einen Überblick über die persönlichen Merkmale bietet Abbildung 4.



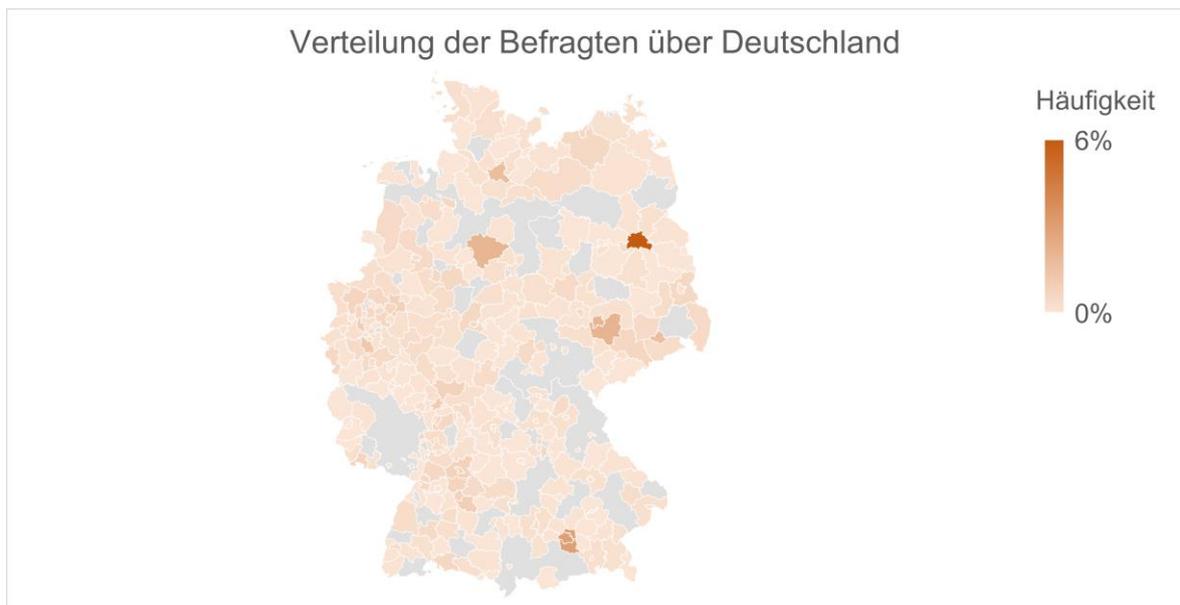
**Abbildung 4: Persönliche Merkmale der Befragten**

Die Stichprobe besteht zu 54,5 % aus männlichen, zu 45,1 % aus weiblichen Befragten. 0,4 % der Befragten ordnen sich bei der Geschlechterangabe divers ein. Im Mittel sind die Befragten 37 Jahre alt mit einer Standardabweichung von 11 Jahren. Der jüngste Befragungsteilnehmende ist 18 Jahre und der Älteste 68 Jahre. Zur leichteren Klassifizierung wird in diesem Bericht nachfolgend eine Unterteilung der Alters-Häufigkeitsverteilung nach Generationen vorgenommen. Dabei wird sich ausschließlich auf Befragungsteilnehmende gewisser Altersgruppen bezogen und nicht auf gemeinsame Prägungen. Die Altersgruppe der 18- bis 26-jährigen Befragten beträgt 14 % (Generation Z). 54 % sind zwischen 26 und 40 Jahre alt (Generation Y), 24 % sind zwischen 41 und 55 Jahre alt (Generation X) und 8 % sind älter als 55 Jahre (Generation Babyboomer).

Die Ergebnisse deuten auf eine tendenziell akademische Stichprobe hin. So besitzen 28 % der Befragten einen Masterabschluss, Magister oder Diplom, 21 % geben den Bachelor als aktuell höchsten Bildungsgrad an und 2 % sind promoviert bzw. habilitiert.

Der Anteil der Bürobeschäftigten in Deutschland (Grundgesamtheit) ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen. Schätzungen gehen davon aus, dass mittlerweile 36,7 % aller Erwerbstätigen einer Bürobeschäftigung nachgehen (Hammermann und Voigtländer, 2020). Die Befragten in der Stichprobe sind im Vergleich zur Grundgesamtheit jünger. Rund 10 % aller Erwerbstätigen in der Grundgesamtheit gehören der Generation Z an, 31 % der Generation Y, 34 % der Generation X und 25 % der Generation Babyboomer (Destatis, 2022a). Die Angaben zum höchsten Bildungsgrad deuten auf eine eher akademische Stichprobe hin, was jedoch für die Grundgesamtheit der deutschen Bürobeschäftigten durchaus repräsentativ sind.

Darüber hinaus geben 62 % der Befragten bei ihrem Beziehungsstatus an verheiratet zu sein oder in einer festen Beziehung zu leben. 33 % der Befragten stufen sich selbst hingegen als ledig ein. Die geografische Verteilung der Befragten in Deutschland wird durch Abbildung 5 verdeutlicht.

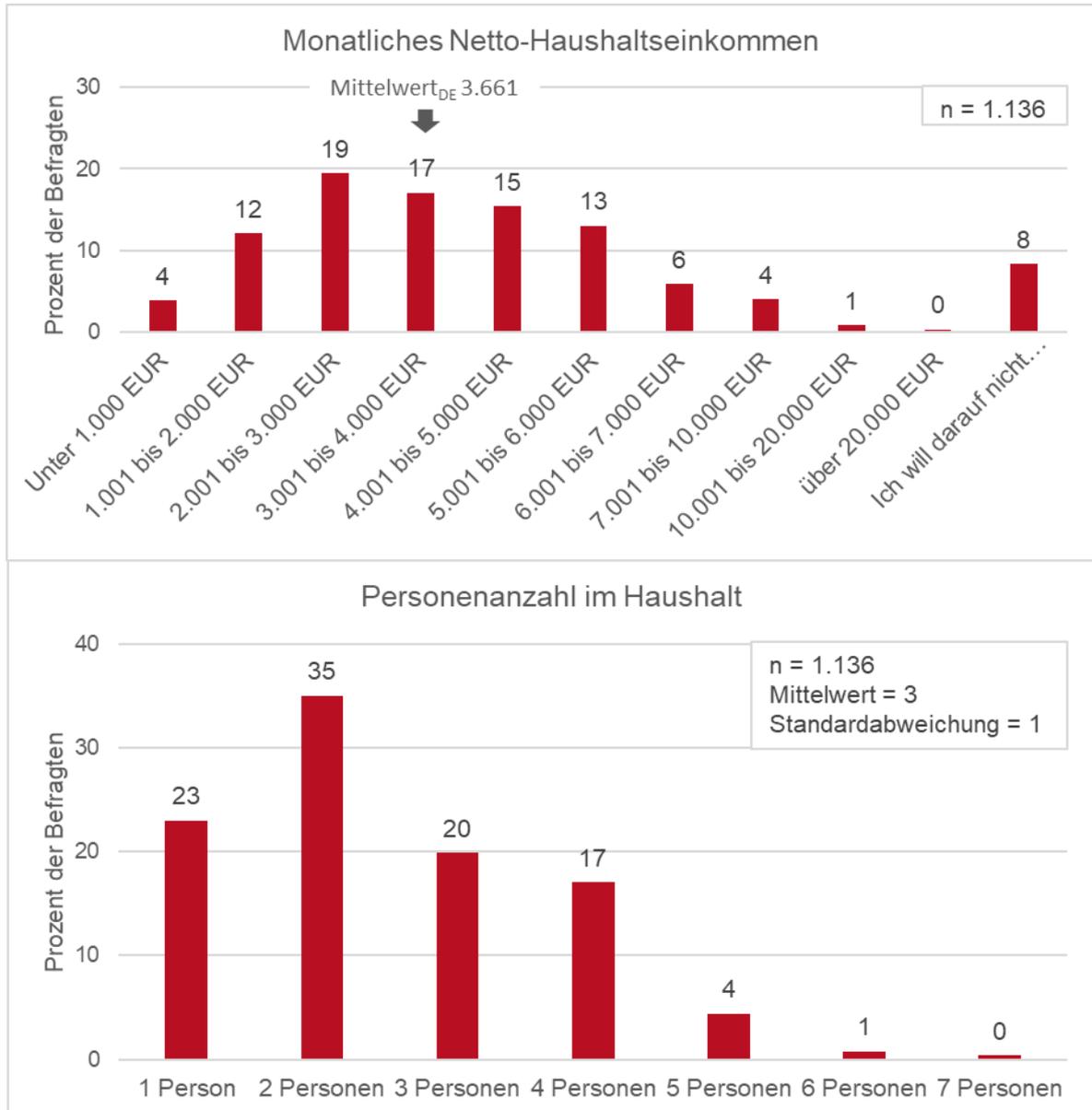


**Abbildung 5: Geografische Verteilung der Befragten**

Bei dieser Studie wurden Bürobeschäftigte in ganz Deutschland befragt. Punktuelle geografische Konzentrationen sind für Berlin (6,3 % der Befragten), München (3,2 % der Befragten), Leipzig (2,3 % der Befragten) und für die Region Hannover (2,2 % der Befragten) zu beobachten. Leichte Differenzen in der regionalen Verteilung zwischen Grundgesamtheit und Stichprobe sind kaum zu verhindern, grundsätzlich zeigt sich jedoch ein annähernd repräsentatives Bild der Wohnorte der Probanden für die Grundgesamtheit.

Neben den persönlichen Merkmalen wurden die Teilnehmenden in der Befragung auch gebeten einige haushaltsbezogene Angaben zu machen (vgl. Abbildung 6). Die durchschnittliche

Haushaltsgröße liegt bei 2,5 Personen mit einer Standardabweichung von 1,2. Während rund jeder fünfte Befragte allein lebt (23 %), geben 35 % der Befragten an in einem Zweipersonenhaushalt zu wohnen. 20 % leben in einem Dreipersonenhaushalt, 17 % in einem Vierpersonenhaushalt und 5 % leben mit 5 Personen oder mehr in einem Haushalt. Darüber hinaus geben 66 % der Befragten an keine Kinder zu haben.

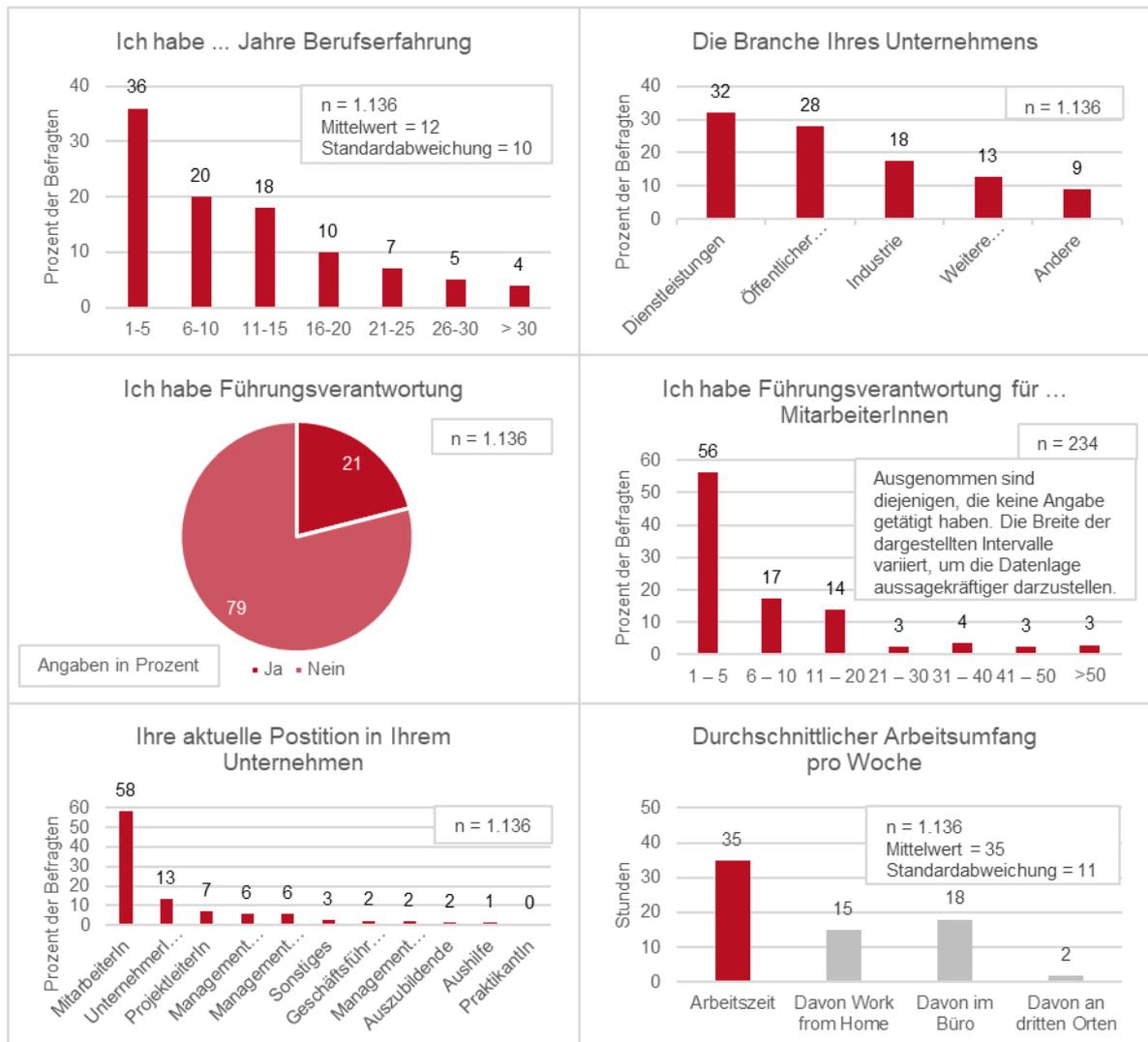


**Abbildung 6: Haushaltsbezogene Merkmale der Befragten**

Der Median des Netto-Haushaltseinkommens liegt zwischen 3.001 und 4.000 Euro. Rund 19 % der Befragten verfügen über ein monatliches Netto-Haushaltseinkommen von 2.001 bis 3.000 Euro. Außerdem verfügen 17 % über 3.001 bis 4.000 Euro, 15 % über 4.001 bis 5.000 Euro und 13 % über 5.001 bis 6.000 Euro pro Haushalt im Monat.

Die durchschnittliche Haushaltsgröße liegt in Deutschland bei zwei Personen und damit geringfügig unter der dieser Stichprobe. In Deutschland gibt es rund 42 % Einpersonenhaushalte, 33 %

Zweipersonenhaushalte, 12 % Dreipersonenhaushalte und 13 % Vierpersonenhaushalte und mehr (Destatis, 2021). Demnach sind in der vorliegenden Stichprobe weniger Einpersonenhaushalte vertreten, wobei die Drei- und Vierpersonenhaushalte über dem bundesweiten Durchschnittswert liegen. Nach Angaben des Statistischen Bundesamts liegt das durchschnittliche monatliche Netto-Haushaltseinkommen bei 3.813 Euro (Destatis, 2023). Der Median der Stichprobe liegt zwischen 3.001 und 4.000 Euro und positioniert sich somit im landesweiten Durchschnitt. Die arbeitsbezogenen Merkmale der Befragten schließen die Darstellung der Stichprobe ab (vgl. Abbildung 7).

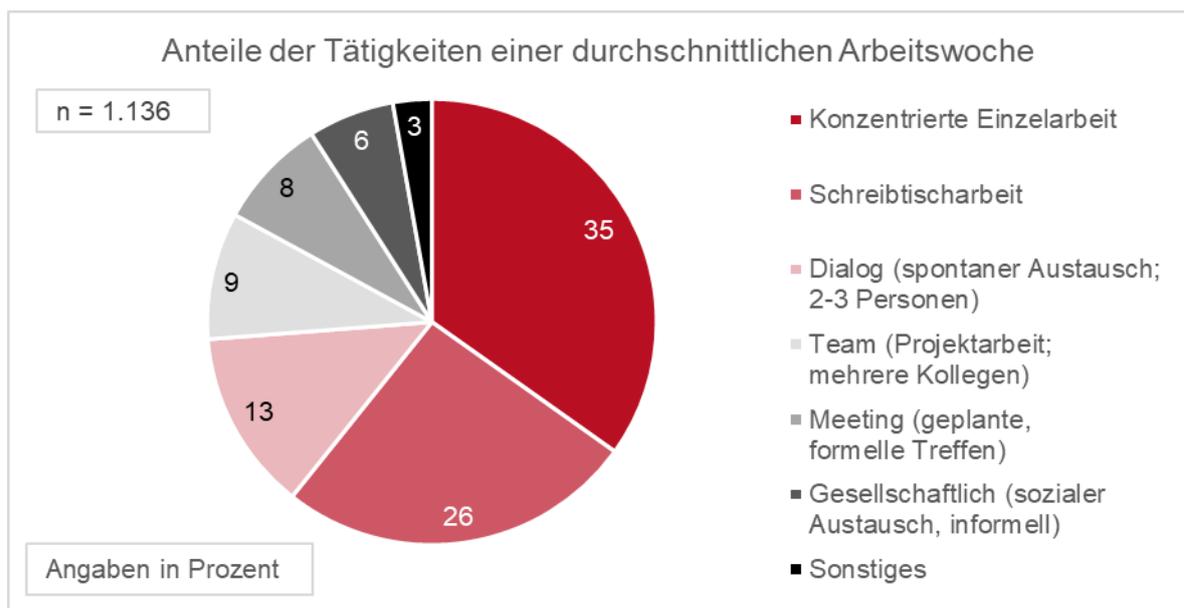


**Abbildung 7: Arbeitsbezogene Merkmale der Befragten**

Die durchschnittliche Berufserfahrung liegt bei 12 Jahren mit einer Standardabweichung von 10 Jahren. Rund 36 % der Befragten verfügen über eine Berufserfahrung von 1–5 Jahren und stehen damit am Beginn ihrer beruflichen Karriere. Demgegenüber können 16 % der Befragten auf mehr als 20 Jahre Berufserfahrung zurückblicken. Weiterhin wird deutlich, dass die Befragten in den unterschiedlichsten Branchen arbeiten. 32 % der Befragten sind im Dienstleistungssektor (Finanzen/Versicherungen, Unternehmensberatung, IT-Dienstleistungen, Telekommunikation etc.) tätig, 28 % im öffentlichen Sektor (Gesundheitswesen, Bildungswesen, Energieversorgung, Sozialwesen,

öffentlicher Dienst/Verwaltung etc.), 18 % in der Industrie (Elektroindustrie, Maschinenbau, Automobil etc.), 13 % in weiteren Branchen wie der Logistik, dem Transportwesen, der Pharmaindustrie oder dem Handel und 9 % in anderen Branchen. Von den 1.136 Befragten geben 234 Befragte und somit ein Anteil von rund 21 % an Führungsverantwortung für Mitarbeitende zu haben. Mehr als jeder Zweite mit Führungsverantwortung leitet 1–5 Personen an. 58 % der Befragten geben an, dass sie in ihrem Unternehmen Mitarbeitende sind. Jeweils 13 % sind Unternehmer bzw. Freiberufler oder im Management tätig. Abbildung 8 zeigt den prozentualen Anteil unterschiedlicher Tätigkeiten an der durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit der Befragungsteilnehmenden.

Der Beschäftigtenstatus der Stichprobe ist demjenigen der Grundgesamtheit der Beschäftigten sehr ähnlich (Hammermann und Voigtländer, 2020). Die Befragten in der Stichprobe haben einen durchschnittlichen Arbeitsumfang von 35 Stunden pro Woche. Der Median beträgt 40 Stunden pro Woche, sodass eher Vollzeitbeschäftigte befragt worden sind. Das statistische Bundesamt gibt im Mittel über alle Erwerbstätigen eine durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von 34,7 Stunden an (Destatis, 2022b).

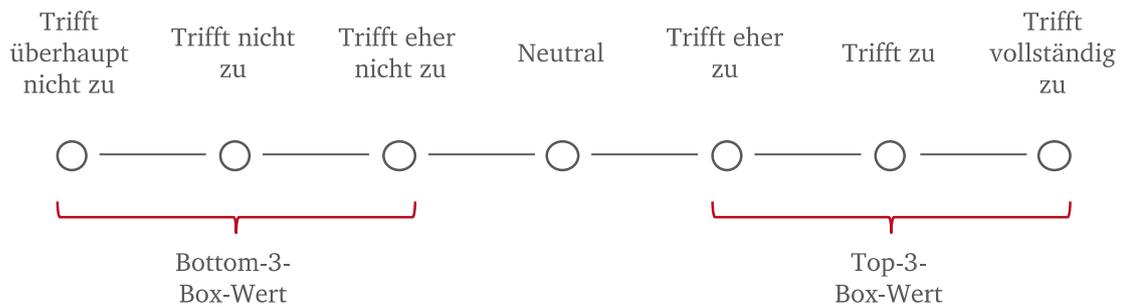


**Abbildung 8: Verteilung der Arbeitstätigkeiten**

Im Durchschnitt verbringen die Befragten rund 35 % ihrer Arbeit mit konzentrierter Einzelarbeit. Darunter fallen Aufgaben, die eine hohe Konzentration erfordern und am besten ungestört, still und allein erledigt werden, um fokussiert zu sein. Weitere 26 % verteilen sich auf Schreibtischarbeiten, also Einzelarbeiten, die eine mittlere Konzentration erfordern, bei denen aber eine leichte Ablenkung durch Kollegen nicht problematisch ist (z. B. [Video-]Telefonate, E-Mails schreiben oder lesen). Ein Anteil von 36 % der durchschnittlichen Arbeitszeit einer Woche wird mit Dialogen, Teamarbeit, Meetings und gesellschaftlichem Austausch verbracht.

### 3.3 Hinweise zum Auswertungskonzept

Im Rahmen der vorliegenden Studie werden die erhobenen Daten mithilfe deskriptiver, univariater sowie bivariater Auswertungsmethoden analysiert. In den grafischen Aufbereitungen der Ergebnisse werden die Antwortmöglichkeiten einer siebenstufigen Likertskala (1 = „Trifft überhaupt nicht zu“ über 4 = „neutral“ bis 7 = „trifft vollständig zu“) zu Top- und Bottom-3-Box-Werten der Antwortausprägungen zusammengefasst (siehe Abbildung 9).



**Abbildung 9: Zusammenfassung von Antwortausprägungen zu Top-/Bottom-3-Box-Werten**

Top-3-Box-Werte stehen dabei für eine eindeutige Zustimmung zu einer bestimmten Aussage, während Bottom-3-Box-Werte für eine eindeutige Ablehnung der Aussage stehen (Morgan und Rego, 2006). Neben der Häufigkeitsverteilung werden außerdem Lagemaße, wie das arithmetische Mittel (Mittelwert), der Median oder der Modalwert und Streumaße, wie die Standardabweichung, genutzt. Um Wahrnehmungen und Selbsteinschätzungen von Befragten besser erfassen zu können, werden teilweise mehrere Items zu einem Konstrukt verschmolzen. Die Reliabilität und Validität des Konstrukts wird mithilfe des Cronbachschen Alpha gemessen. Um Unterschiede in den einzelnen Merkmalsausprägungen erkennbar zu machen, werden Subgruppenanalysen und Korrelationen verwendet. Subgruppenanalysen ermöglichen es, Unterschiede verschiedener Merkmalsausprägungen in den Analysen zu berücksichtigen. Eine Pearson-Korrelation zeigt einen ungerichteten linearen Zusammenhang der jeweils betrachteten Variablen, einen sogenannten bivariaten Zusammenhang. Positive Korrelationen bedeuten dabei, dass eine hohe Ausprägung einer Variablen mit einer hohen Ausprägung einer anderen Variablen einhergeht und vice versa. Signifikanzen der Korrelationen werden auf dem Signifikanzniveau von 5 % mit \* gekennzeichnet, und auf einem 1%-Niveau mit \*\*.

## 4 Studienergebnisse

Die Ergebnisse der Studie sind in vier Teile untergliedert. Zu Beginn wird die Situation des Arbeitens genauer betrachtet, indem der Status quo des Work from Home und Büro dargestellt wird. Anschließend wird die Arbeitsortwahl der Beschäftigten analysiert und der Arbeitserfolg an den verschiedenen Arbeitsorten betrachtet. Das anschließende Kapitel widmet sich den Change-Management-Prozessen, bevor die Ergebnisse mit einer Betrachtung der Arbeit an dritten Arbeitsorten, insbesondere Coworking Spaces und Workation, abgeschlossen werden.

### 4.1 Situation des Arbeitens bei Work from Home und im Büro

Nachfolgend sind die aktuellen Rahmenbedingungen des Arbeitens am Heimarbeitsplatz und im Büro dargestellt.

#### 4.1.1 Status quo des Work from Home

Die Bürobeschäftigten wurden gebeten anzugeben, ob und in welchem Umfang sie schon vor der COVID-19-Pandemie Erfahrung mit Work from Home sammeln konnten. 46 % der Befragten geben an, schon vor der COVID-19-Pandemie Work from Home-Erfahrung gesammelt zu haben. Abbildung 10 zeigt den prozentualen Anteil der Arbeitszeit, der bereits vor der Pandemie von zu Hause erbracht wurde.

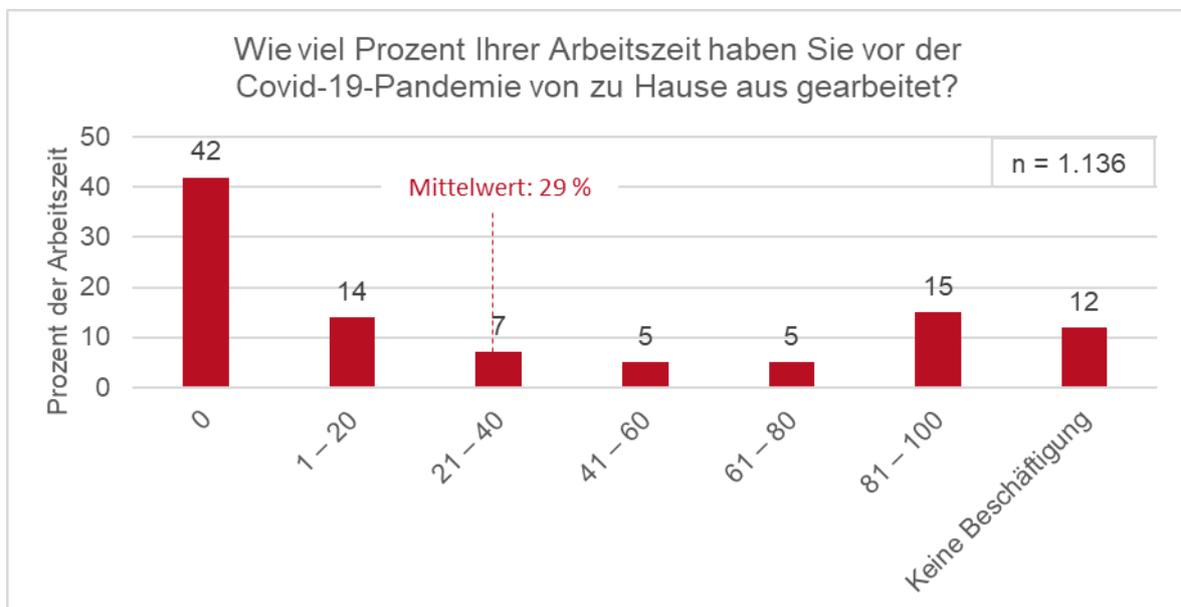


Abbildung 10: Work-from-Home-Erfahrung vor COVID-19-Pandemie

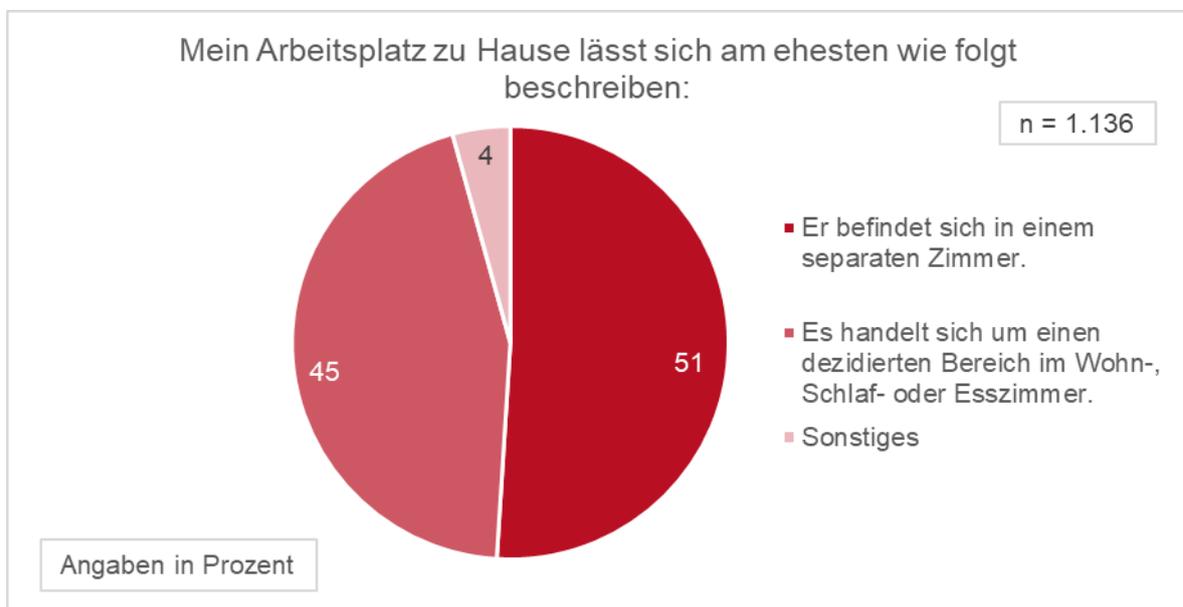
Besonders häufig haben die Befragten mit Erfahrung in Work from Home vor der Pandemie einen oder fünf Tage zu Hause gearbeitet. Im Mittel arbeiteten die Befragten 29 % ihrer Zeit von zu Hause aus. Der Anteil des Work from Home ist im Vergleich zu den Studienergebnissen anderer Befragungen überraschend hoch. Hier macht sich offensichtlich das Studiendesign bemerkbar. Es ist zu vermuten, dass bei Befragungen durch oder im Zusammenhang mit den Arbeitgebern die Probanden

möglicherweise nicht die Wahrheit sagen. Aus arbeitsrechtlichen Gründen dürfen oder aus organisatorischen Gründen wollen sie in solchen Umfragen möglicherweise nicht das gesamte Ausmaß ihrer Arbeit von zu Hause offenbaren.

In der ersten Studie 2021 gaben die Befragungsteilnehmenden an vor COVID-19 im Durchschnitt 1,27 Tage von zu Hause aus gearbeitet zu haben. Rund die Hälfte hatte keine Erfahrung mit Homeoffice.

### Befragte verfügen mehrheitlich über ein separates Arbeitszimmer

Die Beschreibung des Heimarbeitsplatzes offenbart ein zweigeteiltes Bild hinsichtlich der räumlichen Arbeitssituation der Befragten bei Work from Home (vgl. Abbildung 11).



**Abbildung 11: Heimarbeitsplatz der Befragten**

51 % der Beschäftigten geben an, zu Hause über ein separates Zimmer zu verfügen, in dem sich ihr Arbeitsplatz befindet. 45 % arbeiten in einem dezidierten Bereich im Wohn-, Schlaf- oder Esszimmer.

Im Vergleich zur Studie von 2021 hat sich der Anteil der Befragten, die in einem separaten Zimmer arbeiten leicht verringert, wohingegen der Anteil derer, die einen dezidierten Bereich in Wohn-, Schlaf- oder Esszimmern nutzen, etwas erhöht.

## Jeder Dritte ohne vollwertigen Arbeitsplatz zu Hause

Neben der grundlegenden Einordnung des Heimarbeitsplatzes wurden die Befragten auch über ihre Ausstattung für die Arbeit von zu Hause aus befragt. Abbildung 12 gibt einen Überblick über den Ausstattungszustand.

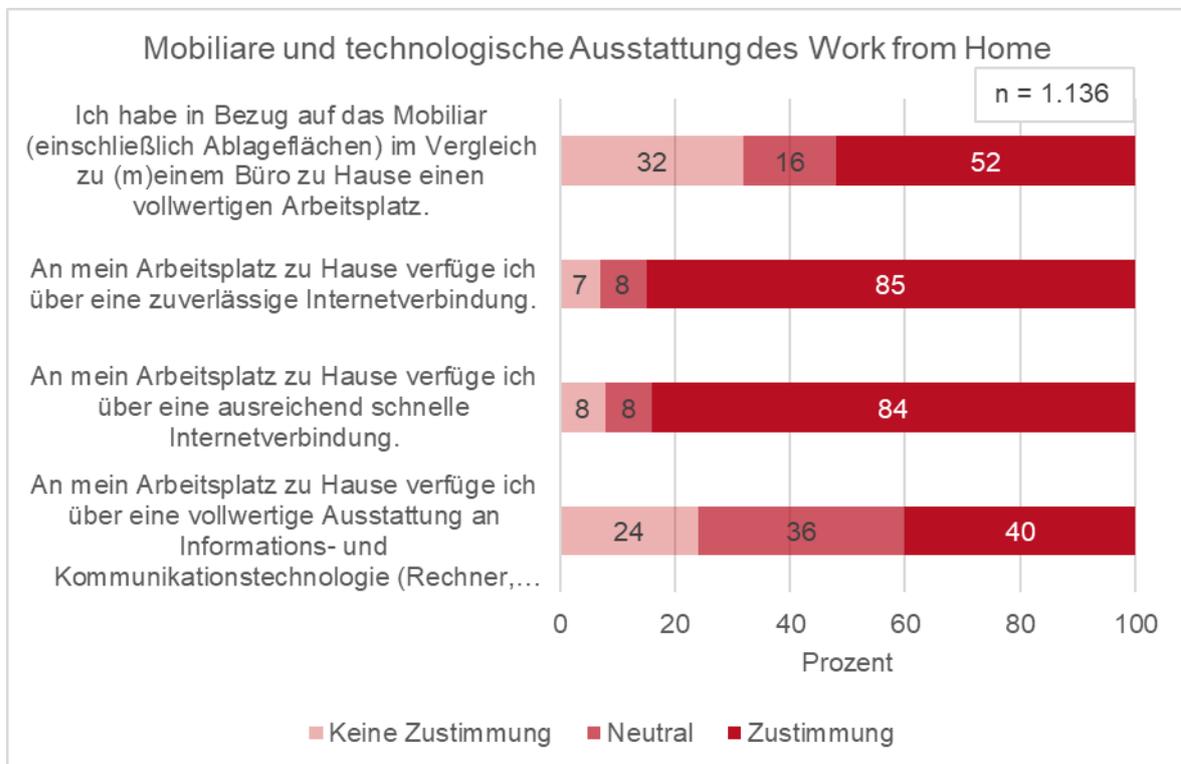


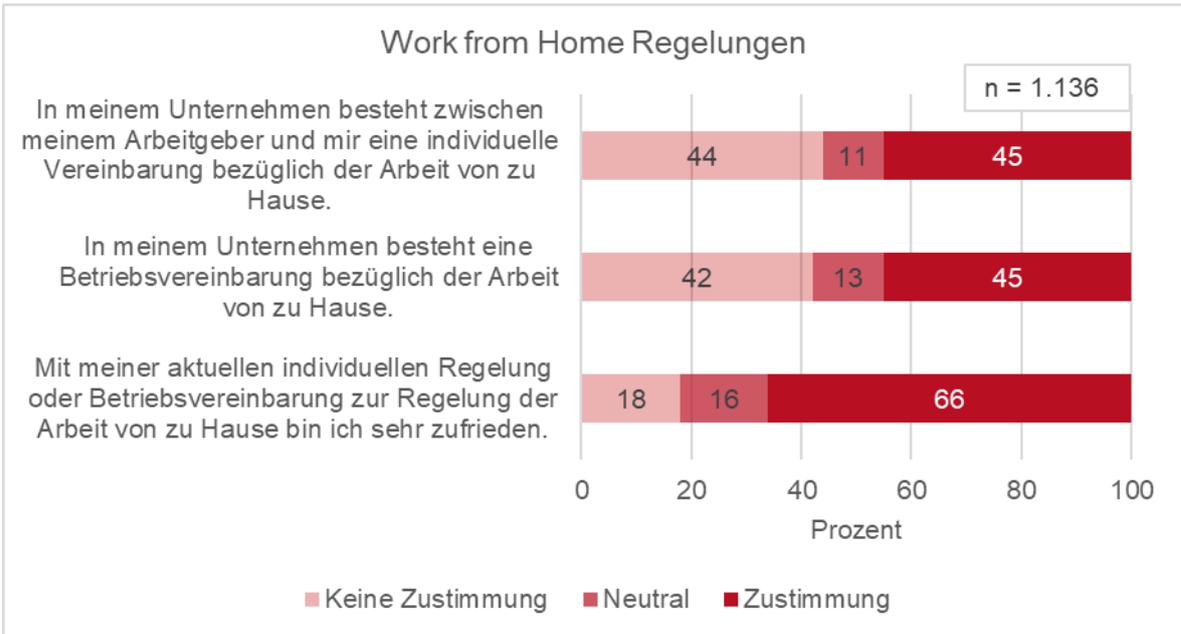
Abbildung 12: Mobiliare und technische Ausstattung des Work from Home

Jeder zweite Befragte gibt an, bezogen auf das Mobiliar über einen vollwertig ausgestatteten Heimarbeitsplatz zu verfügen. Zugleich gibt jeder Dritte an, im Vergleich zum Büro zu Hause keinen vollwertigen Arbeitsplatz zu haben. Aktuell wird, nicht zuletzt auch aufgrund der Gefahren für die Arbeitsgesundheit, über eine Neuordnung der rechtlichen Regelungen der mobilen Arbeit beraten.

Die Internetverbindung am Heimarbeitsplatz wird von 16 % als nicht ausreichend schnell und von 15 % als nicht zuverlässig wahrgenommen. Jedem Vierten mangelt es darüber hinaus an einer vollwertigen Ausstattung an Informations- und Kommunikationstechnik. Nur 40 % der Befragten geben an, zu Hause zur Arbeit über eine vollwertige Ausstattung mit Informations- und Kommunikationstechnik zu verfügen.

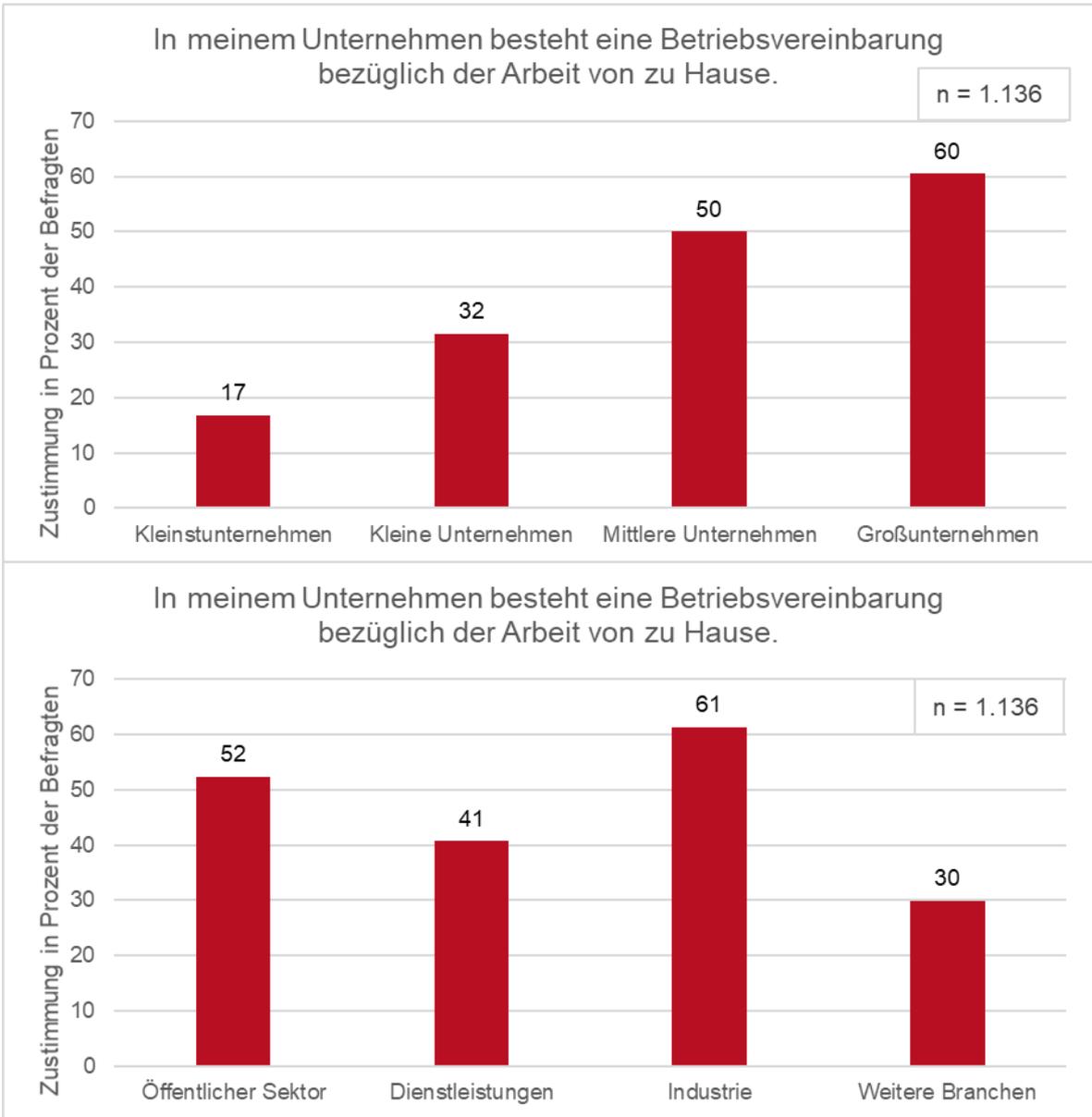
## Work from Home bislang noch uneinheitlich geregelt

Die Befragten beantworteten auch Fragen zur Institutionalisierung des Work from Home in ihrem Unternehmen. Dazu sollten sie zunächst angeben, ob in ihrem Unternehmen eine Regelung zum Arbeiten von zu Hause besteht (vgl. Abbildung 13).



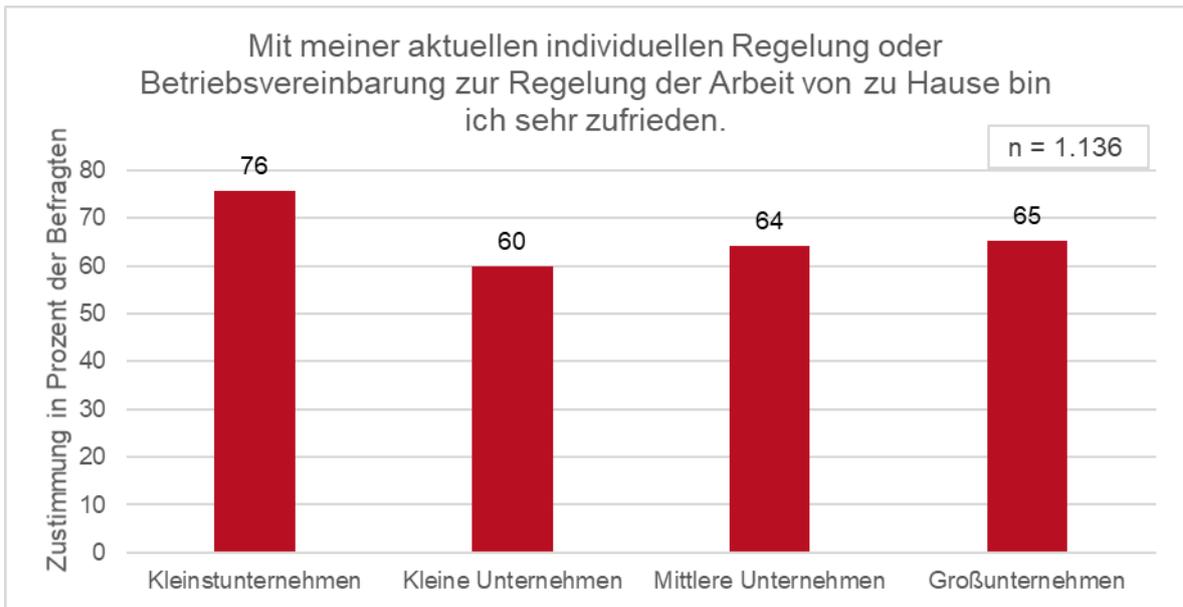
**Abbildung 13: Regelung und Zufriedenheit damit zum Thema Arbeiten von zu Hause**

45 % der Beschäftigten geben an, dass in ihrem Unternehmen eine individuelle Vereinbarung zwischen ihnen und ihrem Arbeitgeber über die Arbeit von zu Hause aus besteht. Der gleiche Anteil der Befragten gibt an, dass in ihrem Unternehmen eine Betriebsvereinbarung die Arbeit von zu Hause aus regelt. 23 % der Befragten geben an, dass weder eine individuelle noch eine Betriebsvereinbarung zum Work from Home besteht. Darüber hinaus sind zwei von drei Befragten mit ihrer bestehenden Regelung zufrieden.



**Abbildung 14: Regelung zum Arbeiten von zu Hause nach Unternehmensgröße und Branche**

Das Bilden von Subgruppen nach Unternehmensgröße zeigt: Je größer das Unternehmen, desto häufiger gibt es eine Betriebsvereinbarung bezüglich der Arbeit von zu Hause (vgl. Abbildung 15). Während der Anteil der Befragten aus Kleinstunternehmen mit Betriebsvereinbarung zum Work from Home bei 17 % liegt, haben sechs von zehn Befragten aus Großunternehmen eine solche Regelung. Die Branche mit dem höchsten Zustimmungswert für das Bestehen einer Betriebsvereinbarung ist die Industrie (61 %).

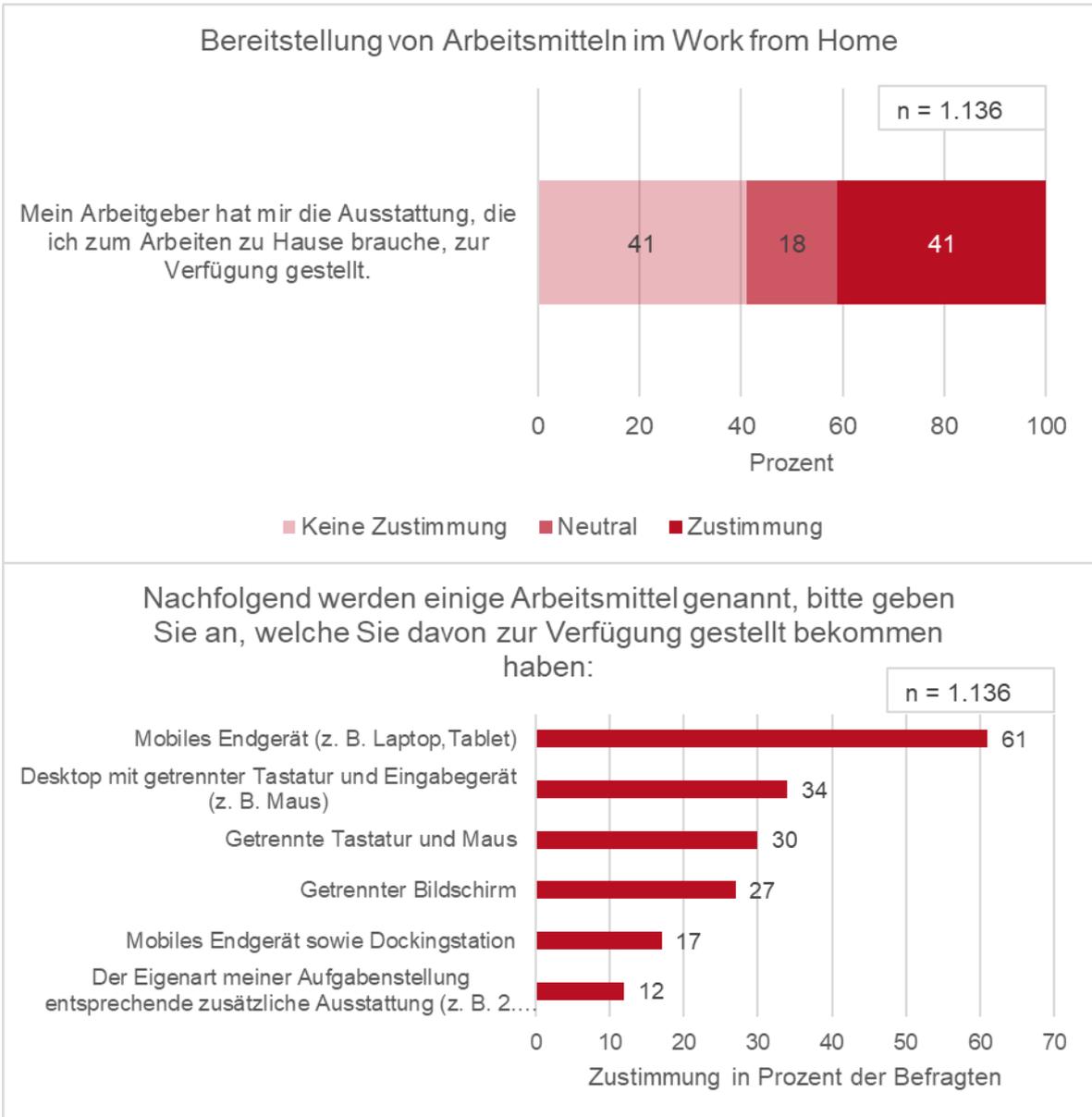


**Abbildung 15: Zufriedenheit mit Regelung zum Arbeiten von zu Hause nach Unternehmensgröße**

Die Mitarbeitenden in Kleinstunternehmen sind am zufriedensten mit den aktuell bestehenden Regelungen: Drei von vier Befragten aus Kleinstunternehmen stimmen der Aussage zu. In den übrigen Unternehmensgrößenklassen geben etwa zwei von drei Befragten an, mit ihrer Work-from-Home-Regelung zufrieden zu sein (vgl. Abbildung 15).

#### **Geteiltes Bild bei der Bereitstellung von Arbeitsmitteln und der Kostenübernahme des Work from Home**

Ein weiterer Aspekt des Status quo zum Work from Home bildet neben den Regelungen zum Arbeiten von zu Hause die Ausstattung mit Arbeitsmitteln, welche der Arbeitgeber für den Heimarbeitsplatz zur Verfügung stellt (Abbildung 16).



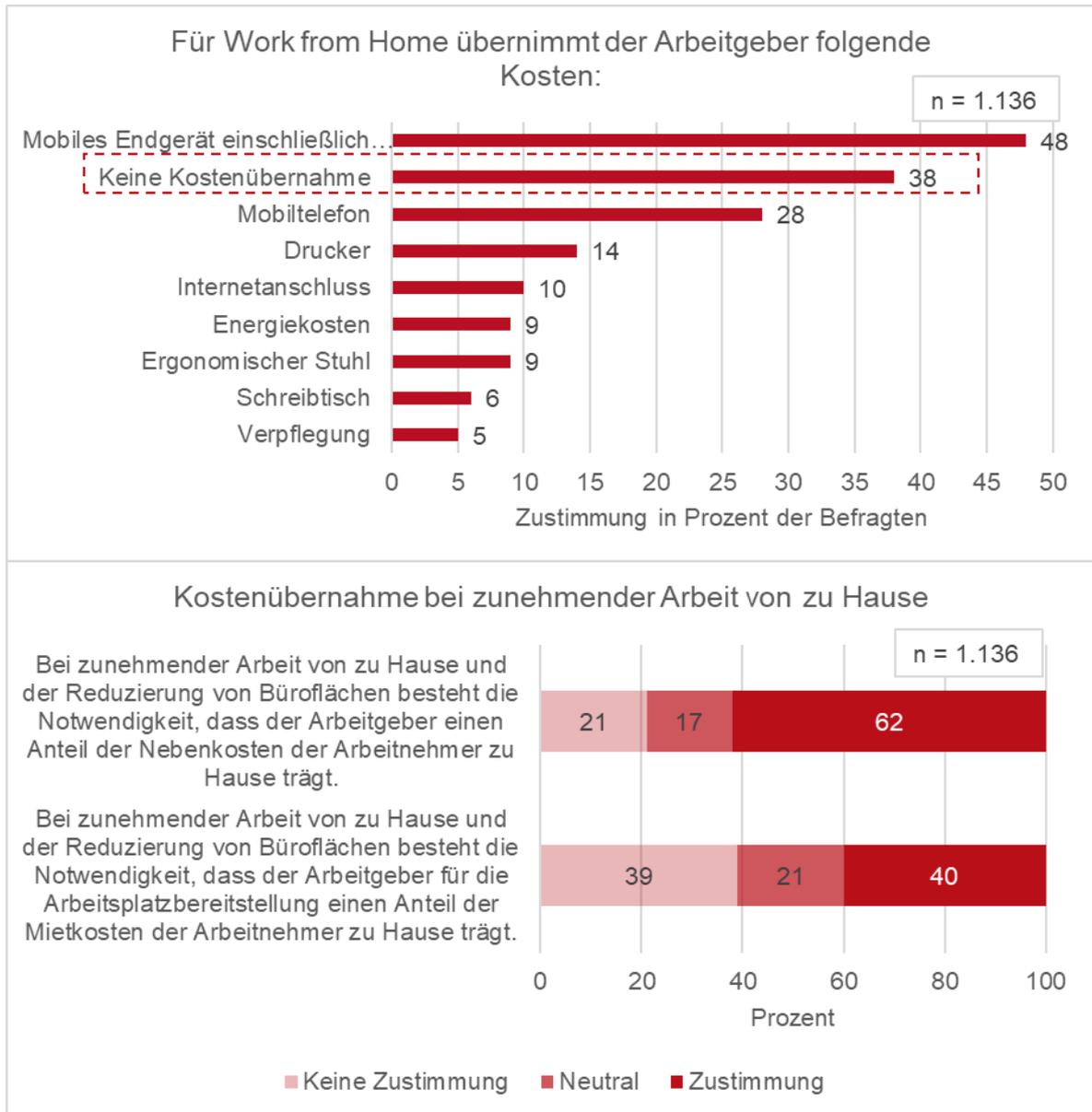
**Abbildung 16: Zur Verfügung gestellte Arbeitsmittel bei Work from Home**

Jeweils 41 % der Befragten haben angegeben, dass ihr Arbeitgeber ihnen die benötigten Arbeitsmittel für die Arbeit von zu Hause zur Verfügung oder nicht zur Verfügung gestellt hat. Die größte Zustimmung zur Bereitstellung durch die Unternehmen betreffen mobile Endgeräte. 61 % der Befragten haben beispielsweise einen Laptop zur Verfügung gestellt bekommen, um damit von zu Hause aus zu arbeiten. Jeder Dritte hat Eingabegeräte wie Maus und Tastatur zur Verfügung gestellt bekommen. Einen vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellten externen Bildschirm haben 27 % der Befragungsteilnehmenden.

#### **Vier von zehn Befragten müssen Kosten des Work from Home selbst tragen**

38 % der Befragten geben an, dass durch ihre Unternehmen keine Kosten für ihr Homeoffice übernommen werden. Am häufigsten werden Kosten für mobile Endgeräte durch den Arbeitgeber getragen (48 %). 62 % der Beschäftigten fordern ein, dass der Arbeitgeber einen Anteil der

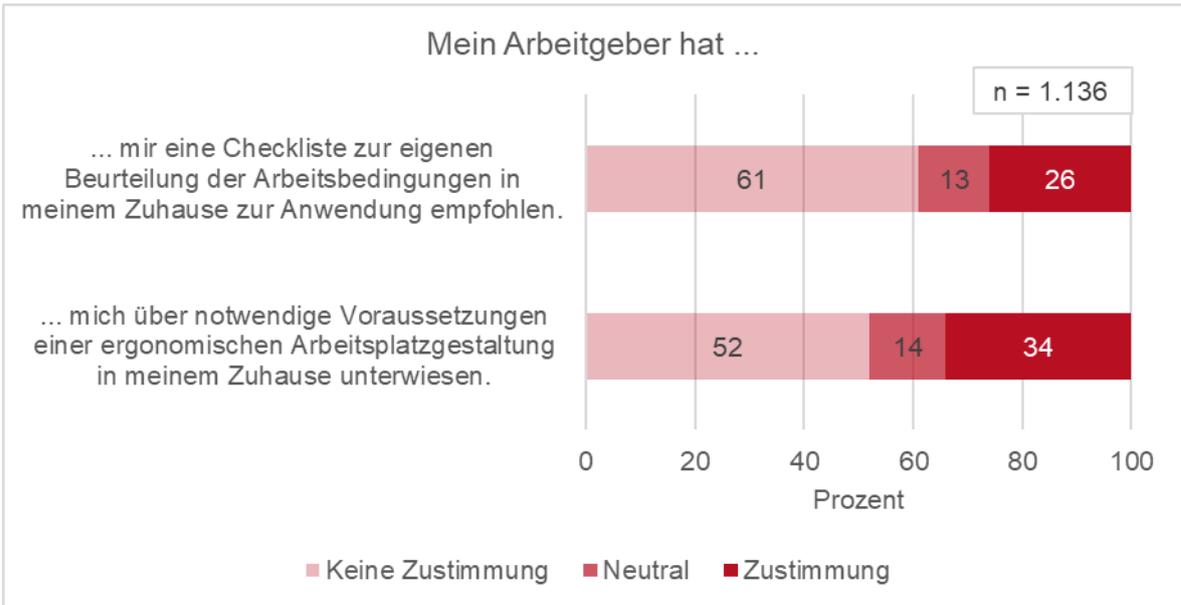
Nebenkosten der Arbeitnehmer zu Hause übernehmen soll. Unter der Voraussetzung der Reduzierung von Büroflächen sehen 40 % der Befragten die Notwendigkeit, dass der Arbeitgeber für die Arbeitsplatzbereitstellung einen Anteil ihrer Mietkosten übernimmt. Ebenso viele Befragte widersprechen dieser Forderung (Abbildung 17).



**Abbildung 17: Kostentragung bei Work from Home**

### Einrichtung der Heimarbeitsplätze weitestgehend eigenständig

Neben der Frage nach der Übernahme entstehender Kosten soll auch überprüft werden, inwiefern die Unternehmen Sorge tragen, dass die Arbeitsplätze der Beschäftigten zu Hause ergonomischen Standards entsprechen und adäquat eingerichtet sind (Abbildung 18).

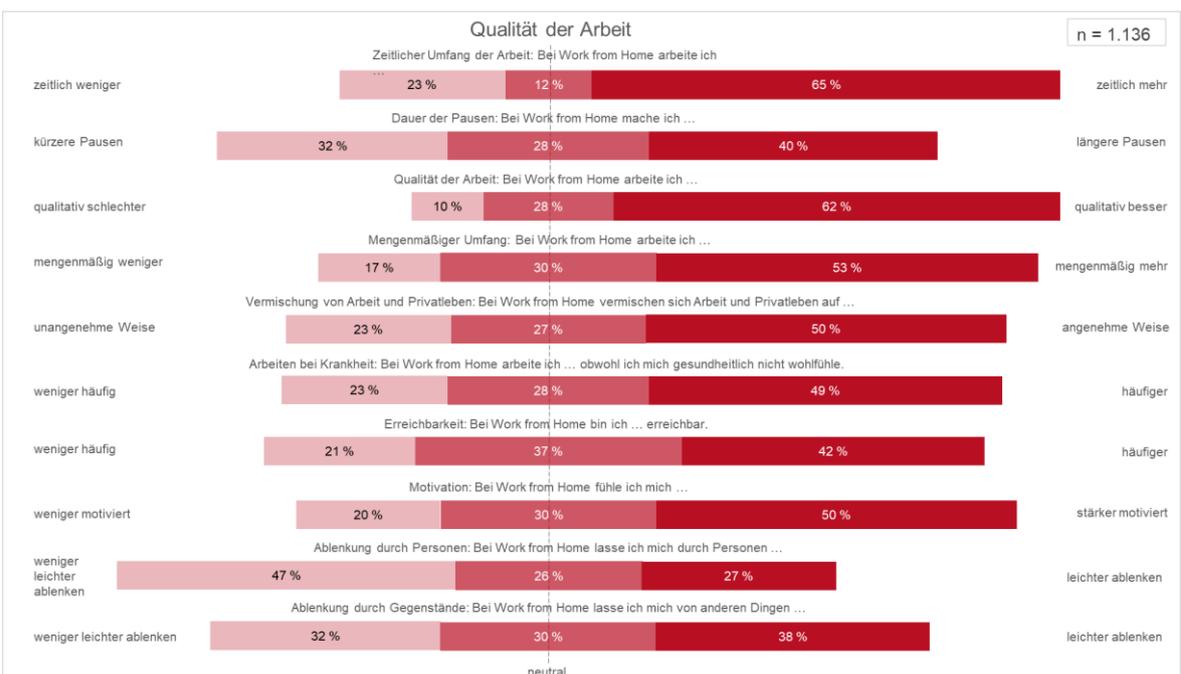


**Abbildung 18: Einrichtung des Heimarbeitsplatzes**

34 % der Befragten wurden von ihrem Arbeitgeber über notwendige Voraussetzungen einer ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung in ihrem Zuhause unterwiesen. Die Hälfte der Befragten hat keine solche Einweisung erhalten. Bei 26 % der Beschäftigten hat der Arbeitgeber eine Checkliste zur eigenen Beurteilung der Arbeitsbedingungen in ihrem Zuhause zur Anwendung empfohlen, der Aussage widersprechen sechs von zehn Befragten.

### Beschäftigte arbeiten bei Work from Home zeitlich und mengenmäßig mehr

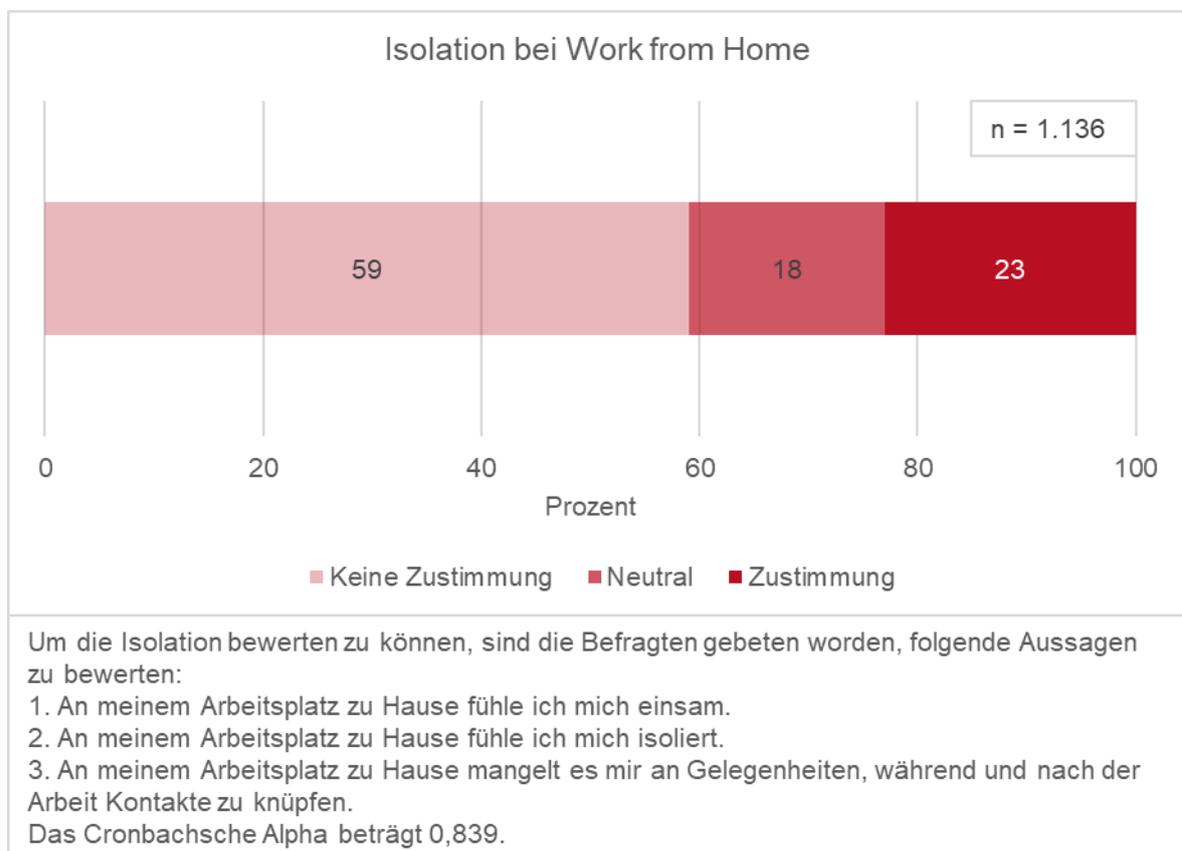
Nach den Fragen zur Institutionalisierung des Work from Home in den Unternehmen wurden die Studienteilnehmenden zu ihrer Arbeitsqualität zu Hause befragte (vgl. Abbildung 19).



**Abbildung 19: Qualität der Arbeit zu Hause**

Über die Hälfte der Befragten schätzen den Umfang ihrer Arbeit zeitlich (65 %) und mengenmäßig (53 %) bei Work from Home im Vergleich zur Arbeit im Büro höher ein. 62 % der Befragten stufen die Qualität ihrer Arbeit zu Hause als besser ein. 50 % der Beschäftigten fühlen sich bei Work from Home stärker motiviert, ebenso viele empfinden die Vermischung von Arbeit und Privatleben durch die Arbeit zu Hause als angenehm. 47 % der Befragten geben an, dass sie sich zu Hause von anderen Personen weniger leicht ablenken lassen. 49 % der Befragten geben an, dass sie bei Work from Home häufiger arbeiten, obwohl sie sich gesundheitlich nicht wohlfühlen.

Jeder vierte Befragte fühlt sich im Work from Home darüber hinaus isoliert (Abbildung 20). Die Zustimmung dazu fällt umso höher aus, je wichtiger Teamdynamik im Unternehmen empfunden wird.



**Abbildung 20: Isolation bei Work from Home**

Bereits in der Studie 2021 wurde aufgedeckt, dass die Individuen den persönlichen Kontakt sowie die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz schätzen, jedoch der nachbarschaftliche Zusammenhalt als Ersatz für die soziale Unterstützung am Büroarbeitsplatz schwach ausgeprägt ist und die Kommunikation mit Arbeitskollegen im Büro deshalb nur schlecht ersetzen können.

## Work-Life-Balance ist der wichtigste Grund im Homeoffice bleiben zu wollen

Den Abschluss der Analyse des Status quo des Work from Home liefert die Betrachtung der Gründe für ein Anhalten der Arbeit von zu Hause, anstatt wieder zurück in das Büro zu gehen (vgl. Abbildung 21).

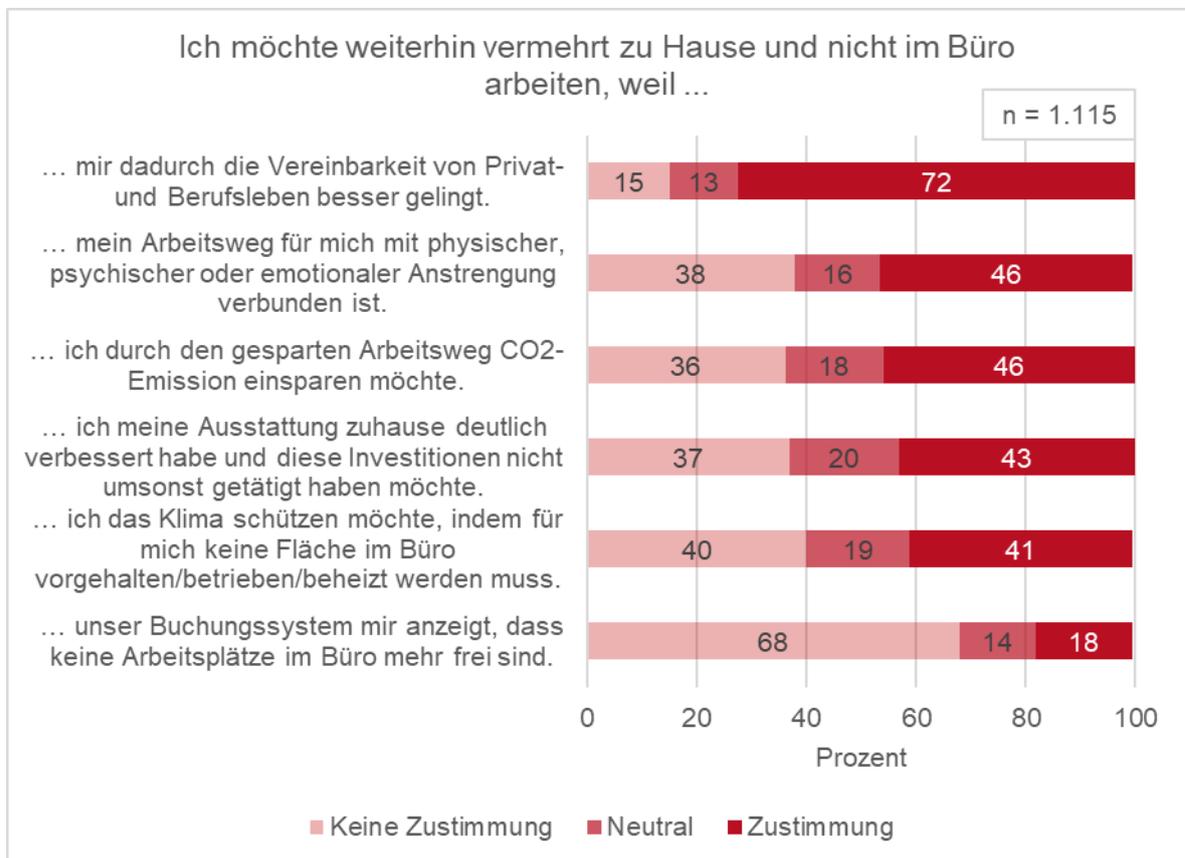


Abbildung 21: Gründe für anhaltendes Work from Home

Die Vereinbarkeit von Leben und Arbeiten wird als wichtigster Aspekt für die vermehrte Arbeit zu Hause angegeben. 72 % der Befragten haben diesem Grund für die Bevorzugung des Work from Home gegenüber dem Büro zugestimmt. Klimaschutzaspekte (weniger vorzuhaltende Bürofläche oder CO<sub>2</sub>-Einsparungen), die erfolgte Einrichtung eines geeigneten Arbeitsplatzes zu Hause und emotionale Belastungen auf dem Arbeitsweg sind für 41 %–47 % der Befragten ein Grund, weiterhin von zu Hause aus arbeiten zu wollen. Für nur 18 % stellen fehlende Arbeitsplätze im Büro (angezeigt im Buchungssystem) einen Grund dar, um nicht zurück in das Büro zu gehen. Für sieben von zehn Befragten ist dies hingegen kein Hindernis.

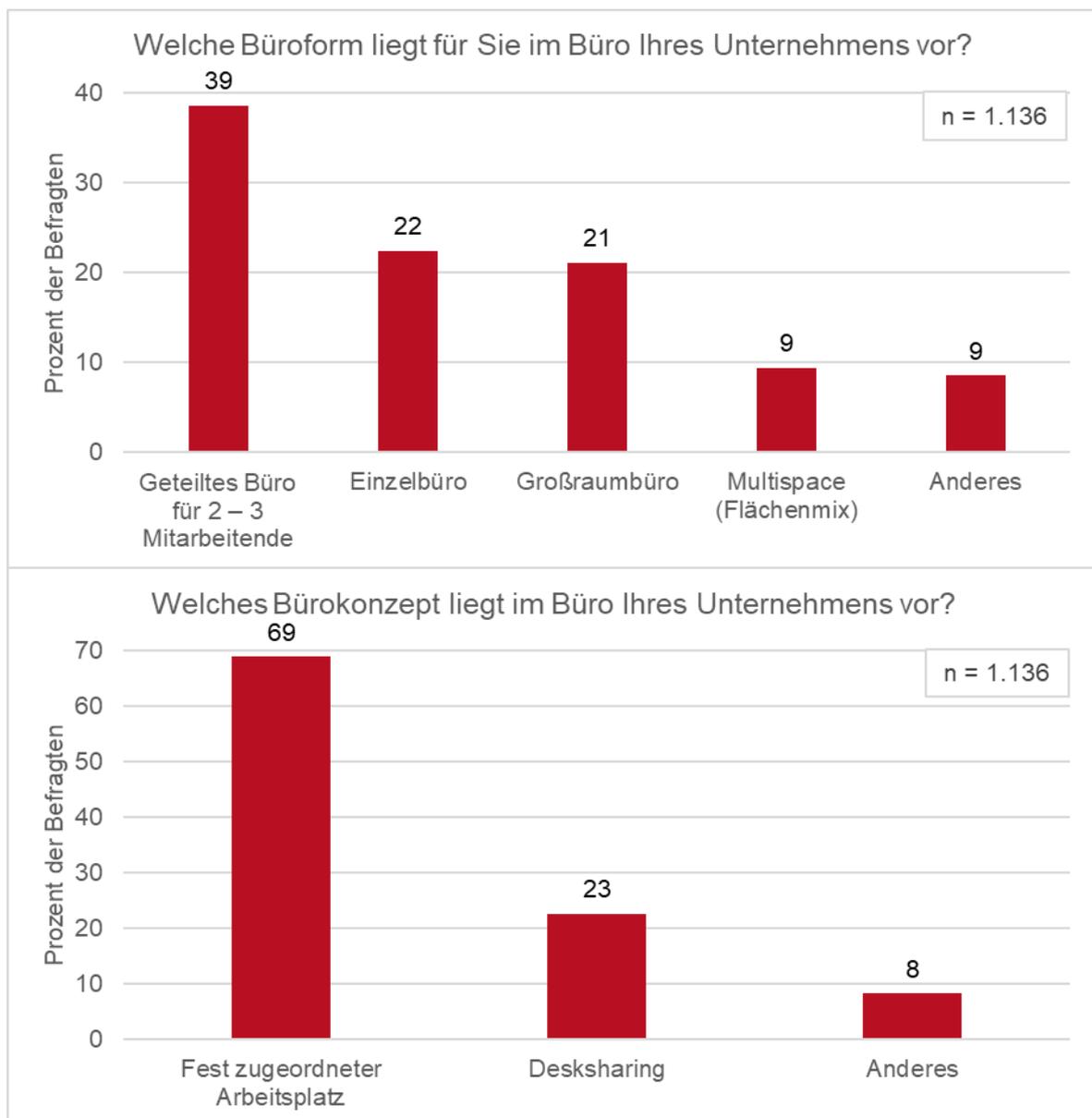
### 4.1.2 Status quo der Arbeit im Büro

Nachdem die aktuellen Rahmenbedingungen des Work from Home in Deutschland dargestellt wurden, wird nachfolgend der Fokus auf die aktuelle Situation der Arbeit im Büro gerichtet. Diese Informationen sind nicht nur von Wert an sich, sie ermöglichen vielmehr auch den Bezug beim Vergleich von Arbeitssituationen an verschiedenen Orten. Es ist zu vermuten, dass es einen

Unterschied in der Bewertung des Work from Home macht, wie das jeweilige Äquivalent des Arbeitsplatzes im Büro des Unternehmens ausgestaltet ist.

### Gruppenbüro mit fest zugeordnetem Arbeitsplatz bildet häufigste Büroform

Die Studienteilnehmenden bewerteten eine Reihe von Angaben zu ihrem Arbeitsplatz im Büro des Arbeitgebers. In Abbildung 22 sind die vorhandenen Büroformen und -konzepte dargestellt.



**Abbildung 22: Büroform und Bürokonzept der Befragten**

Die häufigste Büroform ist das geteilte Büro für 2–3 Mitarbeitende, 39 % der Befragten haben angegeben, über ein solches zu verfügen. Nachdem 22 % der Befragten ein Einzelbüro nutzen, arbeiten rund sechs von zehn Befragten in Zellenbüros. 30 % der Studienteilnehmer steht ein Arbeitsplatz im Großraumbüro oder Multispace zur Verfügung. 69 % der Befragten haben einen fest

zugeordneten Arbeitsplatz, 23 % nutzen Desksharingkonzepte. Bei 8 % der Studienteilnehmer liegen andere Bürokonzepte im Unternehmen vor.

### Vielfältige Anreize für die Rückkehr ins Büro

Als Nächstes wurden die Befragten über ihre Motivation für die Rückkehr ins Büro befragt. Dazu sollten sie aus einer Liste vorgegebener Gründe angeben, ob diese für sie einen Anreiz darstellen, um wieder vermehrt zum Arbeiten in das Büro zu gehen. Abbildung 23 zeigt die Übersicht der möglichen Anreize für eine Rückkehr ins Büro.

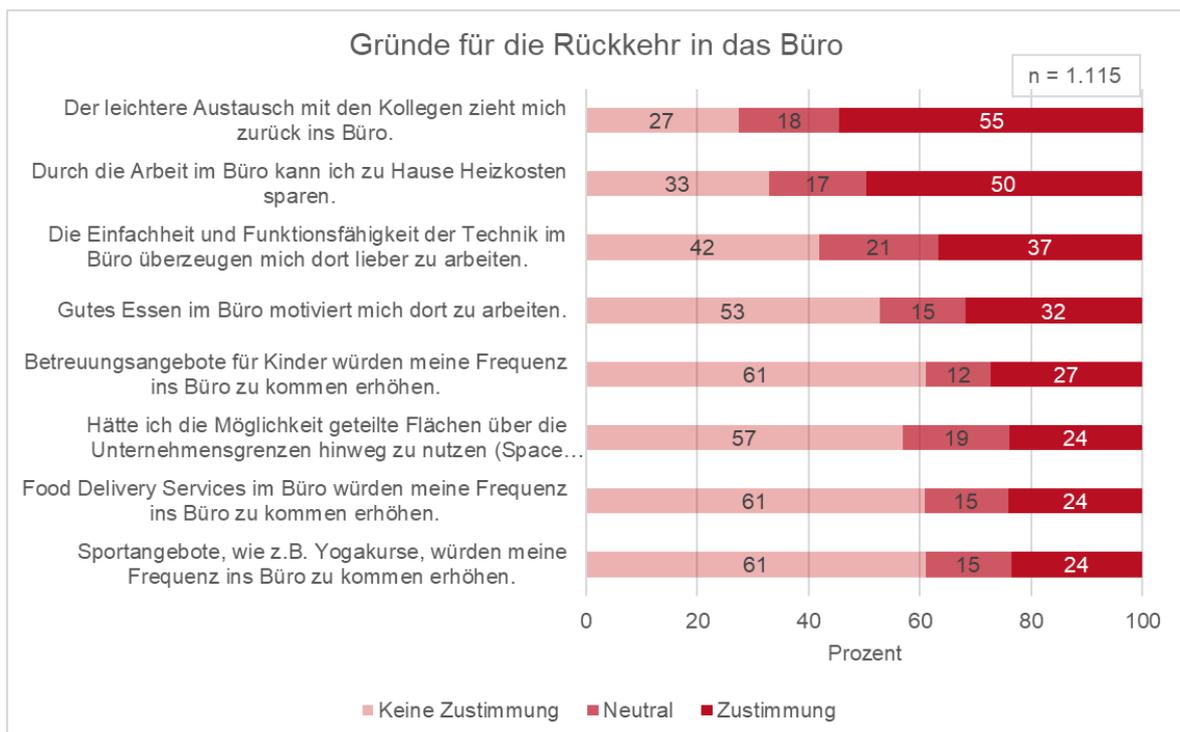
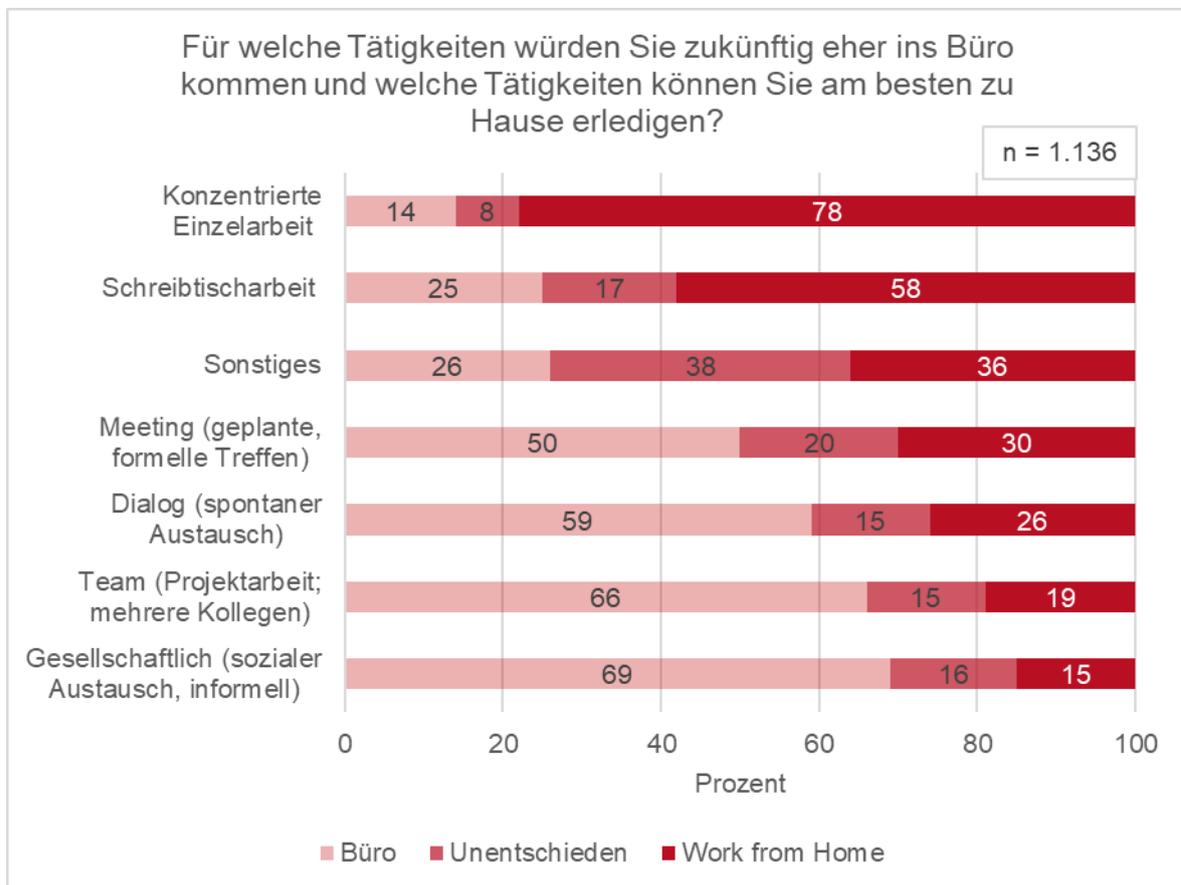


Abbildung 23: Gründe für die Rückkehr in das Büro

Über die Hälfte der Beschäftigten gibt den leichteren Austausch mit Kollegen als Grund an, um zurück ins Büro zu gehen. Mit 55 % ist dies der Grund, der die höchste Zustimmung erfährt. Jeder Zweite gibt an, zum Sparen von Heizkosten ins Büro gehen zu wollen. Die im Büro einfacher zu bedienende Technik oder gutes Essen motivieren rund ein Drittel der Befragten, wieder mehr im Büro zu arbeiten. Auch Betreuungsangebote für Kinder sind für drei von zehn Befragten ein Grund, das Büro aufzusuchen. 24 % der Befragten geben an, zum Arbeiten geteilte Flächen über die Unternehmensgrenzen hinweg nutzen zu wollen (Space Sharing, wie z. B. Coworking Spaces), wenn sie die Möglichkeit dazu hätten. Ebenso viele Befragte sehen in Zusatzangeboten wie Essenslieferservices oder Sportangeboten vor Ort einen Grund darin, häufiger im Büro zu arbeiten.

## Teamarbeit und sozialer Austausch sind beliebteste Tätigkeiten für Bürobesuch

Nachdem die Anreize für den Besuch des Unternehmensbüros untersucht worden sind, sollten die Befragten angeben, welchen Tätigkeiten sie im Büro nachgehen wollen und welche sie eher zu Hause erbringen möchten (Abbildung 24).

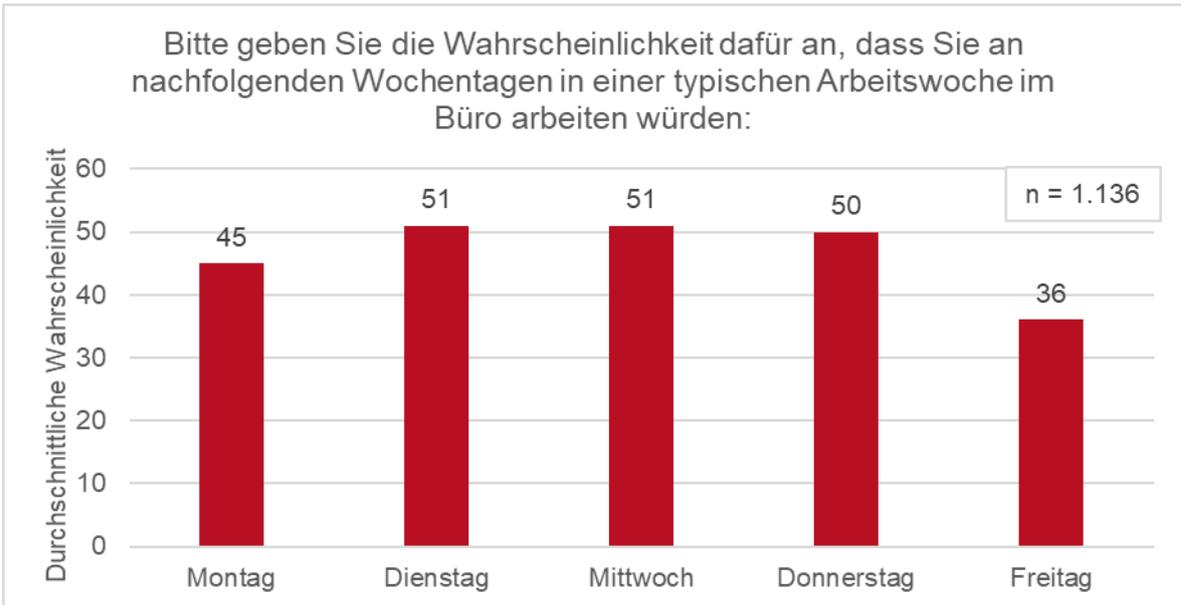


**Abbildung 24: Gewünschte Tätigkeitsverteilung nach Arbeitsort**

Die überwiegende Mehrheit der Befragten, 78 %, gibt an, für konzentrierte Einzelarbeit eher an den Heimarbeitsplatz gehen zu wollen. Auch Schreibtischarbeit wollen mehr als die Hälfte der Befragten von zu Hause aus erledigen. Kommunikativen und gemeinschaftlichen Tätigkeiten, die den Austausch mit anderen erfordern, wie Meetings (50 % Zustimmung für das Büro), spontanem Austausch in kleinen Gesprächsgruppen (59 %), Teamarbeit (66 %) und sozialem Austausch (69 %) wollen die Befragten mehrheitlich im Büro nachgehen.

## Die Spitzen bleiben aus: Wochentage für den Bürobesuch annähernd gleich beliebt

Nachdem die Gründe für eine Rückkehr ins Büro und die dort zu erbringenden Tätigkeiten bekannt sind, werden nachfolgend die bevorzugten Wochentage für die Arbeit am Unternehmensstandort beleuchtet. Dazu wurden die Befragten gebeten anzugeben, wie wahrscheinlich der Besuch des Büros an den einzelnen Wochentagen ist. In Abbildung 25 werden die durchschnittlichen Wahrscheinlichkeiten des Bürobesuchs an den verschiedenen Wochentagen dargestellt.

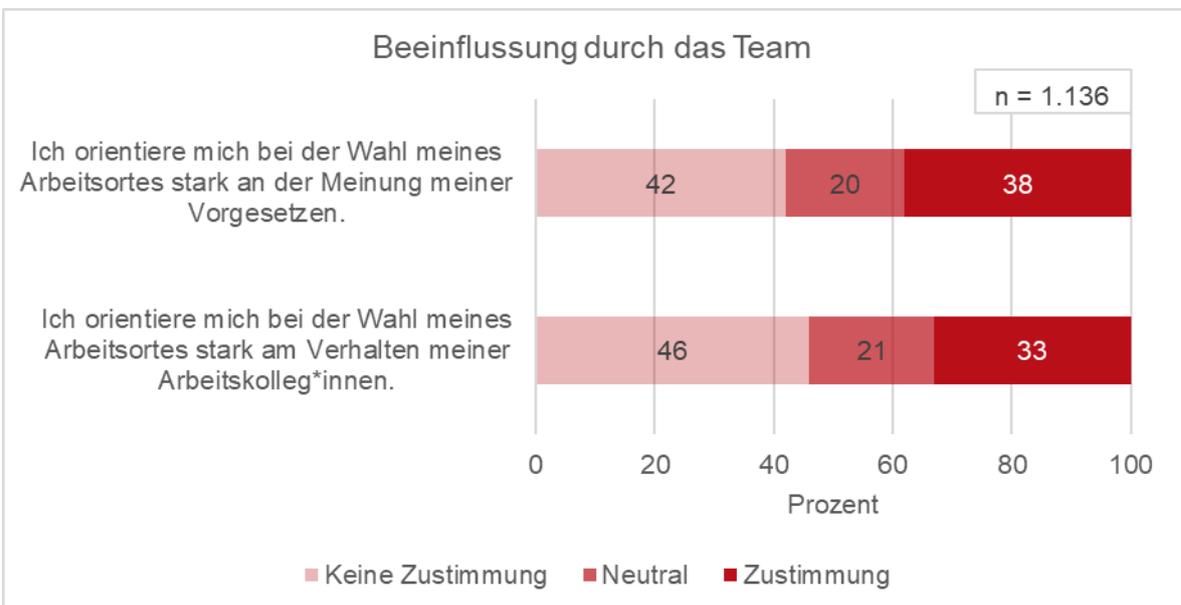


**Abbildung 25: Bürobesuch nach Wochentagen**

Den Angaben der Befragten nach sind alle Wochentage für einen Bürobesuch annähernd gleich beliebt. Dienstags, mittwochs und donnerstags arbeitet der durchschnittliche Befragte mit einer 50-prozentigen Wahrscheinlichkeit im Büro. Die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte am Montag im Büro arbeiten, ist mit 45 % fast genauso hoch. Einzig freitags ist die Wahrscheinlichkeit eines Bürobesuchs mit 36 % etwas geringer.

**Beeinflussung der Wahl des Arbeitsortes durch das Team**

Die Entscheidung, das Büro zum Arbeiten aufzusuchen, könnte maßgeblich von den Erwartungen der Vorgesetzten und Kollegen beeinflusst werden. Deshalb wurden die Befragten gebeten anzugeben, inwiefern ihre Arbeitsortwahl durch ihr Team beeinflusst wird (Abbildung 26).



**Abbildung 26: Beeinflussung der Arbeitsortwahl durch das eigene Team**

---

38 % der Befragten haben angegeben, sich bei der Wahl des Arbeitsortes durch die Meinung ihrer Vorgesetzten beeinflussen zu lassen. 42 % verneinen die Orientierung an der Meinung der Vorgesetzten. Geringer fällt die Zustimmung zur Beeinflussung durch das Verhalten der Arbeitskolleg\*innen aus. Jeder dritte Befragte gibt an, sich bei seiner Arbeitsortwahl an seinen Kolleg\*innen zu orientieren, 45 % der Befragten verneinen dies.

## **4.2 Arbeitsortwahl und -erfolg an den verschiedenen Arbeitsorten**

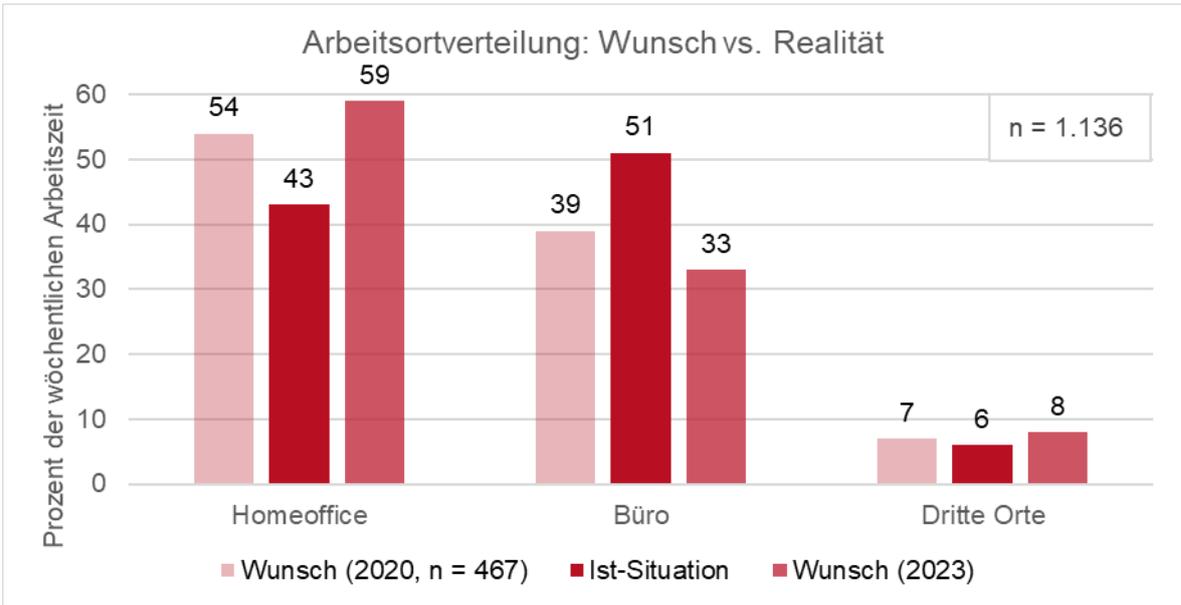
Nachdem in Kapitel 3.1 der Status quo der Arbeit bei Work from Home und im Büro dargestellt wurde, soll im kommenden Teil der Studie untersucht werden, wie sich die Befragten auf die unterschiedlichen Arbeitsorte verteilen und welcher Arbeitserfolg sich dabei einstellt.

### **4.2.1 Arbeitsortwahl der Befragten**

Wissensarbeitern stehen, aufgrund der Möglichkeit durch digitale Technologien ihre Arbeit ortsflexibel zu erbringen, neben dem Unternehmensbüro auch ihr zuhause und dritte Arbeitsorte (zur Definition siehe Kapitel 2.1) zur Arbeitsverrichtung zur Verfügung. Bevor untersucht werden kann, wie erfolgreich Wissensarbeit an den verschiedenen Orten ist, wird beleuchtet, zu welchen Teilen Bürobeschäftigte in Deutschland derzeit an den unterschiedlichen Arbeitsorten aktiv sind und inwiefern sich dieser Ist-Zustand von den Wünschen der Befragten über die Arbeitsortverteilung unterscheidet.

#### **Wunsch und Wirklichkeit der genutzten Arbeitsorte liegen auseinander**

Zunächst wurden die Befragungsteilnehmenden gebeten anzugeben, welchen Umfang ihrer wöchentlichen Arbeitszeit sie aktuell an den verschiedenen Arbeitsorten verbringen und wie sie ihre Arbeitszeit in Zukunft auf die Orte verteilen möchten. Die Ergebnisse sind in Abbildung 27 dargestellt.

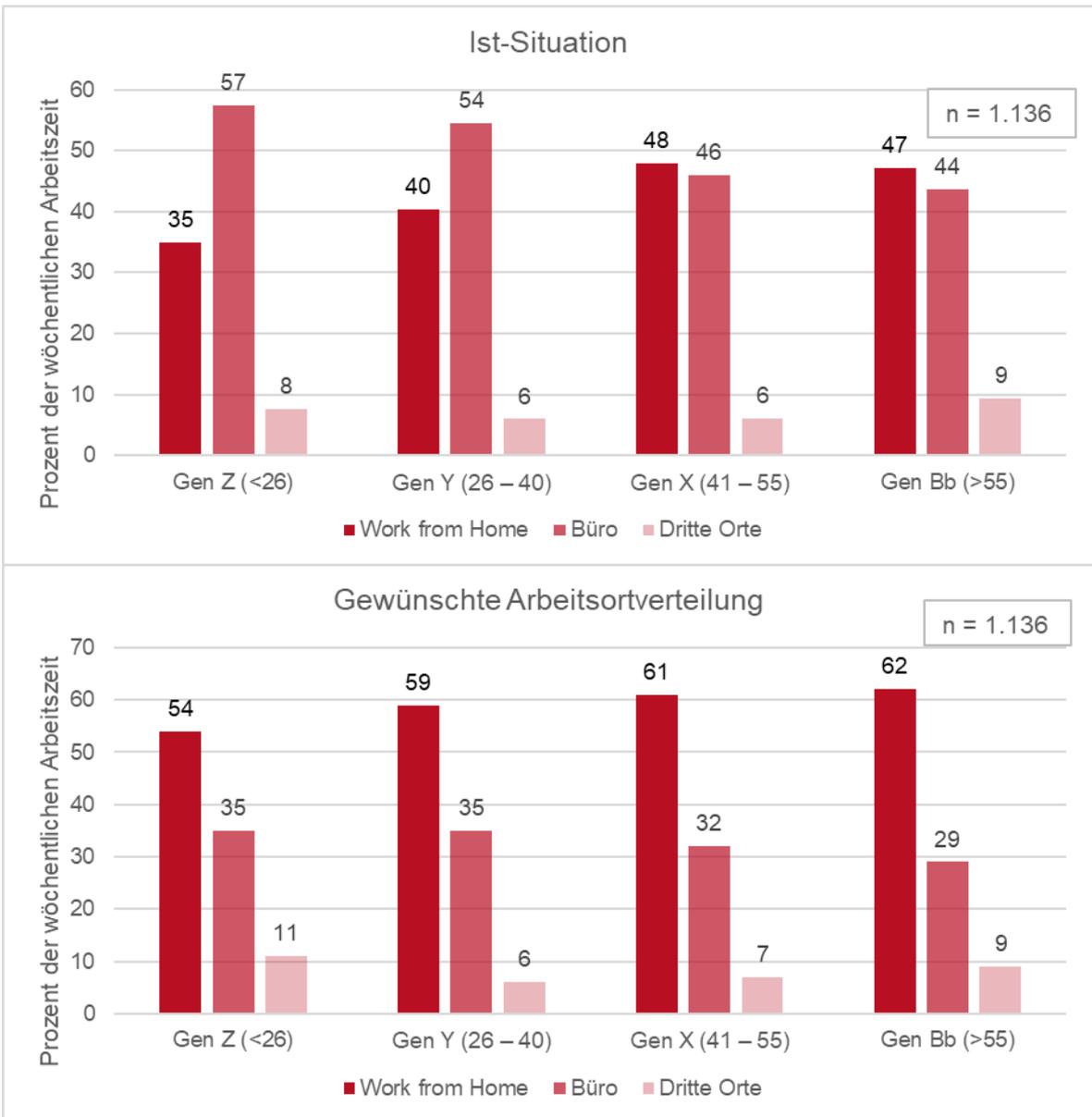


**Abbildung 27: Wunsch und Realität der Arbeitsortverteilung 2020 (Pfnür et al., 2021) und 2023**

Demnach verbringen deutsche Wissensarbeiter derzeit durchschnittlich 51 % ihrer Zeit im Unternehmensbüro und rund zwei Tage pro Woche mit Work from Home. Dritte Arbeitsorte spielen bislang nur eine untergeordnete Rolle. Dabei möchten die Befragten zukünftig im Durchschnitt drei von fünf Tagen von zu Hause arbeiten. Der Wunsch danach, von zu Hause aus zu arbeiten, ist im Vergleich zum Jahr 2020 zulasten der Zeit im Unternehmensbüro sogar noch gestiegen, um 5 Prozentpunkte. Deutsche Wissensarbeiter verbringen derzeit also mehr Zeit im Büro, als sie es sich 2020 für die Zukunft wünschten und auch zukünftig beabsichtigen. In Subgruppenanalysen wird zur besseren Einordnung der Ergebnisse untersucht, inwiefern Unterschiede bezüglich der tatsächlichen und der gewünschten Arbeitsortverteilung nach verschiedenen Merkmalen der Befragten bestehen.

#### **Unterschiede der Arbeitsortverteilung im Intergenerationenvergleich**

Dazu werden die aktuelle Verteilung der Arbeitszeit auf die verschiedenen Arbeitsorte sowie die gewünschte Verteilung der Arbeitszeit auf die Arbeitsorte für die Zukunft zunächst in das Verhältnis zum Alter der Befragten, aufgeschlüsselt nach Generationen, gesetzt.

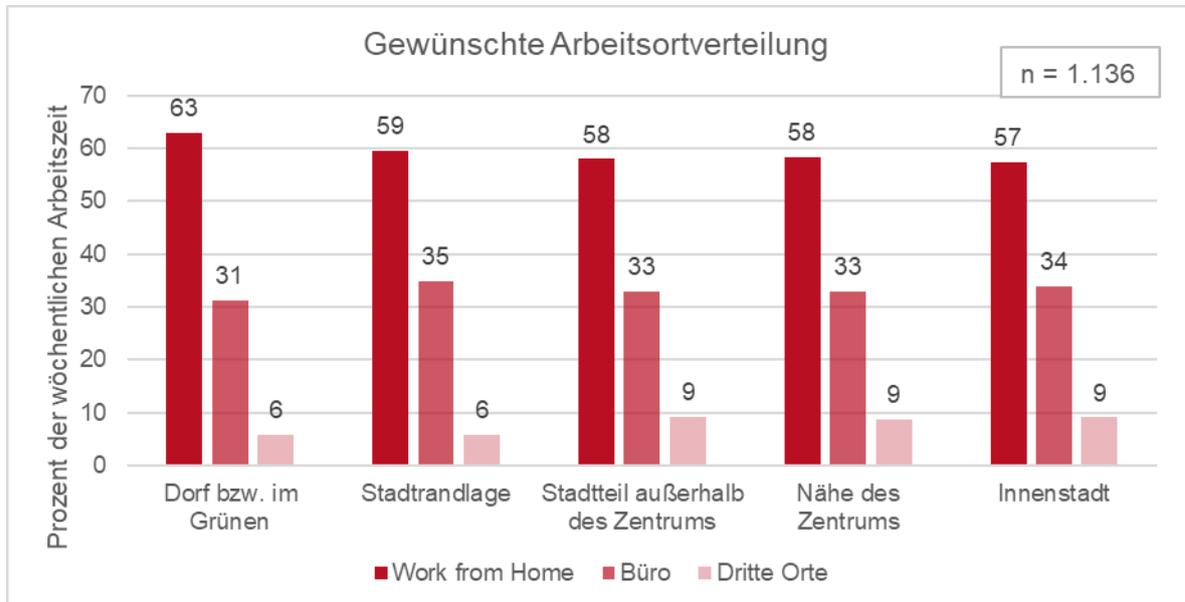


**Abbildung 28: Tatsächliche und gewünschte Arbeitsortverteilung nach Generationen**

Bezüglich des Anteils der aktuell im Büro verbrachten Arbeitszeit an der gesamten wöchentlichen Arbeitszeit zeigt sich in Abbildung 28, dass mit zunehmendem Alter ein abnehmender Trend vorliegt. Während die Angehörigen der Generation Z 57 % ihrer Zeit im Büro verbringen, fällt dieser Wert unter den Angehörigen der Generation Babyboomer mit 44 % geringer aus. Der gleiche Trend zeigt sich auch bezüglich des Wunschanteils fürs Büro (Generation Z: 35 %, Generation Babyboomer: 29 %). Bezüglich des tatsächlichen und des gewünschten Anteils der Zeit des Work from Home besteht der gegenläufige Trend: je älter die Befragten, desto höher der tatsächliche und auch der gewünschte Work-from-Home-Anteil. Gemein haben die Generationen jedoch, dass sie aktuell zu lasten der gewünschten Work-from-Home-Anteile mehr Zeit im Büro verbringen, als sie es sich wünschen. Die größte Diskrepanz besteht diesbezüglich innerhalb der Gruppe der Generation Z (22 Prozentpunkte).

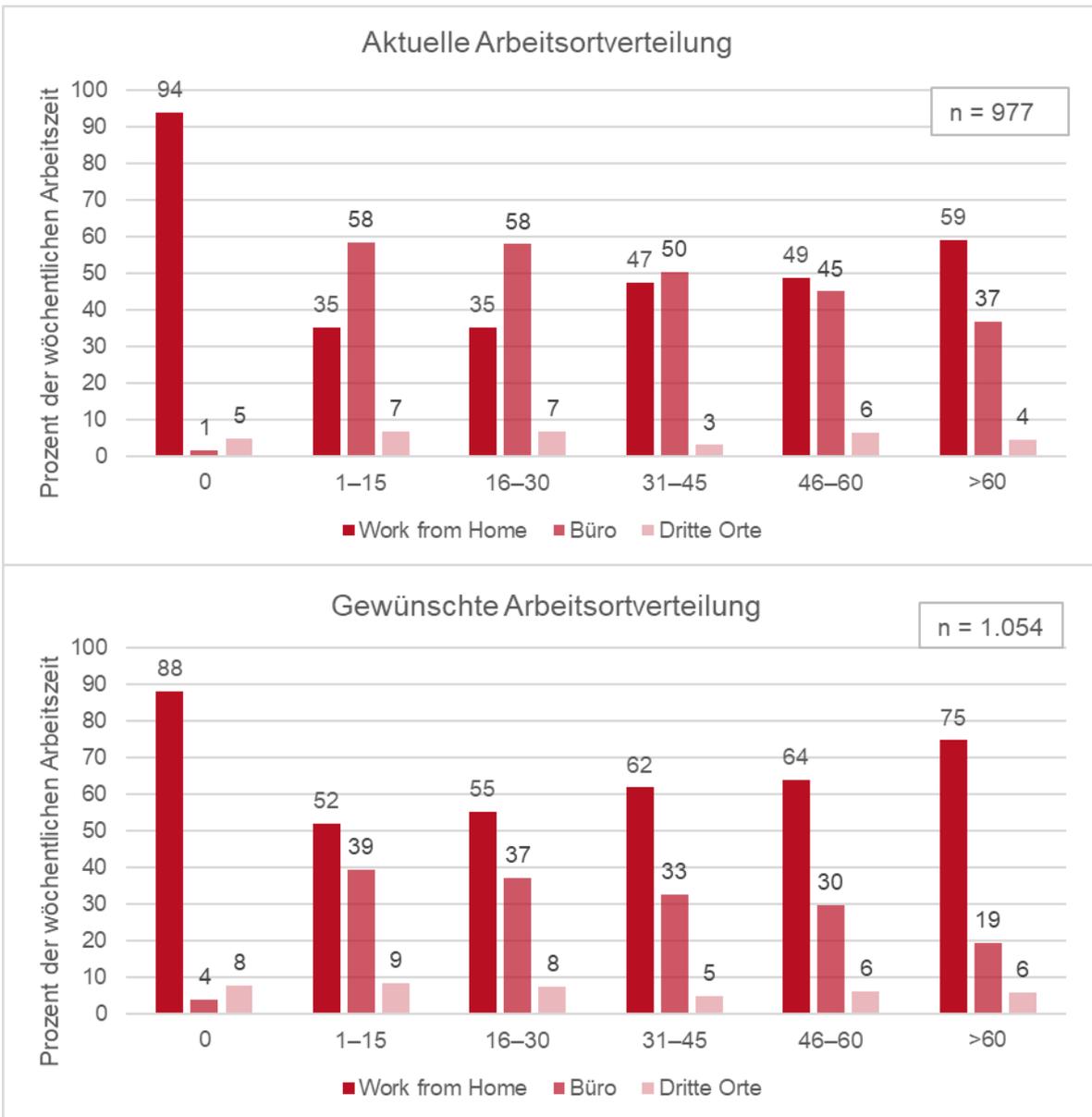
## Leicht geringere Wunschanteile des Work from Home in zentralen Wohnlagen

Des Weiteren wird untersucht, inwiefern die Lage des Zuhauses den Wunsch nach Work-from-Home-Zeit beeinflusst.



**Abbildung 29: Gewünschte Arbeitsortverteilung nach Wohnlagen**

In Abbildung 29 lässt sich ein leichter Trend sinkender Wunschanteile des Work from Home mit zunehmender Zentralität der eigenen Wohnung erkennen. So wollen Befragte, die auf dem Dorf bzw. im Grünen leben, durchschnittlich 63 % ihrer Arbeitszeit zu Hause verbringen, Befragte, die in Innenstadtlagen leben, 57 %. Bezüglich des Anteils des Büros an der Verteilung der Arbeitsorte ist kein eindeutiger Trend abzulesen. Der Wunsch nach der Arbeit an dritten Arbeitsorten fällt zeitmäßig etwas größer aus, wenn die Befragten angegeben haben, in eher zentralen, zentrumsnahen Lagen zu leben.



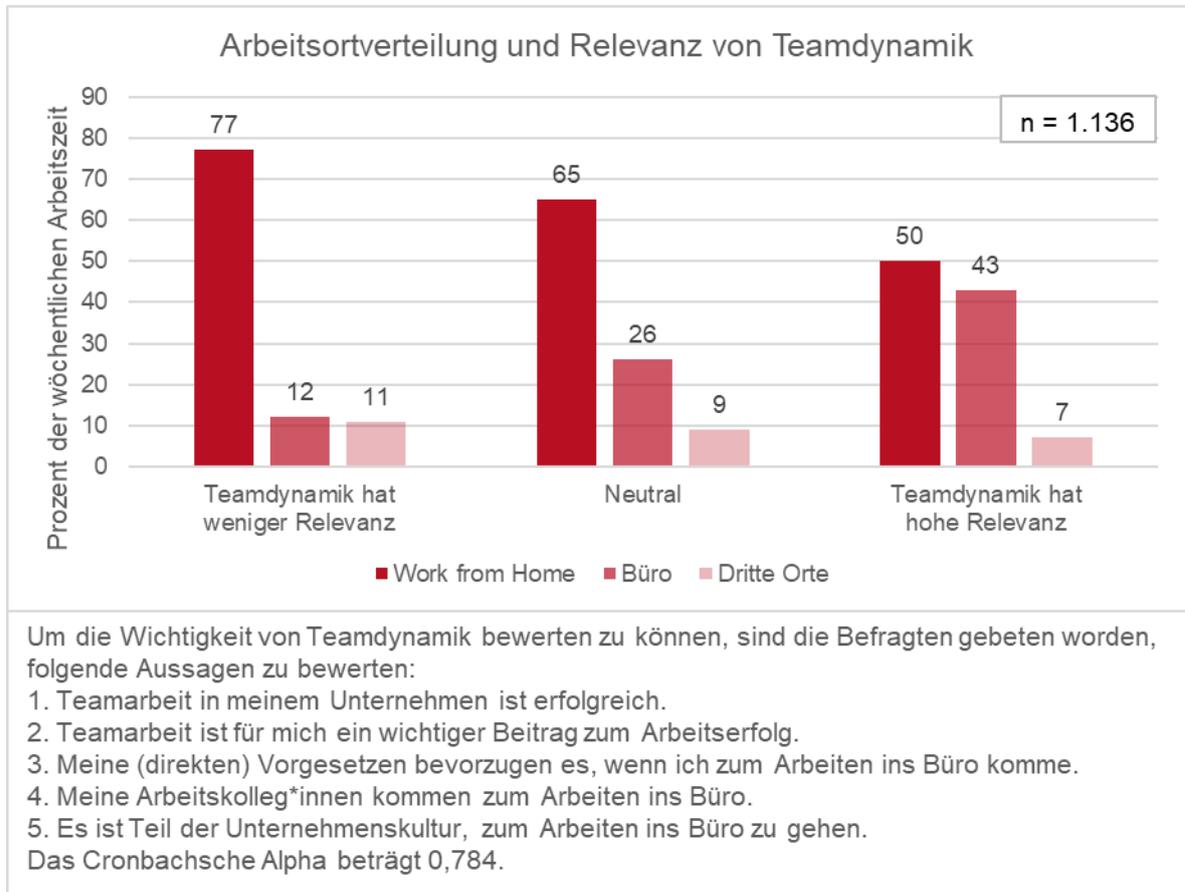
**Abbildung 30: Aktuelle und gewünschte Arbeitsortverteilung nach Arbeitsweglänge**

Bezüglich der Arbeitsortverteilung in Abhängigkeit von der Entfernung zwischen Wohnung und Büro der Befragten ist bei tatsächlicher und gewünschter Arbeitsortverteilung der Trend zu erkennen, dass mit zunehmender Entfernung des Wohn- vom Arbeitsort die Arbeit zu Hause an Attraktivität gewinnt. Bezüglich des Büros ist der gegenteilige Effekt abzulesen: je geringer die Entfernung zum Büro, desto größer die tatsächlichen und Wunschanteile des Arbeitsortes (Abbildung 30). Ausgenommen in dieser Betrachtung sind die Befragten, die einen Arbeitsweg von 0 Minuten angegeben haben. Ihnen steht häufig kein Arbeitsplatz im Büro des Unternehmens zur Verfügung, sodass sie häufig vollständig remote tätig sind.

#### **Höhere Büroanteile mit steigender Bedeutung der Teamdynamik im Unternehmen**

Die Bedeutung von Teamdynamik in den Unternehmen könnte einen Einfluss auf die gewünschte Arbeitszeit im Büro haben. Um diese Vermutung zu überprüfen, werden die gewünschten Anteile

der Arbeitsorte an der Arbeitszeitverteilung dem Konstrukt Teamdynamik gegenüber gestellt (vgl. Abbildung 31).

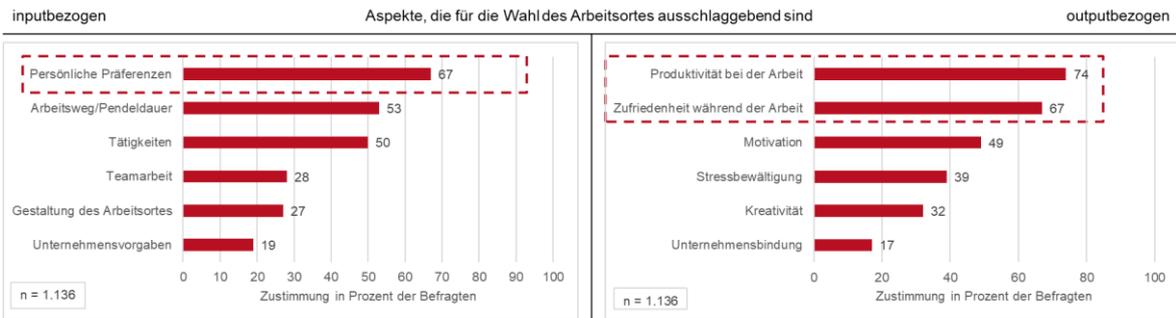


**Abbildung 31: Gewünschte Arbeitsortverteilung nach Relevanz der Teamdynamik**

Das Ergebnis veranschaulicht, dass mit steigender Bedeutung der Teamdynamik in einem Unternehmen auch der gewünschte Anteil der Arbeit im Büro zulasten des Work from Home zunimmt. Während Befragte, die angegeben haben, dass Teamdynamik in ihren Unternehmen nur eine geringe Relevanz hat, nur 12 % ihrer Arbeitszeit im Büro verbringen möchten, fällt dieser Anteil unter den Befragten mit hoher unternehmensinterner Relevanz der Teamdynamik mit 43 % mehr als drei mal so hoch aus.

#### **Individuelle Faktoren, Zufriedenheit und Produktivität beeinflussen Arbeitsortwahl**

Nachdem zuvor die tatsächliche und die gewünschte Arbeitsortverteilung untersucht und dargestellt wurden, wird nachfolgend analysiert, welche Aspekte Einfluss auf die Wahl des Arbeitsortes der Befragten nehmen. Dazu wurden die Befragten gebeten, den Einfluss input- und outputbezogener Aspekte auf ihre Arbeitsortwahl zu bewerten (vgl. Abbildung 32).



**Abbildung 32: Einfluss in- und outputbezogener Aspekte auf die Arbeitsortwahl**

Unter den dargestellten inputbezogenen Aspekten werden den persönlichen Präferenzen (67 % Zustimmung), dem Arbeitsweg bzw. der Pendeldauer (53 %) und den Tätigkeiten (50 %), welche gemeinsam als individuelle Faktoren bezeichnet werden können, durch die Befragten der größte Einfluss auf die Arbeitsortwahl zugesprochen. Umfeld-Faktoren wie die Teamarbeit, die Gestaltung des Arbeitsplatzes oder Unternehmensvorgaben spielen den Befragten zufolge eine nachgelagerte Rolle (28 % - 19 %).

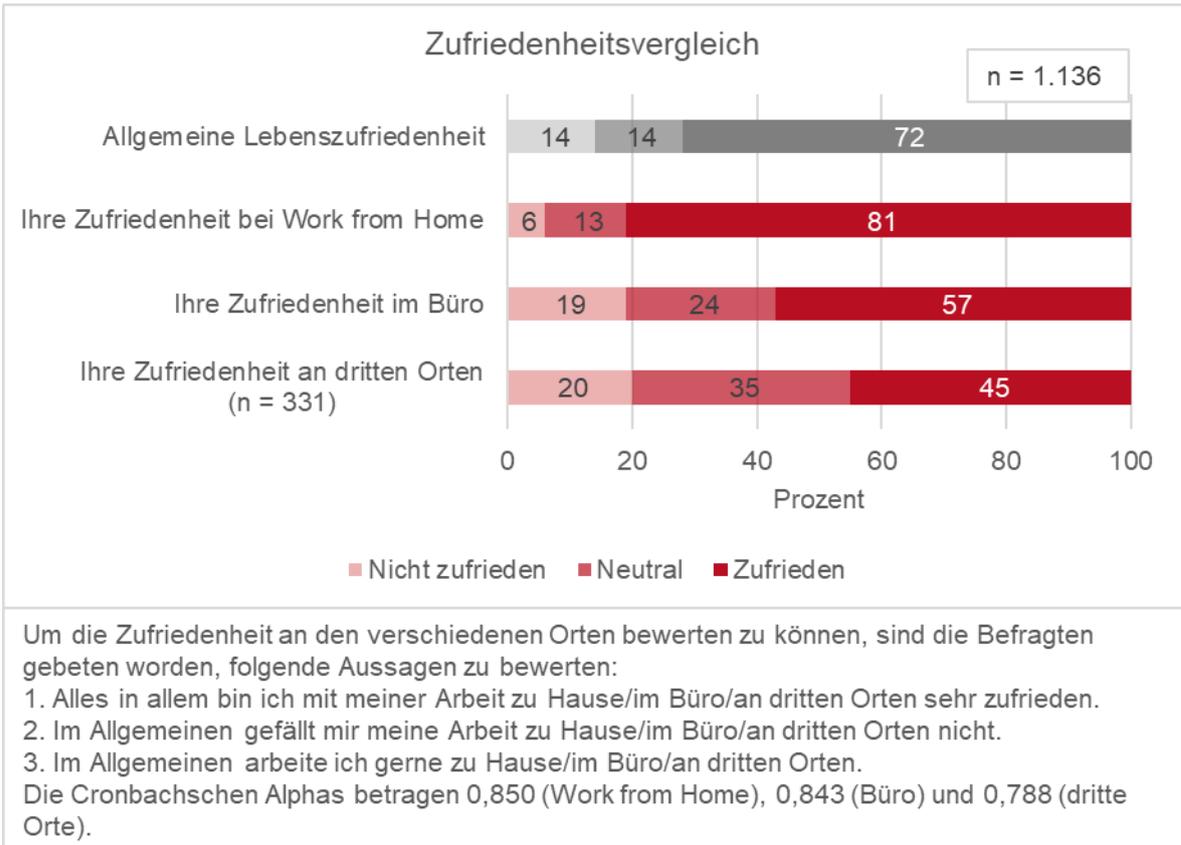
Unter den outputbezogenen Faktoren stechen die Produktivität (74 %) und Zufriedenheit (67 %) bei der Arbeit in ihrem Einfluss auf die Arbeitsortwahl heraus. Die weiteren Aspekte Motivation, Stressbewältigung, Kreativität und Unternehmensbindung folgen erst mit knapp 20 Prozentpunkten Abstand. Der zweitwichtigste outputbezogene Aspekt, die Zufriedenheit bei der Arbeit, wird als ebenso ausschlaggebend für die Arbeitsortwahl wahrgenommen wie der wichtigste inputbezogene Aspekt (persönliche Präferenzen), was die Bedeutung der Produktivität und der Zufriedenheit für die Arbeitsortwahl der Beschäftigten unterstreicht.

#### 4.2.2 Arbeitserfolg an den verschiedenen Arbeitsorten

Nachdem in Kapitel 4.2.1 die Arbeitsortwahl der Befragten untersucht wurde und festgestellt werden konnte, dass die Determinanten des Arbeitserfolgs, Zufriedenheit und Produktivität bei der Arbeit, die Arbeitsortwahl maßgeblich beeinflussen, werden diese Faktoren, sowie ihre Determinanten im folgenden Teil der Studie genauer beleuchtet.

#### Wissensarbeitende sind mit Work from Home mit Abstand am zufriedensten

In Anlehnung an Cammann et al. (1983) wurde gemessen, wie zufrieden die Befragungsteilnehmenden mit ihrer Arbeit an den unterschiedlichen Arbeitsorten (Work from Home, Büro und dritte Orte) sind. Zudem wurde die allgemeine Lebenszufriedenheit abgefragt (vgl. Abbildung 33).

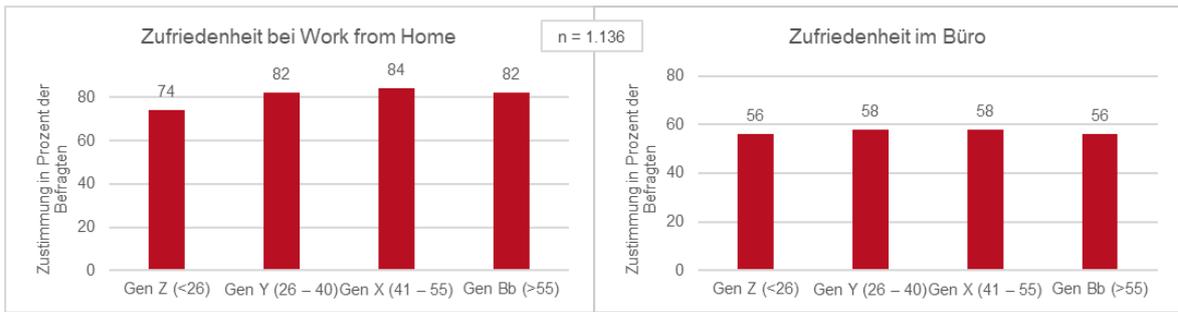


**Abbildung 33: Zufriedenheit nach Arbeitsorten**

Die Befragten geben an, dass sie im Vergleich der Arbeitsorte mit Work from Home am zufriedens-ten sind. Nur 6 % der Befragten geben an, zu Hause mit der Arbeit unzufrieden zu sein. Im Vergleich dazu geben nur 57 % der Befragten an, im Büro zufrieden zu sein. Jeder Fünfte ist mit der Arbeit im Büro unzufrieden. Unter den Befragten, die Erfahrung mit der Arbeit an dritten Orten (beispiels-weise in Coworking Spaces) haben, geben 44 % an mit der Arbeit dort zufrieden zu sein. Auch an dritten Orten arbeitet jeder Fünfte unzufrieden. Bezüglich ihrer allgemeinen Lebenszufriedenheit geben 72 % der Studienteilnehmenden an, zufrieden zu sein.

#### **Ältere Befragte sind mit Work from Home tendenziell zufriedener als jüngere**

Um die Zufriedenheit der Büroarbeitenden an den verschiedenen Arbeitsorten besser verstehen zu können, werden auch diesbezüglich Subgruppenanalysen durchgeführt. Dazu wird zuerst die Zu-friedenheit am Heimarbeitsplatz und im Unternehmensbüro in Abhängigkeit des Alters der Befrag-ten untersucht (vgl. Abbildung 34).

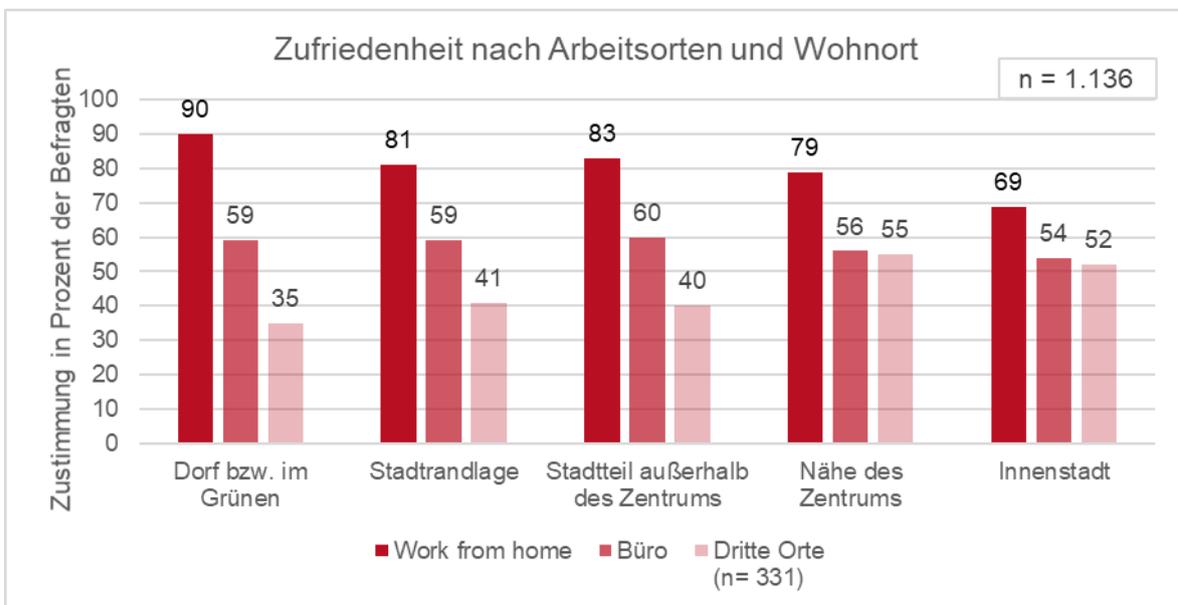


**Abbildung 34: Zufriedenheit nach Arbeitsorten und Alter**

Die Zufriedenheit mit Work from Home variiert mit dem Alter der Befragten. Gerade junge Menschen, die Angehörigen der Generation Z, sind bei der Arbeit zu Hause zwar immer noch wesentlich zufriedener als im Büro, fallen im Vergleich zu den anderen Generationen mit einer Zustimmungsrate von 74 % jedoch etwas ab. Die höchste Zufriedenheit am Heimarbeitsplatz dokumentiert die Generation X (84 %). Bezüglich der Zufriedenheit mit der Arbeit im Büro sind im Intergenerationenvergleich keine Unterschiede erkennbar.

#### Zufriedenheit mit Work from Home nimmt in peripheren Lagen zu

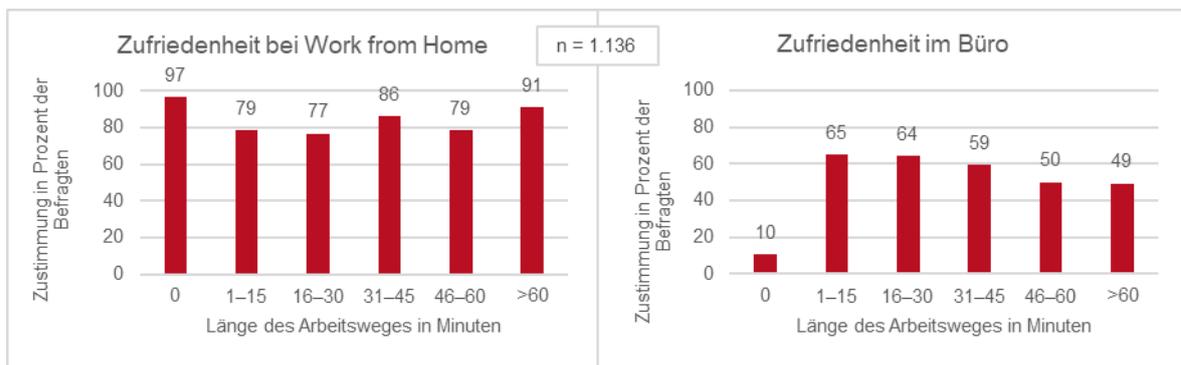
Neben dem Vergleich nach Altersklassen wurde auch untersucht, ob Unterschiede in Abhängigkeit unterschiedlicher immobilienwirtschaftlicher Kriterien bestehen. Dazu wird die Zufriedenheit an den verschiedenen Arbeitsorten zunächst in Abhängigkeit der Wohnlage der Beschäftigten (vgl. Abbildung 35) und anschließend in Abhängigkeit der Arbeitsweglänge (vgl. Abbildung 36) untersucht.



**Abbildung 35: Zufriedenheit nach Arbeitsorten und Wohnlage**

Die Ergebnisse zeigen, dass die Zufriedenheit bei Work from Home mit steigender Zentralität der Wohnlage abnimmt. 90 % der Befragten mit Wohnungen im Dorf bzw. im Grünen geben an, am Heimarbeitsplatz zufrieden zu sein. Unter den Befragungsteilnehmenden, die in Innenstädten

leben, beträgt die Zustimmungsquote nur 69 %. Mit steigender Zentralität der Wohnlage nimmt andererseits jedoch die Zufriedenheit mit der Arbeit an dritten Orten tendenziell zu. Nur 35 % der Befragten, die im Dorf bzw. im Grünen leben, sind an dritten Arbeitsorten zufrieden. Unter den Befragten, die in der Nähe des Zentrums oder in Innenstädten leben, ist mehr als die Hälfte zufrieden mit der Arbeit dort, beispielsweise in Coworking Spaces. Bezüglich der Zufriedenheit mit der Arbeit im Büro sind in Abhängigkeit der Wohnlage keine Unterschiede zu erkennen.

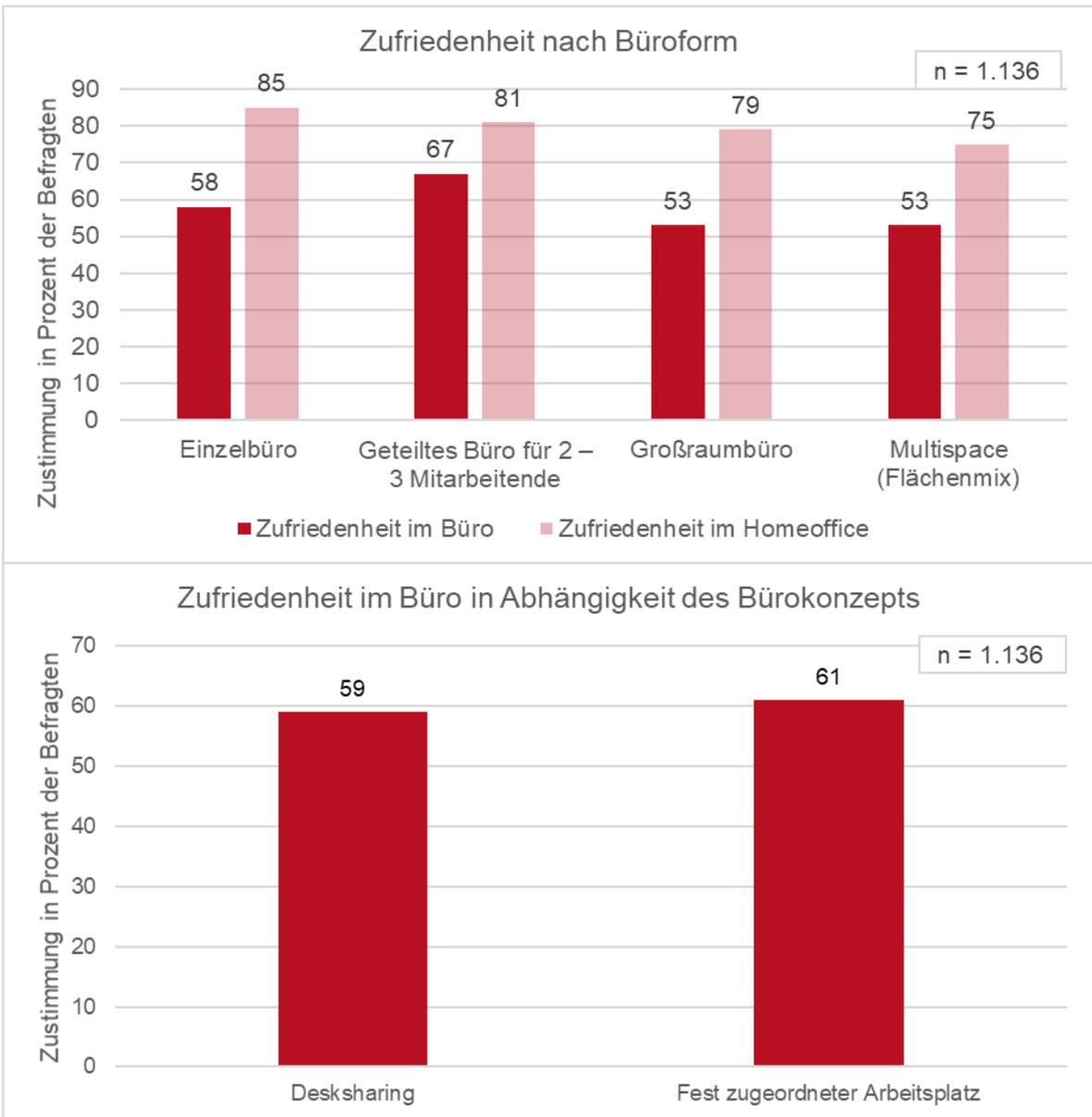


**Abbildung 36: Zufriedenheit bei Work from Home und im Büro in Abhängigkeit des Arbeitswegs**

Bezüglich der Länge des Arbeitswegs ist kein eindeutiger Trend zur Zufriedenheit im Büro abzulesen. Auffällig ist allein, dass die Befragten mit einem Arbeitsweg von mehr als 60 Minuten am zufriedensten sind (91 % der Befragten). Die Zufriedenheit im Büro nimmt mit der Entfernung des Büros von der Wohnung der Befragten jedoch tendenziell ab.

#### **Büroarbeitende sind in Zellenbüros tendenziell zufriedener**

Die Zufriedenheit im Büro könnte maßgeblich von der Gestaltung der Büroräumlichkeiten im Unternehmen der Befragungsteilnehmenden abhängen. Aus diesem Grund wird überprüft, ob bezüglich Grundrissgestaltung und Bürokonzept Unterschiede in der Zufriedenheit der Befragten bestehen.



**Abbildung 37: Zufriedenheit im Büro nach Büroform und Bürokonzept**

Wie in Abbildung 37 dargestellt, sind Büroarbeitende in geteilten Büros mit ein bis zwei Kolleg\*innen am zufriedensten. Zwei von drei Befragten, die diese Büroform angegeben haben, arbeiten zufrieden im Büro. Auch der Anteil von 58 % der Befragungsteilnehmer, die in Einzelbüros arbeiten und angegeben haben zufrieden zu sein, liegt leicht über der durchschnittlichen Zufriedenheit im Büro. In Großraumbüro und Multispace ist nur etwa jeder zweite Befragte zufrieden. Keine Unterschiede für die Zufriedenheit im Büro sind bezüglich der Unterscheidung nach fest zugeordnetem Arbeitsplatz und Desksharingkonzept zu verzeichnen.

**Besonders räumliche Verhältnisse beeinflussen Zufriedenheit bei Work from Home und an dritten Orten**

Nachdem die Zufriedenheit an den verschiedenen Arbeitsorten genauer betrachtet wurde, bleibt bisher noch offen, wodurch die Zufriedenheit an den Arbeitsorten bestimmt wird. Deshalb werden

nachfolgend die Einfluss nehmenden Verhältnisse betrachtet. Es wird unterschieden zwischen räumlichen, sozialen oder arbeitsbezogenen Verhältnissen (Abbildung 38).

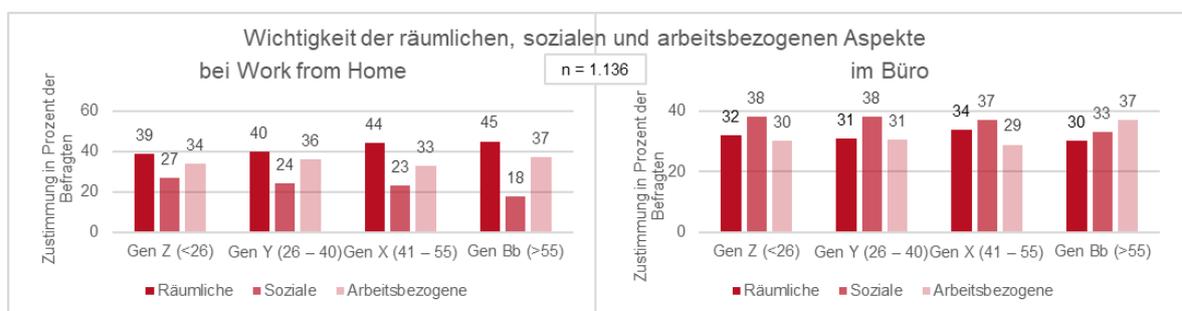


**Abbildung 38: Einfluss nehmende Verhältnisse auf die Zufriedenheit an den Arbeitsorten**

Den größten Einfluss auf die Zufriedenheit bei Work from Home und an dritten Orten nehmen die räumlichen oder auch immobilienwirtschaftlichen Verhältnisse. Je rund 40 % der Befragten haben angegeben, dass diese ihre Zufriedenheit an den Arbeitsorten maßgeblich bestimmen. An beiden Orten folgen an zweiter Stelle die arbeitsbezogenen Gegebenheiten. Die Zufriedenheit im Büro wird im Vergleich dazu am stärksten durch die sozialen Verhältnisse bestimmt (37 %).

**Räumliche Bedingungen am Heimarbeitsplatz mit zunehmendem Alter von steigender Bedeutung**

Auch die Bedeutung der verschiedenen Einflussbereiche auf die Zufriedenheit an den Arbeitsorten wird durch Subgruppenanalysen detaillierter untersucht. Dazu wird die Bedeutung der drei Bereiche in Abhängigkeit des Alters für die Arbeitsorte Work from Home und Büro genauer betrachtet (vgl. Abbildung 39).



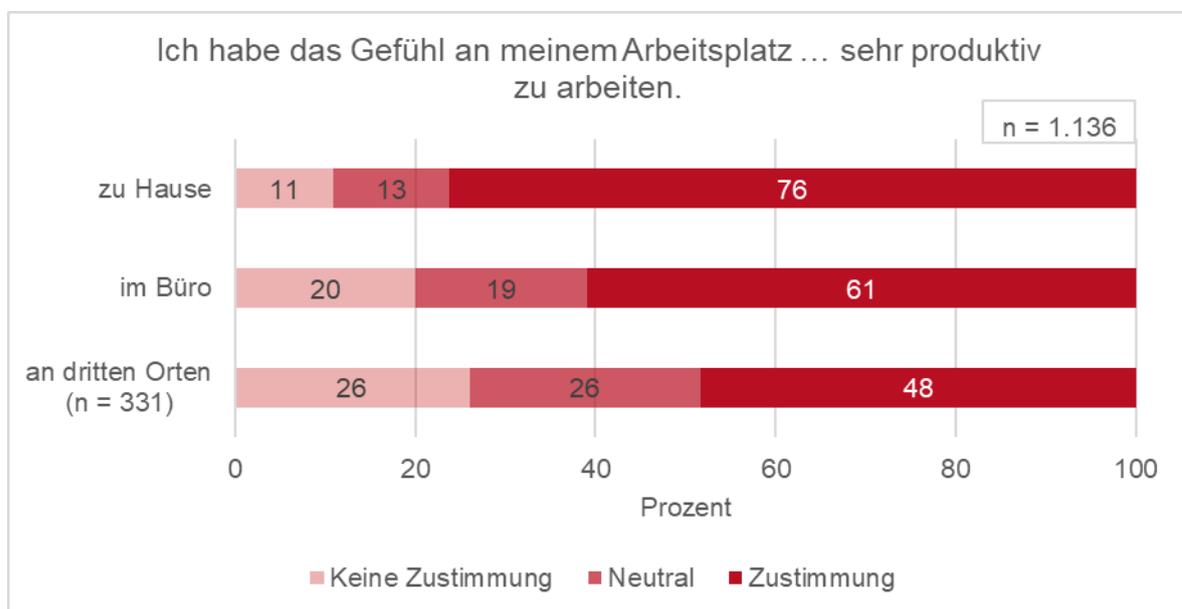
**Abbildung 39: Einfluss nehmende Verhältnisse auf Zufriedenheit an den Arbeitsorten nach Alter**

Im Work from Home steigt die Bedeutung der räumlichen Verhältnisse für die Zufriedenheit mit dem Alter an, von 39 % (Generation Z) auf 45 % (Generation Babyboomer). Gleichzeitig nimmt die

Bedeutung der sozialen Verhältnisse ab, von 27 % (Generation Z) auf 18 % (Generation Babyboomer). Bezüglich der Bedeutung der arbeitsbezogenen Verhältnisse sind nur geringe Veränderungen zu beobachten. Für die Arbeitszufriedenheit im Büro sind im Intergenerationenvergleich keine wesentlichen Unterschiede in der Bedeutung der räumlichen, sozialen oder arbeitsbezogenen Faktoren zu erkennen.

### Wissensarbeitende sind bei Work from Home am produktivsten

Neben der Zufriedenheit der Befragten an den verschiedenen Arbeitsorten wurde auch deren Produktivität betrachtet. Der Vergleich der Produktivität an den verschiedenen Arbeitsorten wurde in Anlehnung an Krupper (2015) abgefragt und ist in Abbildung 40 dargestellt.

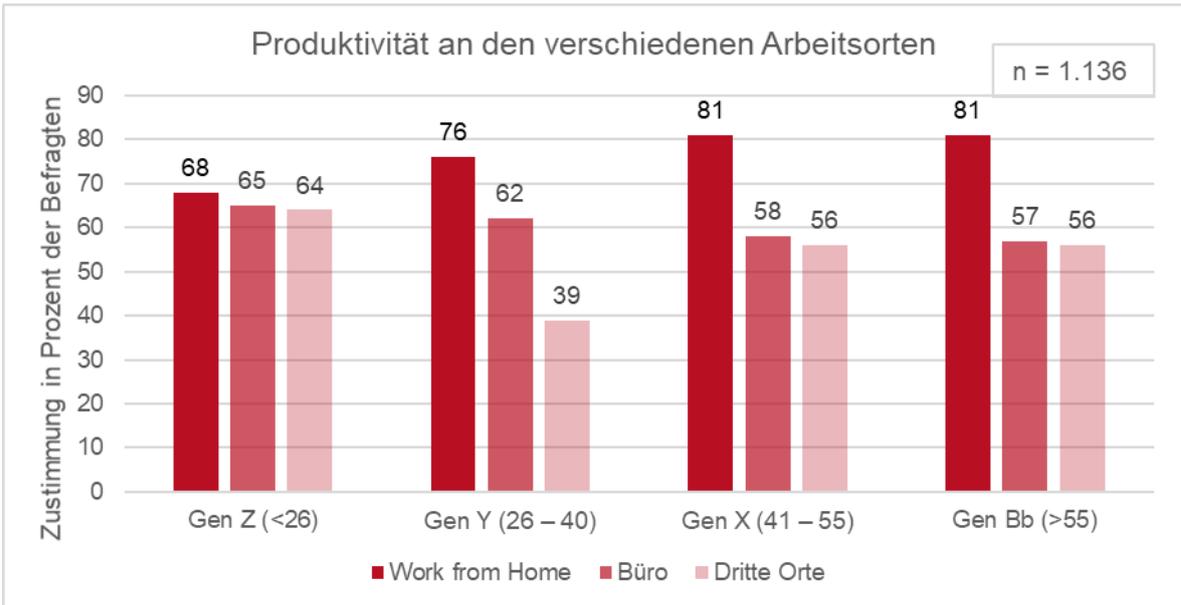


**Abbildung 40: Produktivität nach Arbeitsort**

Die Befragten sind bei Work from Home am produktivsten. 76 % der Studienteilnehmenden geben an, dass sie zu Hause sehr produktiv arbeiten. Nur eine von zehn Personen widerspricht dem. Im Büro sind nur rund 60 % der Befragten produktiv, jeder Fünfte gibt gar an, im Unternehmensbüro unproduktiv zu arbeiten. Die Befragten mit Erfahrung mit der Arbeit an dritten Orten geben etwa zur Hälfte an, dort sehr produktiv arbeiten zu können. Hier ist jeder Vierte unproduktiv. Auch diese Angaben werden durch Subgruppenvergleiche genauer untersucht.

### Ältere sind bei Work from Home produktiver als Jüngere

Die Angaben der Befragten über ihre Produktivität an den verschiedenen Arbeitsorten wird zunächst aufgeschlüsselt nach den Generationen betrachtet (vgl. Abbildung 41).

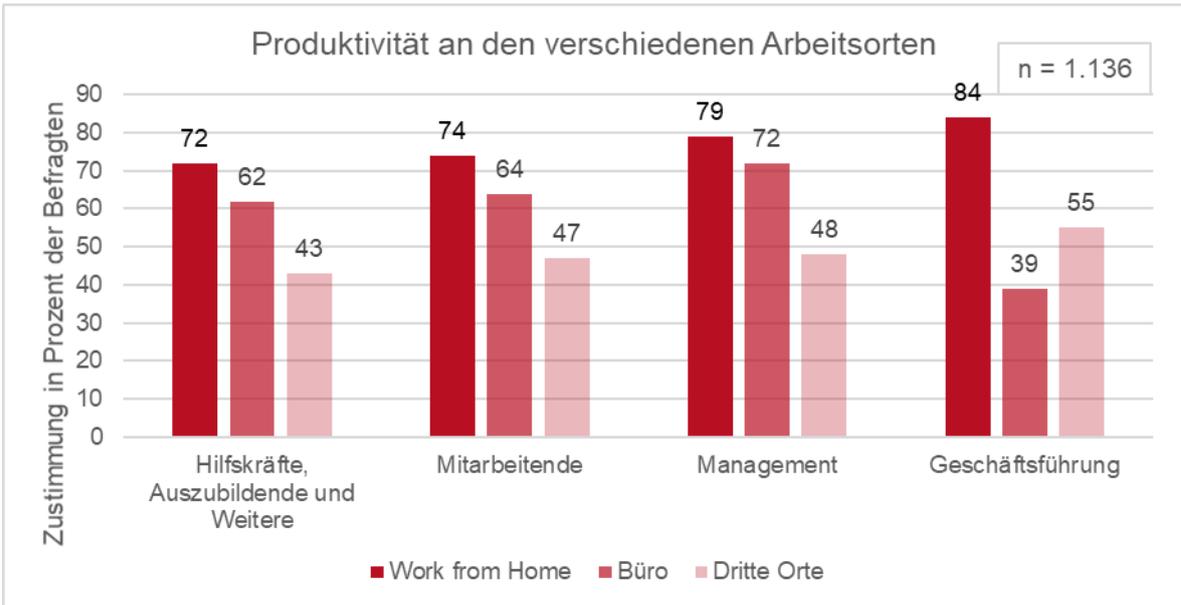


**Abbildung 41: Produktivität nach Arbeitsort und Alter**

Bezüglich der Produktivität bei Work from Home ist ein, mit dem Alter der Befragten, zunehmender Trend zu beobachten. Unter den Angehörigen der Generation Z geben 68 % der Befragten an, zu Hause produktiv zu arbeiten. Unter den Angehörigen der Generationen X und Babyboomer arbeiten vier von fünf Personen zu Hause produktiv. Bezüglich der Produktivität im Büro ist ein leicht gegenläufiger Trend zu erkennen. Während 65 % der Befragten, die der Generation Z angehören, im Büro produktiv arbeiten können, sind es unter den Babyboomern nur noch 57 %. Bezüglich der Produktivität an dritten Orten ist im Intergenerationenvergleich kein eindeutiger Trend ablesbar.

#### **Steigende Produktivität bei Work from Home unter höheren Positionen im Unternehmen**

In Abbildung 42 wird anhand des Vergleichs der Hierarchieebenen untersucht, welche Zusammenhänge zwischen Unternehmensposition und Produktivität an den verschiedenen Arbeitsorten herrschen.

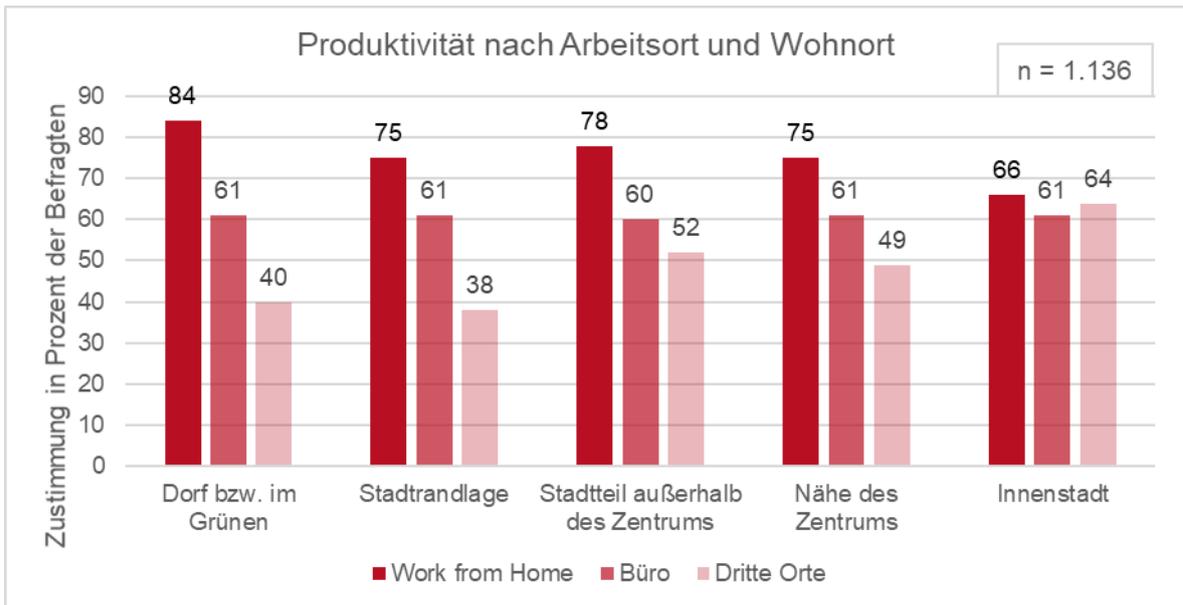


**Abbildung 42: Produktivität nach Arbeitsort und Hierarchieebene**

Die Produktivität bei Work from Home steigt mit der Hierarchieebene von einem hohen auf einen sehr hohen Wert an. Von den Hilfskräften und Auszubildenden geben 72 % an, zu Hause produktiv zu arbeiten. In der Geschäftsführung liegt dieser Anteil bei 84 %. Auch bezüglich der Produktivität an dritten Orten ist ein leichter Trend zu höherer Produktivität mit steigender Hierarchieebene zu erkennen. Der Anteil derjenigen, die im Büro produktiv arbeiten können, steigt über die Hierarchieebenen von 62 % unter Hilfskräften und Auszubildenden bis 72 % unter den Angehörigen des Managements an, fällt bei der Gruppe der Geschäftsführung jedoch auf 39 % ab.

#### **Produktivität bei Work from Home in peripheren Wohnlagen höher**

Nachdem zuvor schon festgestellt werden konnte, dass die Zufriedenheit bei Work from Home in peripheren Wohnlagen höher ausfällt, erfolgt ebenfalls eine Subgruppenbetrachtung bezüglich der Produktivität. In Abbildung 43 ist die Produktivität nach den verschiedenen Wohnlagen dargestellt.

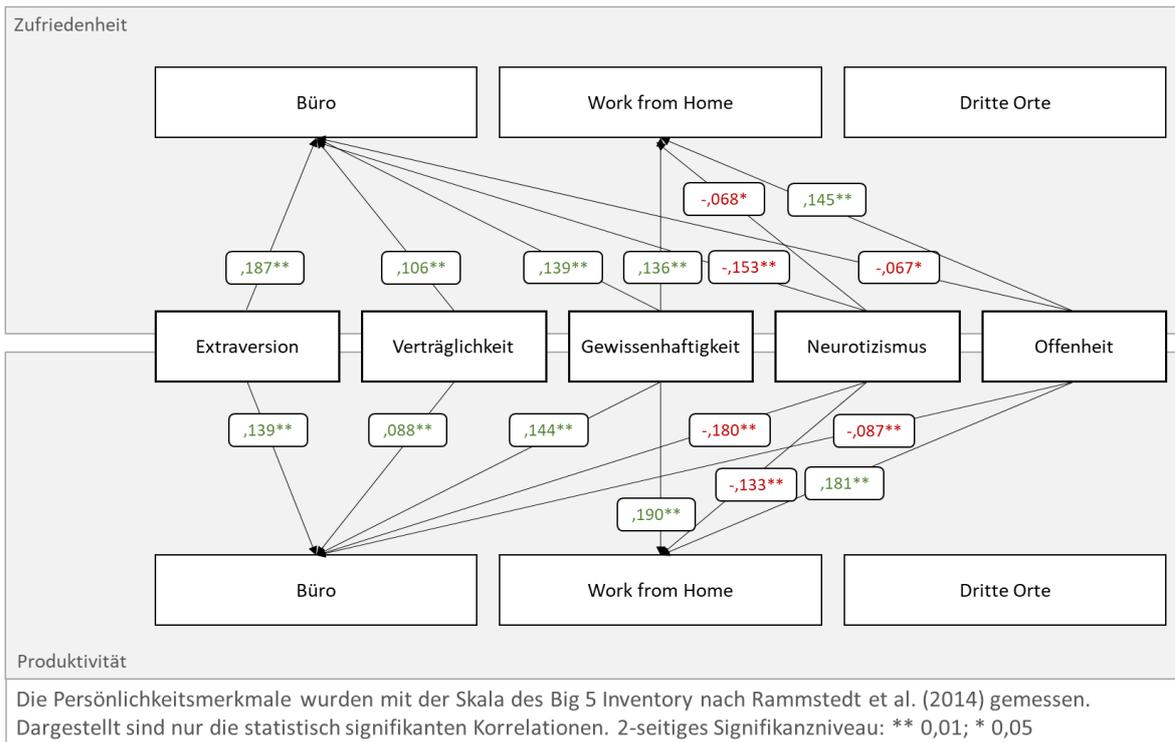


**Abbildung 43: Produktivität nach Arbeitsort und Wohnort**

84 % der Befragten, die in einem Dorf bzw. im Grünen leben, geben an bei Work from Home produktiv zu arbeiten. Die Produktivität bei der Arbeit zu Hause nimmt mit zunehmender Stadtnähe ab. Von den in Innenstädten lebenden Studienteilnehmenden geben nur zwei von drei Befragten an, zu Hause produktiv zu arbeiten. Auf die Produktivität im Büro scheint der Wohnort keinen Einfluss zu nehmen. Die Produktivität an dritten Orten weist eine leichte Tendenz auf: je zentrumsnäher die Beschäftigten wohnen, desto produktiver arbeiten sie an dritten Orten.

#### **Persönlichkeit beeinflusst Arbeitserfolg maßgeblich**

Nachdem festgestellt werden konnte, dass Zufriedenheit und Produktivität maßgeblich von den individuellen Determinanten der Befragten abhängig sind, wird in Abbildung 44 untersucht, welchen Einfluss die Persönlichkeit auf den Arbeitserfolg der Befragten nimmt. Dazu werden die Korrelationen zwischen den Persönlichkeitsausprägungen des Big 5 Inventory (Rammstedt et al., 2014) mit der Zufriedenheit und der Produktivität an den verschiedenen Arbeitsorten betrachtet.

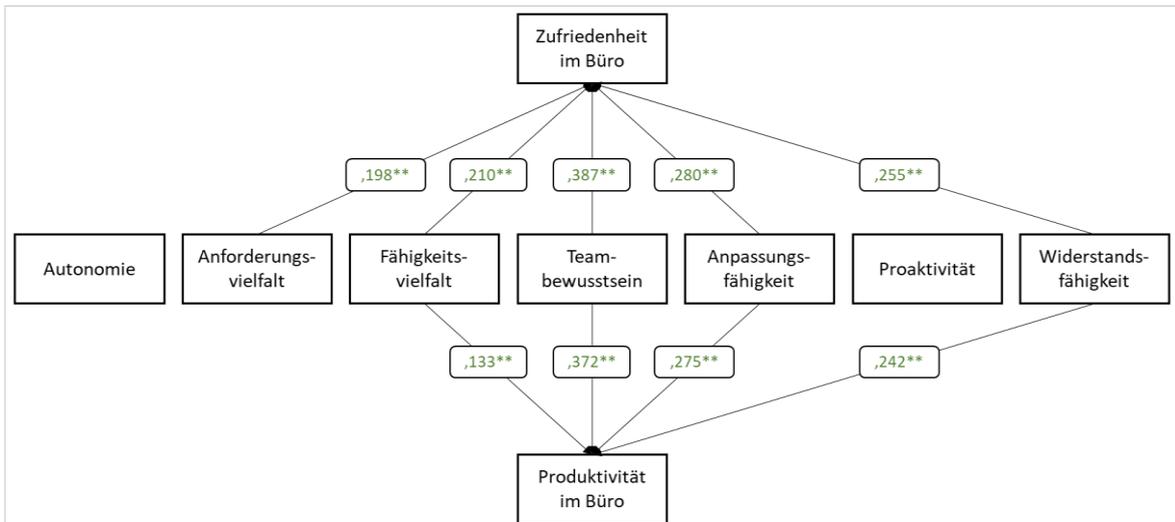


**Abbildung 44: Arbeitserfolg und Persönlichkeitsmerkmale**

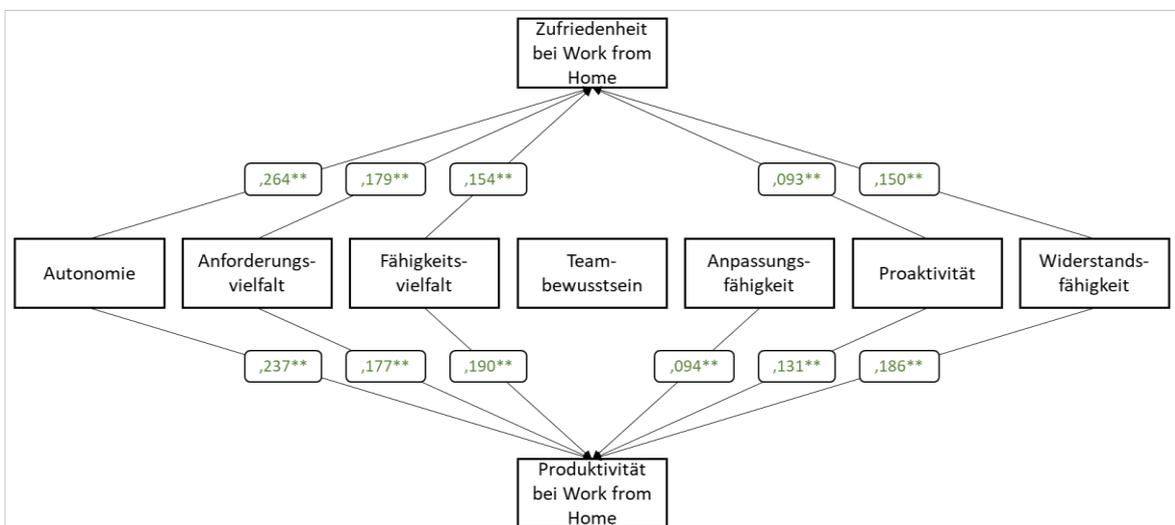
Die drei Persönlichkeitsmerkmale Extraversion, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit sind statistisch signifikant positiv mit Zufriedenheit und Produktivität im Büro korreliert. Bezüglich dem Merkmal Gewissenhaftigkeit besteht zudem ein signifikant positiver Zusammenhang mit der Zufriedenheit und Produktivität bei Work from Home. Neurotizismus ist signifikant negativ mit Zufriedenheit und Produktivität sowohl im Büro also auch bei Work from Home korreliert. Bezüglich des Persönlichkeitsmerkmals Offenheit besteht ein negativ signifikanter Zusammenhang mit Zufriedenheit und Produktivität im Büro, aber ein positiver Zusammenhang zu beiden Erfolgsfaktoren des Work from Home.

#### **Agilität steigert Zufriedenheit und Produktivität bei Work from Home und Büro**

In Abbildung 45 wird der Zusammenhang zwischen der arbeitsbezogenen Agilität der Befragten (gemessen in Anlehnung an Sherehiy und Karwowski, 2014) und ihrem Arbeitserfolg bei Work from Home und im Büro dargestellt.



Die Konstrukte der Agilität wurden mit einer angepassten Skala nach Sherehiy and Karwowski (2014) gemessen. Dargestellt sind nur die statistisch signifikanten Korrelationen. 2-seitiges Signifikanzniveau: \*\* 0,01



Die Konstrukte der Agilität wurden mit einer angepassten Skala nach Sherehiy and Karwowski (2014) gemessen. Dargestellt sind nur die statistisch signifikanten Korrelationen. 2-seitiges Signifikanzniveau: \*\* 0,01

### Abbildung 45: Arbeitserfolg und Agilität

Der Arbeitserfolg sowohl bei Work from Home als auch im Büro wird durch eine hohe arbeitsbezogene Agilität der Befragten positiv beeinflusst. Im Büro wirken Anforderungsvielfalt, Fähigkeitsvielfalt, Teambewusstsein, Anpassungsfähigkeit und Widerstandsfähigkeit positiv auf die Zufriedenheit der Befragten. Die Produktivität wird durch die Fähigkeitsvielfalt, das Teambewusstsein, die Anpassungsfähigkeit sowie die Widerstandsfähigkeit der Befragten beeinflusst. Am Heimarbeitsplatz wirken die Autonomie der Befragten, ihre Anforderungs- und Fähigkeitsvielfalt, ihre Proaktivität sowie die Widerstandsfähigkeit auf ihre Zufriedenheit bei der Arbeit. Die Produktivität wird durch die gleichen Merkmale, sowie die Anpassungsfähigkeit der Befragten, beeinflusst.

### Zufriedenheit und Produktivität sind hoch korreliert

Nachdem im vorangegangenen Teil der Studie immer wieder ähnliche Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Produktivität der Befragten beobachtet werden konnten, wird nachfolgend der

Zusammenhang zwischen beiden Arbeitserfolgskennzahlen anhand von Korrelationen genauer untersucht.

Zufriedenheit	Büro	Work from Home	Dritte Orte
Produktivität			
Büro	,594**		
Work from Home		,653**	
Dritte Orte			,660**

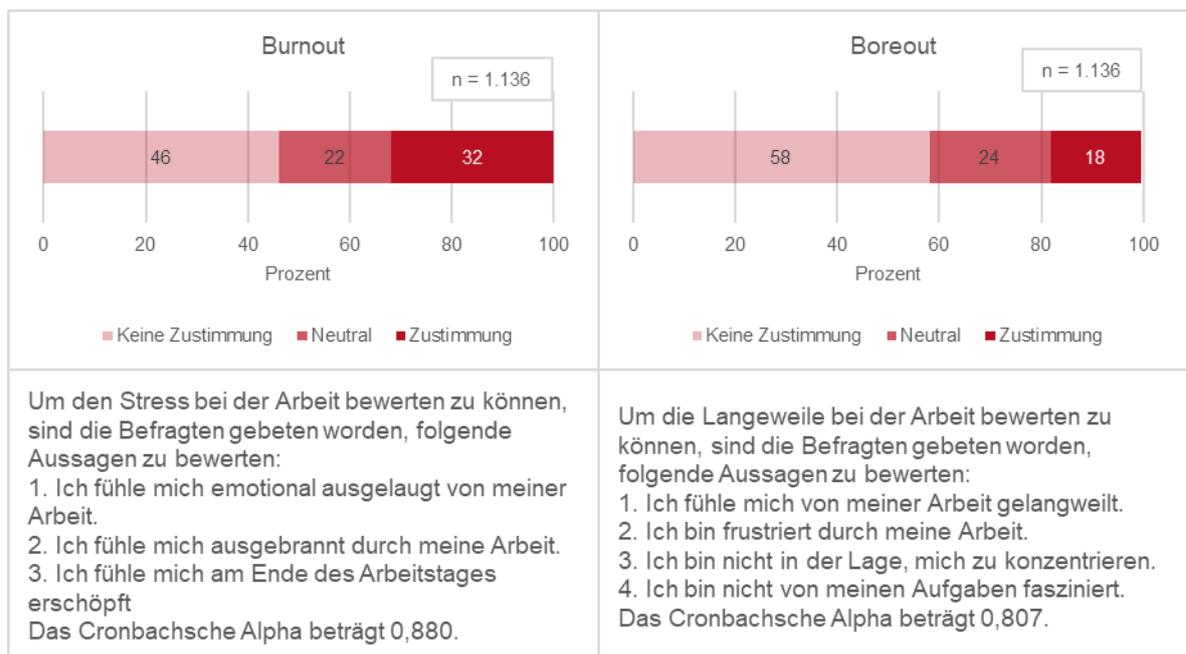
\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

**Abbildung 46: Korrelation von Produktivität und Zufriedenheit nach Arbeitsorten**

In Abbildung 46 sind die Korrelationen zwischen Zufriedenheit und Produktivität an den verschiedenen Arbeitsorten dargestellt. Tatsächlich besteht an allen drei Arbeitsorten ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen den beiden Merkmalen des Arbeitserfolgs.

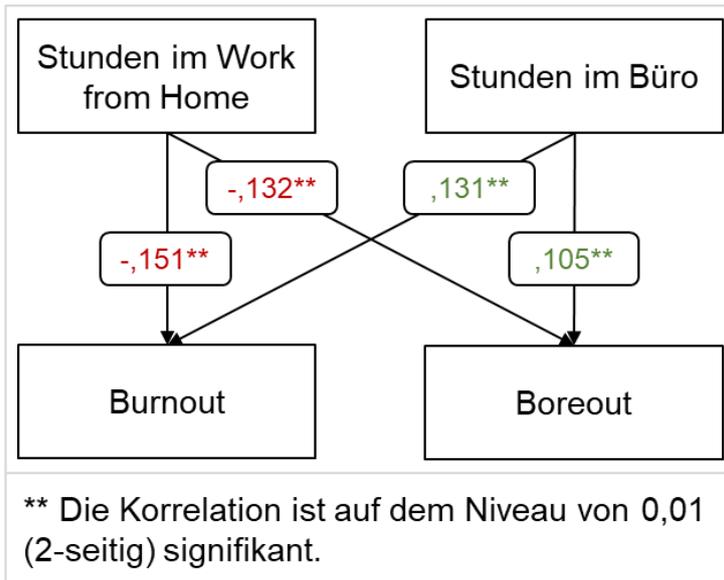
### Burn- und Boreout-Gefahr ist im Büro größer als bei Work from Home

Neben Produktivität und Zufriedenheit wurden die Befragten, um ein umfassendes Bild über ihren Arbeitserfolg zu erhalten, auch über die emotionale Belastung durch ihre Arbeit, den empfundenen Stress und die empfundene Langeweile, befragt. Das Stress- und Langeweile-Empfinden wurde auf Skalen nach Maslach et al. (1986) und Reijseger et al. (2013) gemessen.

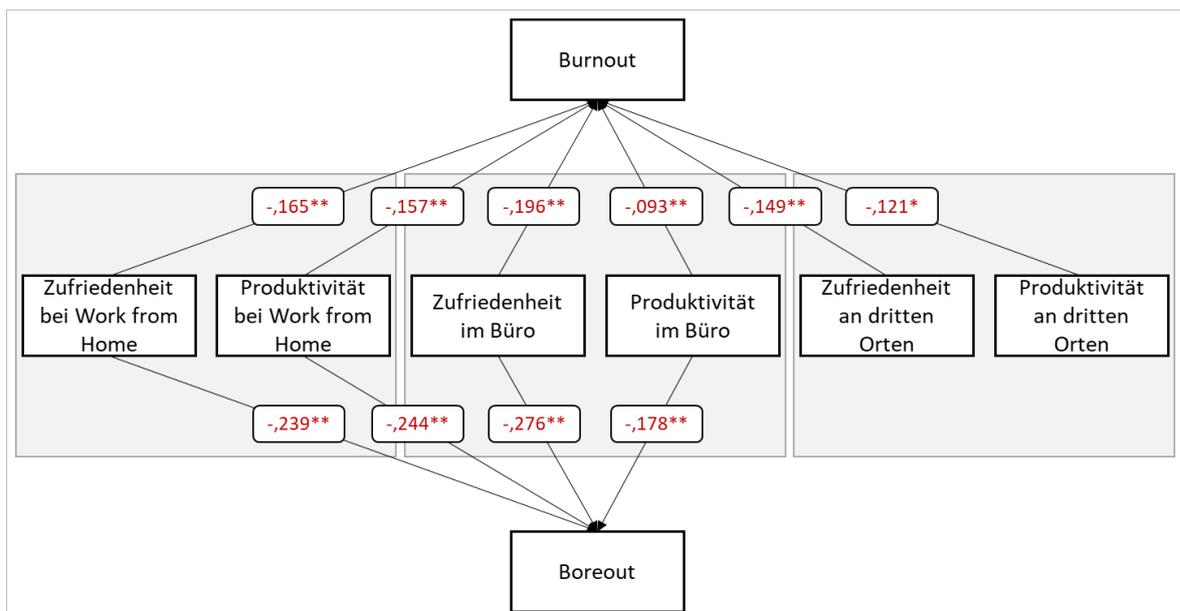


**Abbildung 47: Burnout und Boreout bei der Arbeit**

Abbildung 47 verdeutlicht, dass jeder dritte Befragungsteilnehmende angegeben hat unter Stress bei der Arbeit zu leiden. Rund jeder fünfte fühlt sich von seiner Arbeit gelangweilt. Abbildung 48 verdeutlicht, dass diese negativen Auswirkungen mit der Wahl des Arbeitsortes zusammenhängen könnten. So bestehen zwischen den Arbeitsstunden zu Hause sowie Burnout und Boreout signifikante negative Zusammenhänge. Je mehr Stunden die Befragten mit Work from Home verbringen, desto geringer ist die Ausprägung von Burnout und Boreout. Im Büro besteht der gegenteilige Effekt.



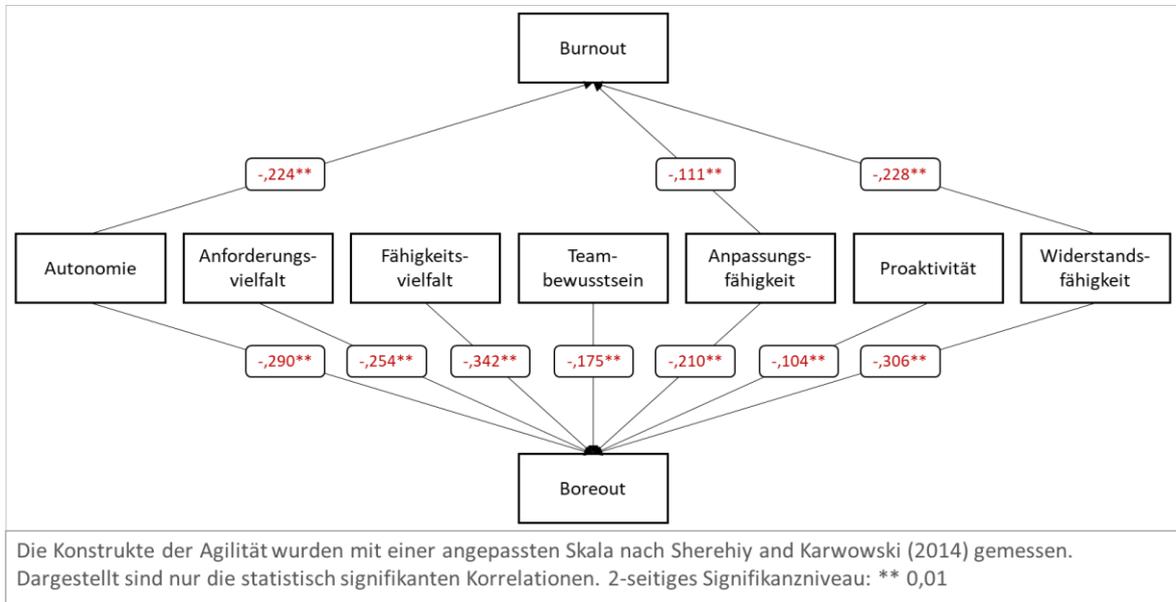
**Abbildung 48: Zusammenhang Arbeitszeit Work from Home und Büro mit Burnout und Boreout**



**Abbildung 49: Zusammenhang Arbeitserfolg verschiedener Arbeitsorte mit Burnout und Boreout**

Zudem wird aus Abbildung 49 ersichtlich, dass mit einer höheren mentalen Belastung durch Stress und Langeweile ein verminderter Arbeitserfolg an den verschiedenen Arbeitsorten einhergeht.

Aus Abbildung 50 hingegen wird deutlich, dass hohe Ausprägungen der Agilitätsmerkmale Autonomie, Anpassungsfähigkeit und Widerstandsfähigkeit einerseits sowie Autonomie, Anforderungsvielfalt, Fähigkeitsvielfalt, Teambewusstsein, Anpassungsfähigkeit, Proaktivität und Widerstandsfähigkeit andererseits signifikant negativ mit Burnout und Boreout korreliert sind.



**Abbildung 50: Zusammenhang zwischen Burnout, Boreout und Agilität**

### 4.3 Change Management

Work from Home und damit multilokale Arbeit sind nicht mehr wegzudenken. Die neue räumliche Organisation der Arbeit stellt sich für Unternehmen sowie für einzelne Mitarbeitende als Herausforderung dar. Die Frage nach dem „Wie“ im Veränderungsprozess greift massiv in Grundlagen von Leben und Arbeiten ein. Nicht alle arbeiten an jedem Ort gleich gerne und gut. Die breite Streuung der Erfolge erfordert ein sorgfältiges Vorgehen bei Neuregelungen. Die bewusste Gestaltung von Change-Prozessen im Kontext verteilter Arbeitsorte legt den Grundstein für einen erfolgreichen Übergang zum New Normal. Die Etablierung von Regeln zum mobilen Arbeiten und die konkrete Umsetzung gehört zweifelsfrei zu den größten Herausforderungen in den nächsten Jahren, welche bereits aktuell im Rahmen der Politikwerkstatt *Mobile Arbeit* im Arbeitsministerium diskutiert werden. Dieser Abschnitt befasst sich daher explizit mit diesen Change-Management-Prozessen.

#### Nur für knapp jeden zweiten Befragten existieren feste Regelungen zur Arbeitszeit und jeder dritte erfasst die Arbeitszeit nicht

Unabhängig vom Arbeitsort wurden die Befragten zunächst gefragt, ob es in ihrem Unternehmen feste Regelungen zur Einteilung der Arbeitszeit und der Pausen gibt (vgl. Abbildung 51).

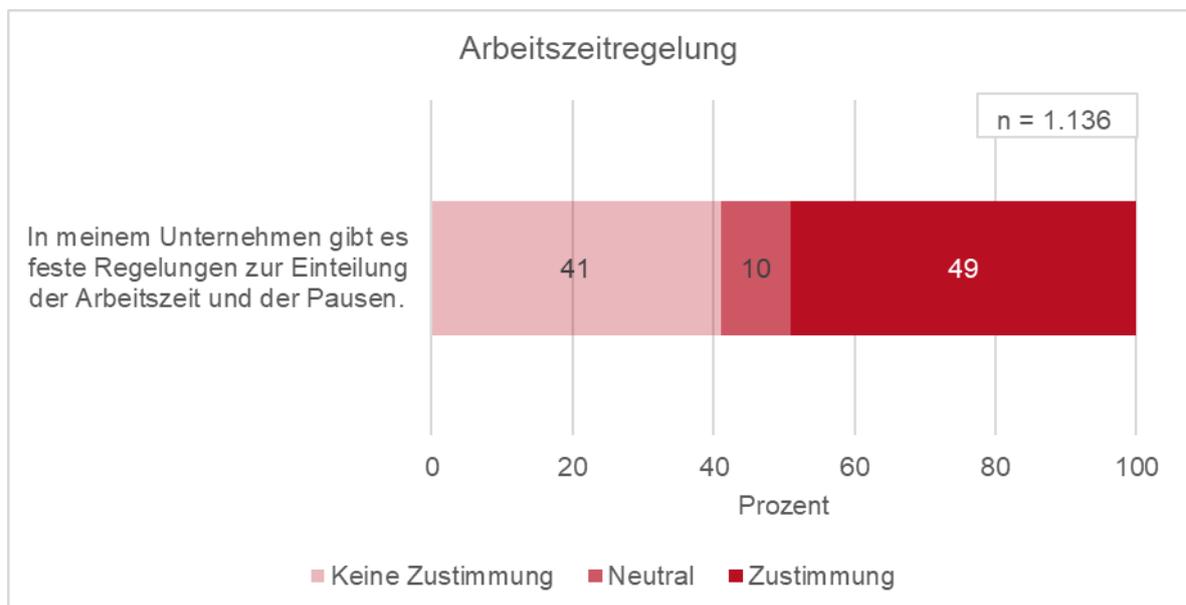
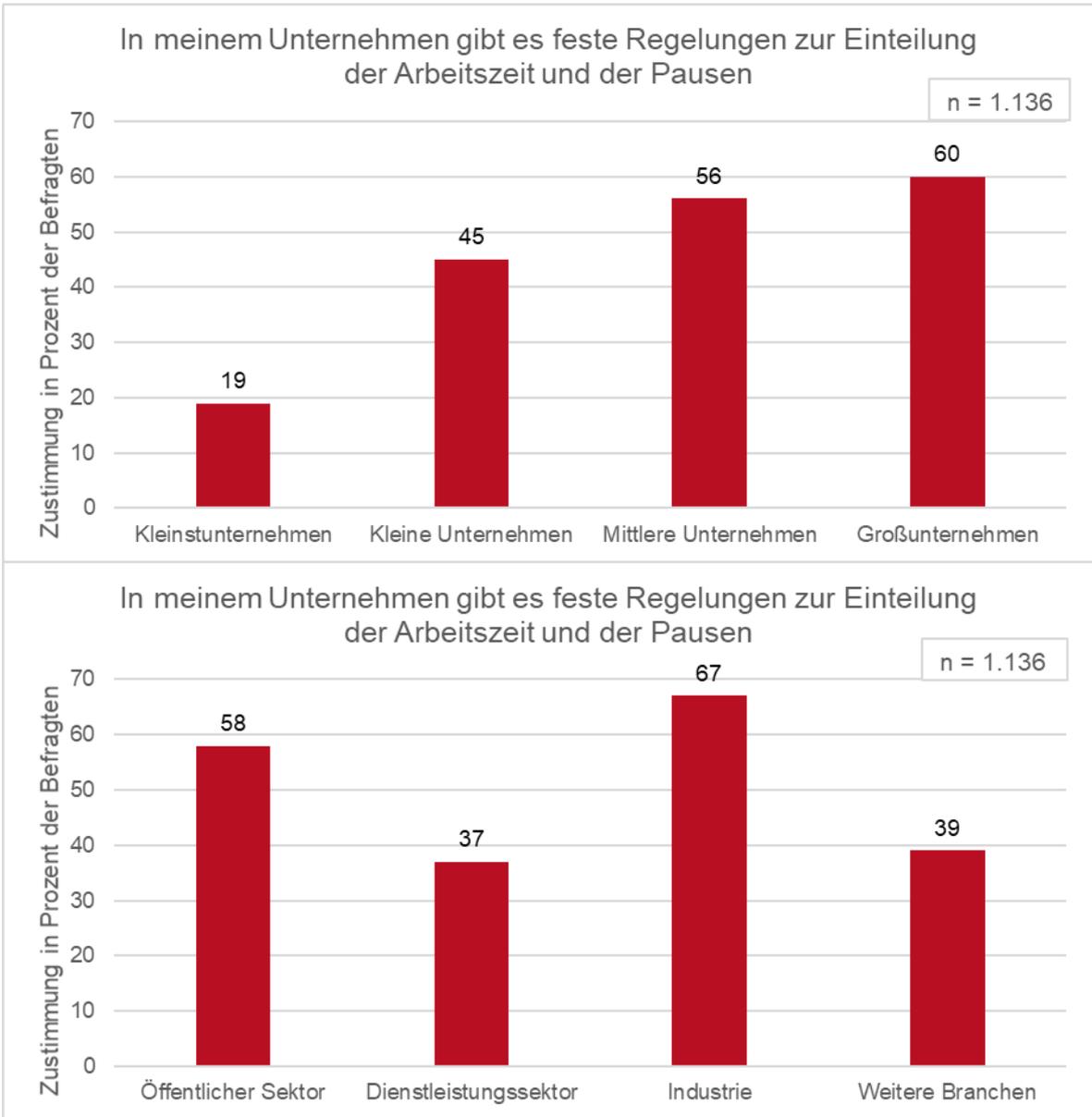


Abbildung 51: Existenz von Arbeitszeitregelungen

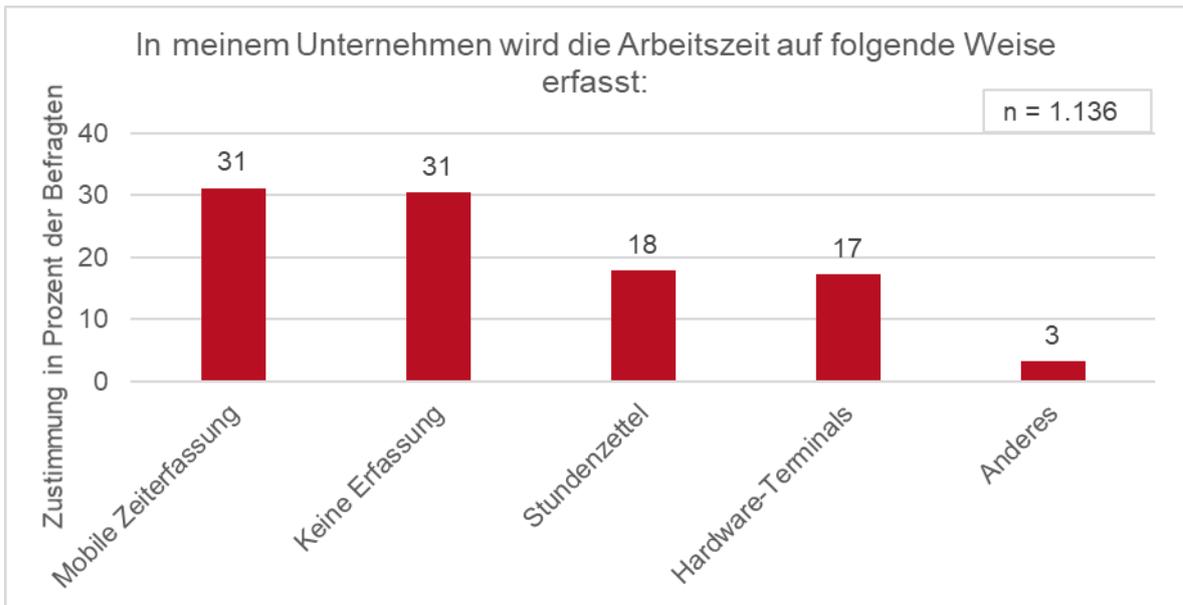
Die Ergebnisse zeigen ein sehr zweigeteiltes Bild. Während 49 % der Befragten zustimmen feste Regelungen zur Einteilung der Arbeitszeit und der Pausen zu haben, stimmen 41 % der Befragten dieser Aussage nicht zu. Diese starke Streuung in den Daten lässt die Vermutung zu, dass bestimmte arbeitsbezogene Merkmale eine Rolle bei der Existenz von Arbeitszeitregelungen spielen. Die Subgruppenanalysen in Abbildung 52 bieten eine Möglichkeit die starke Streuung in den Daten besser zu verstehen.



**Abbildung 52: Existenz von Arbeitszeitregelung nach Unternehmensgröße und Branche**

Die Existenz von Regelungen zur Einteilung der Arbeitszeit und der Pausen sind von der Unternehmensgröße und der Branche abhängig. Es ist zu erkennen, dass die Existenz von Arbeitszeitregelungen mit steigender Unternehmensgröße zunimmt. So geben 19 % der Befragten in Kleinstunternehmen an, dass sie eine Arbeitszeitregelung haben, wohingegen 60 % der Befragten in Großunternehmen dieser Aussage zustimmen. Außerdem besitzen zwei Drittel der Befragten, die in der Industrie arbeiten, eine Arbeitszeitregelung. Dagegen besitzen nur 37 % der Befragten, die im Dienstleistungssektor arbeiten, eine Arbeitszeitregelung.

Neben der Arbeitszeitregelung wird auch die Arbeitszeiterfassung in Unternehmen betrachtet. Die Ergebnisse sind in Abbildung 53 dargestellt.

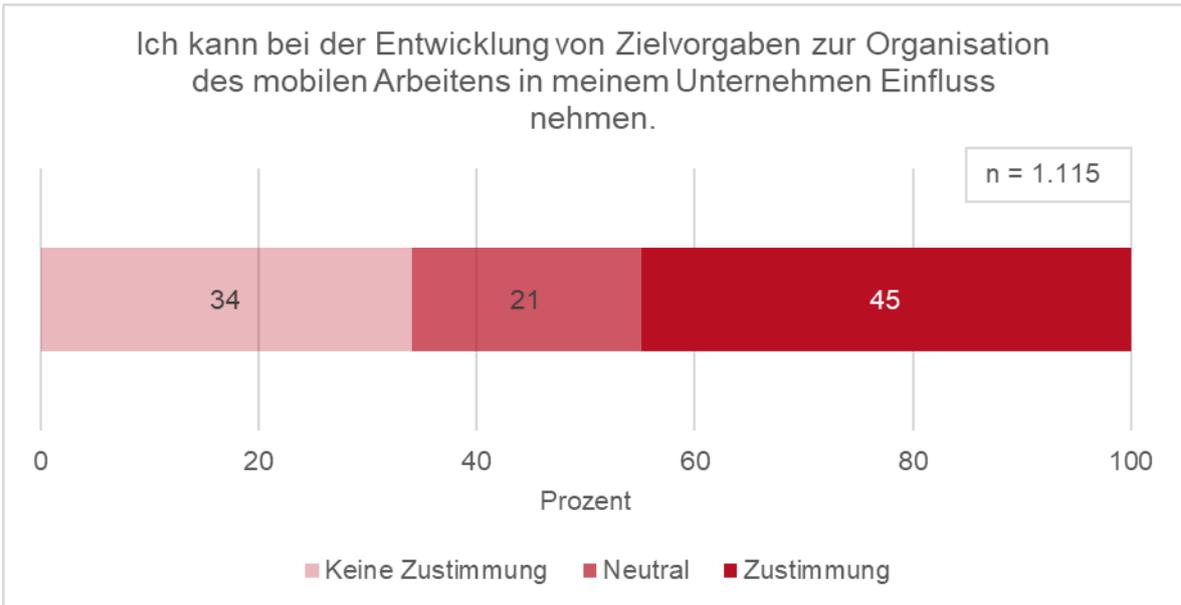


**Abbildung 53: Mittel der Arbeitszeiterfassung**

Rund 31 % der Befragten erfassen im Moment ihre Arbeitszeit nicht. Bei 14,8 Millionen Bürobeschäftigten (Hammermann und Voigtländer, 2020) bedeutet das, dass 4,6 Millionen Bürobeschäftigte derzeit ihre Arbeitszeit nicht erfassen. Demgegenüber erfassen 31 % ihre Arbeitszeit mobil (z. B. über ein Smartphone), 18 % mithilfe eines Stundenzettels und 17 % durch Hardware-Terminals (z. B. stationäre Lesegeräte). Auch hier zeigen sich deutliche Unterschiede bei der Betrachtung von Subgruppen. So erfassen 63 % der Befragten, die in Kleinstunternehmen arbeiten, ihre Arbeitszeit nicht. Dagegen erfassen 82 % der Befragten, die in Großunternehmen tätig sind, ihre Arbeitszeit.

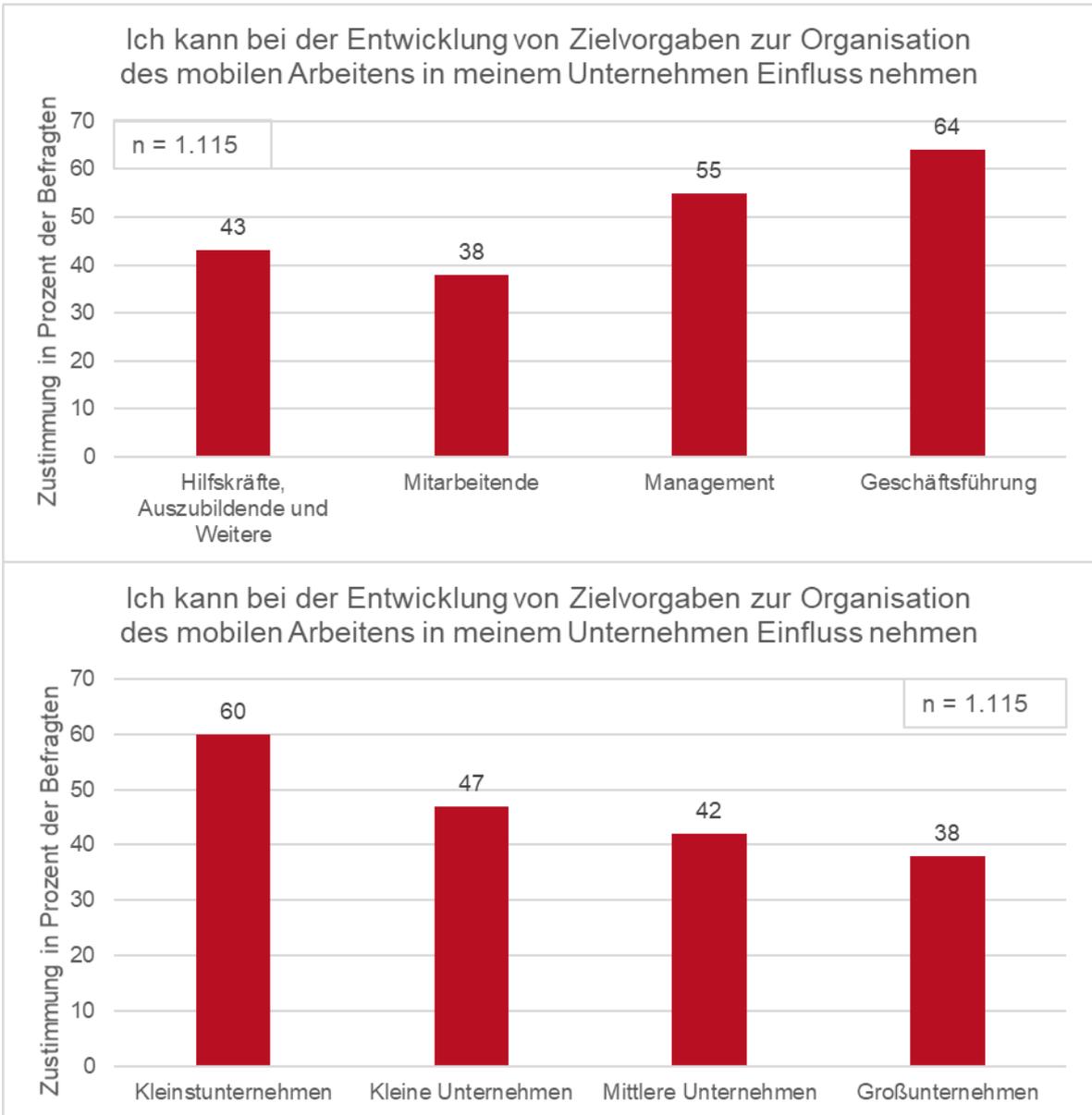
**Die Befragten erwarten in Zukunft bei Entscheidungen rund um das mobile Arbeiten stärker in den Change-Management-Prozess einbezogen zu werden**

Der aktuelle Status quo zeigt, dass derzeit nur ein geringer Anteil Einfluss auf die Entwicklung von Zielvorgaben zur Organisation des mobilen Arbeitens in den Unternehmen hat (vgl. Abbildung 54)



**Abbildung 54: Einflussnahme der Mitarbeitenden bei Change-Prozessen zum mobilem Arbeiten**

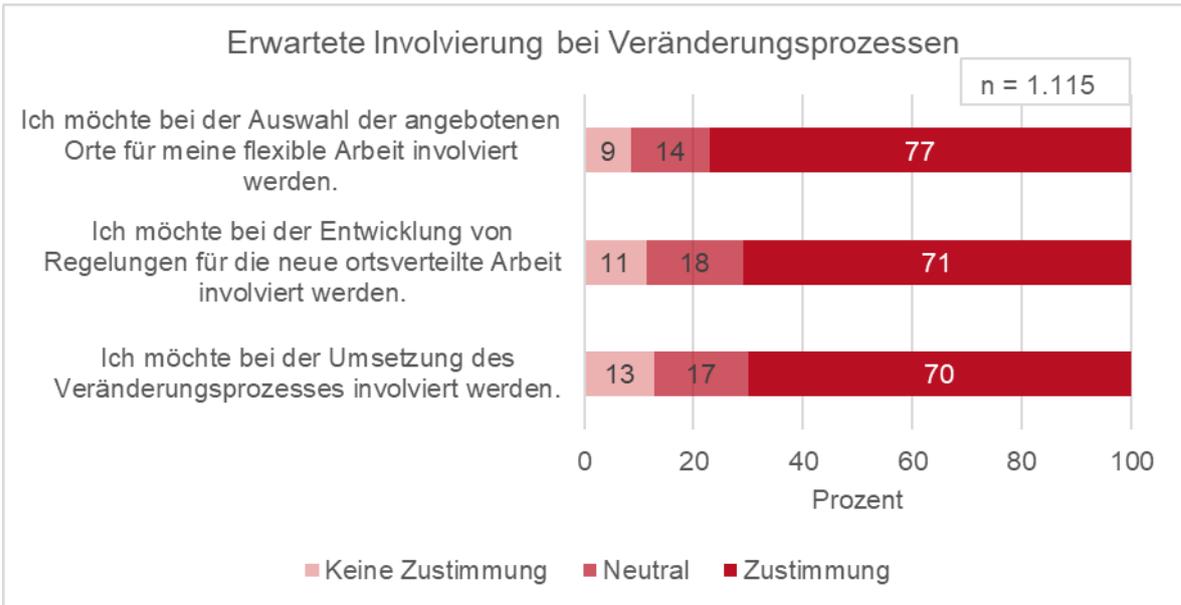
Rund 45 % der Befragten geben an, dass sie bei der Entwicklung von Zielvorgaben zur Organisation des mobilen Arbeitens Einfluss nehmen können. Gleichzeitig geben 34 % an, dass sie auf die Zielvorgaben keinen Einfluss haben. Auch hier liegt die Vermutung nahe, dass es bestimmte Merkmale gibt, die zu dieser Streuung der Daten führen. Die Subgruppenanalysen in Abbildung 55 können die Streuung in gewissem Maße erklären.



**Abbildung 55: Einflussnahme der Mitarbeitenden bei Change-Prozessen zum mobilem Arbeiten nach Hierarchieebene und Unternehmensgröße**

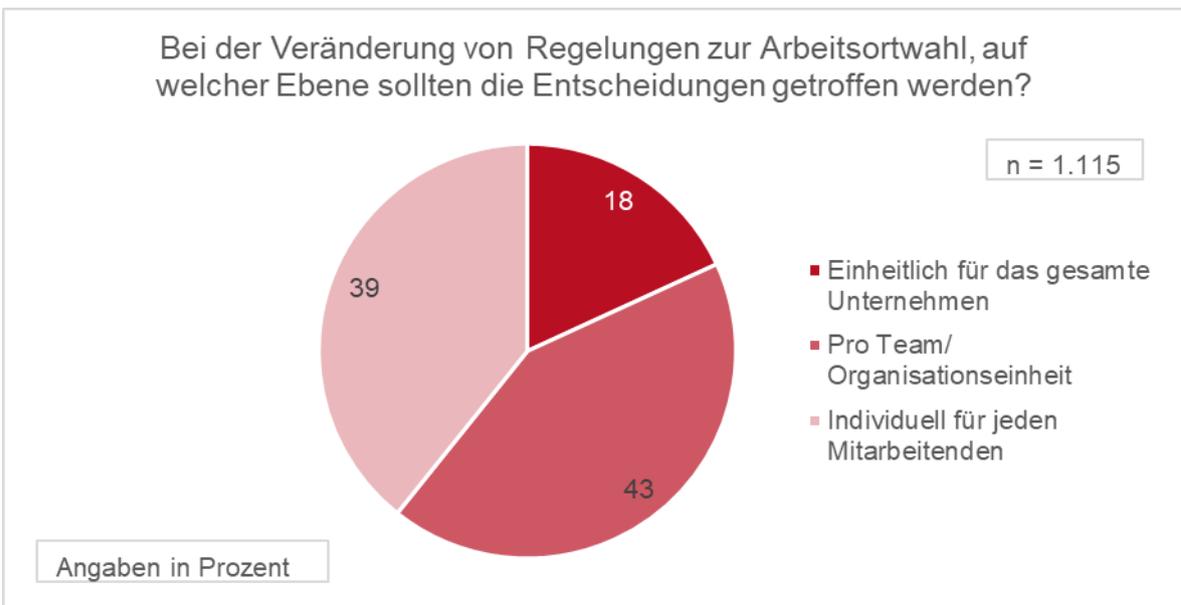
Demnach hängt die Einflussnahme der Mitarbeitenden auf die Zielvorgaben zur Organisation des mobilen Arbeitens von der Hierarchieebene der Befragten und von der Unternehmensgröße ab. 64 % der Befragten, die in der Geschäftsführung tätig sind, und 55 % der Befragten, die im Management arbeiten, können bei der Entwicklung von Zielvorgaben Einfluss nehmen. Gleichzeitig besteht eine negative Korrelation zwischen der Einflussnahme bei der Entwicklung von Zielvorgaben zur Organisation des mobilen Arbeitens und der Unternehmensgröße. Konkret bedeutet dies, dass Mitarbeitende in Kleinstunternehmen eher einen Einfluss haben als Mitarbeitende in Großunternehmen.

Auch wenn die Einflussnahme der Mitarbeitenden bei Change-Prozessen zum mobilen Arbeiten derzeit eher gering ist, erwarten sie zukünftig stärker einbezogen zu werden (vgl. Abbildung 56).



**Abbildung 56: Erwartungshaltung bezüglich der Involvierung bei Change-Prozessen**

Im Detail möchten 77 % der Befragten bei der Auswahl der angebotenen Arbeitsorte für die mobile Arbeit einbezogen werden. Außerdem geben 71 % der Befragten an, dass sie bei der Entwicklung von Regelungen für die ortsverteilte Arbeit involviert werden möchten und 70 % möchten sich an der Umsetzung des Veränderungsprozesses beteiligen. In der Summe zeigen diese Ergebnisse, dass die Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen längst nicht mehr nur reine Managementaufgaben sind, sondern vielmehr durch die Interaktion von Management und Mitarbeitenden erfolgen muss. Diese Aussage wird auch durch die Abbildung 57 unterstrichen.



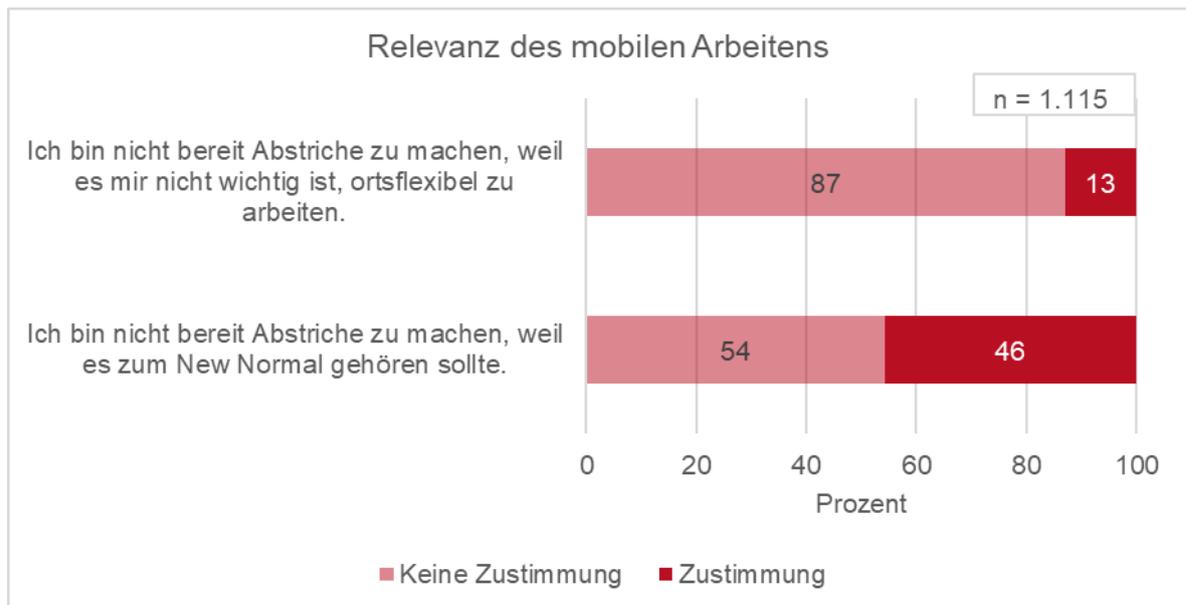
**Abbildung 57: Ebenen der Entscheidungsfindung im Change Management**

43 % der Befragten geben an, dass Entscheidungen bezüglich der Veränderungen der Regelungen zur Arbeitsortwahl auf Teamebene getroffen werden sollten. Individuelle Regelungen für jeden Mitarbeitenden empfinden 39 % der Befragten als die beste Ebene der Entscheidungsfindung. Lediglich

18 % der Befragten geben an, dass die Entscheidungsfindung einheitlich für das gesamte Unternehmen stattfinden sollte.

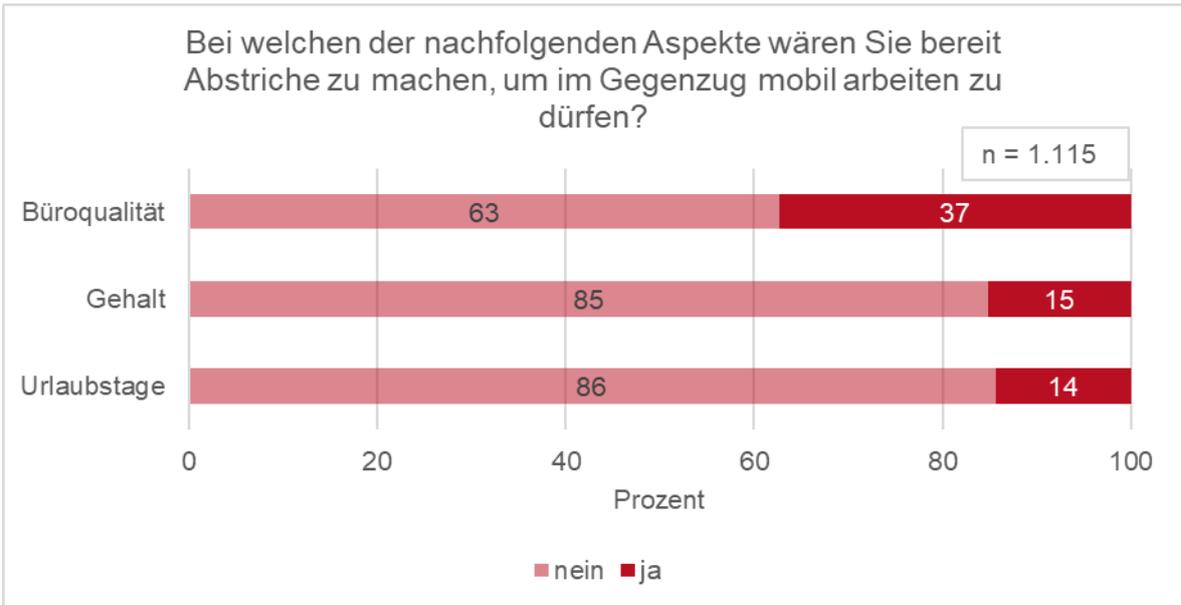
### **Mobiles Arbeiten gewinnt für die Mitarbeitenden zunehmend an Bedeutung und wird zum New Normal der Arbeitswelt**

Ortsflexible Arbeit hat sich etabliert und ist für viele Befragte in der Zukunft nicht mehr wegzudenken (vgl. Abbildung 58).



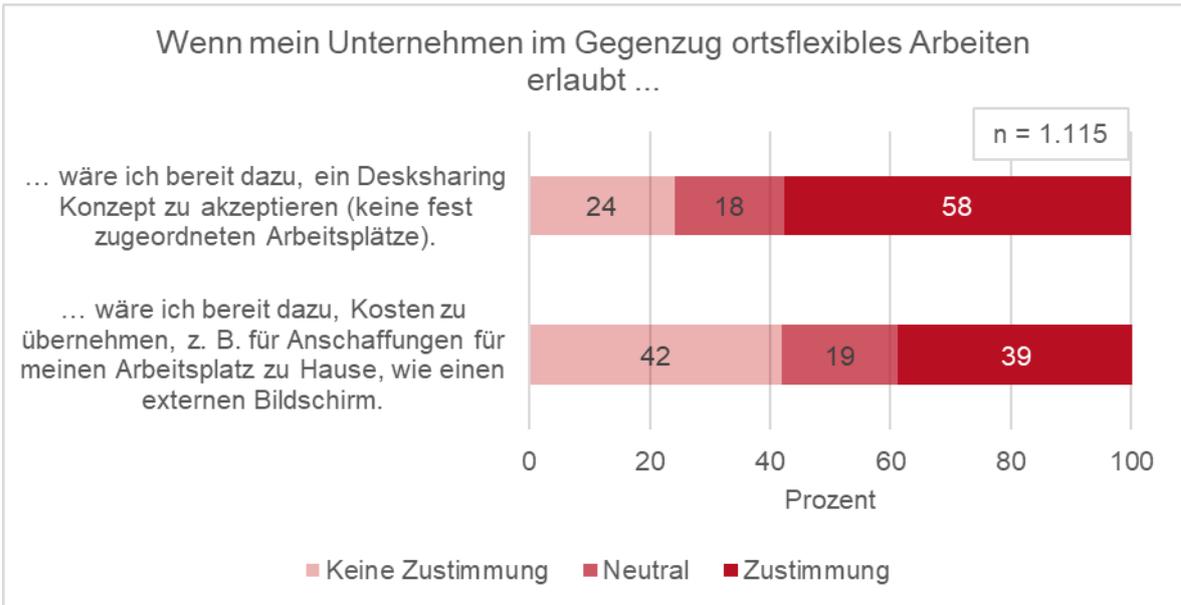
**Abbildung 58: Relevanz des mobilen Arbeitens**

Für 87 % der Befragten ist es wichtig, auch zukünftig ortsflexibel arbeiten zu können. Dafür wären sie sogar bereit in einem gewissen Umfang Abstriche bei anderen Aspekten des Arbeitens in Kauf zu nehmen. Gleichzeitig geben 46 % der Befragten leicht widersprüchlich an, dass sie ortsflexibles Arbeiten eher als New Normal einstufen würden und daher nicht bereit wären Abstriche in anderen Bereichen des Arbeitens zu machen. Die Befragten schätzen demnach die Möglichkeit mobil arbeiten zu können und würden dem Arbeitgeber für diese Möglichkeit sogar entgegenkommen. Konkret wären die Befragten bereit Abstriche bei der Büroqualität, beim Gehalt und bei den Urlaubstagen zu machen, nicht jedoch alle (vgl. Abbildung 59).



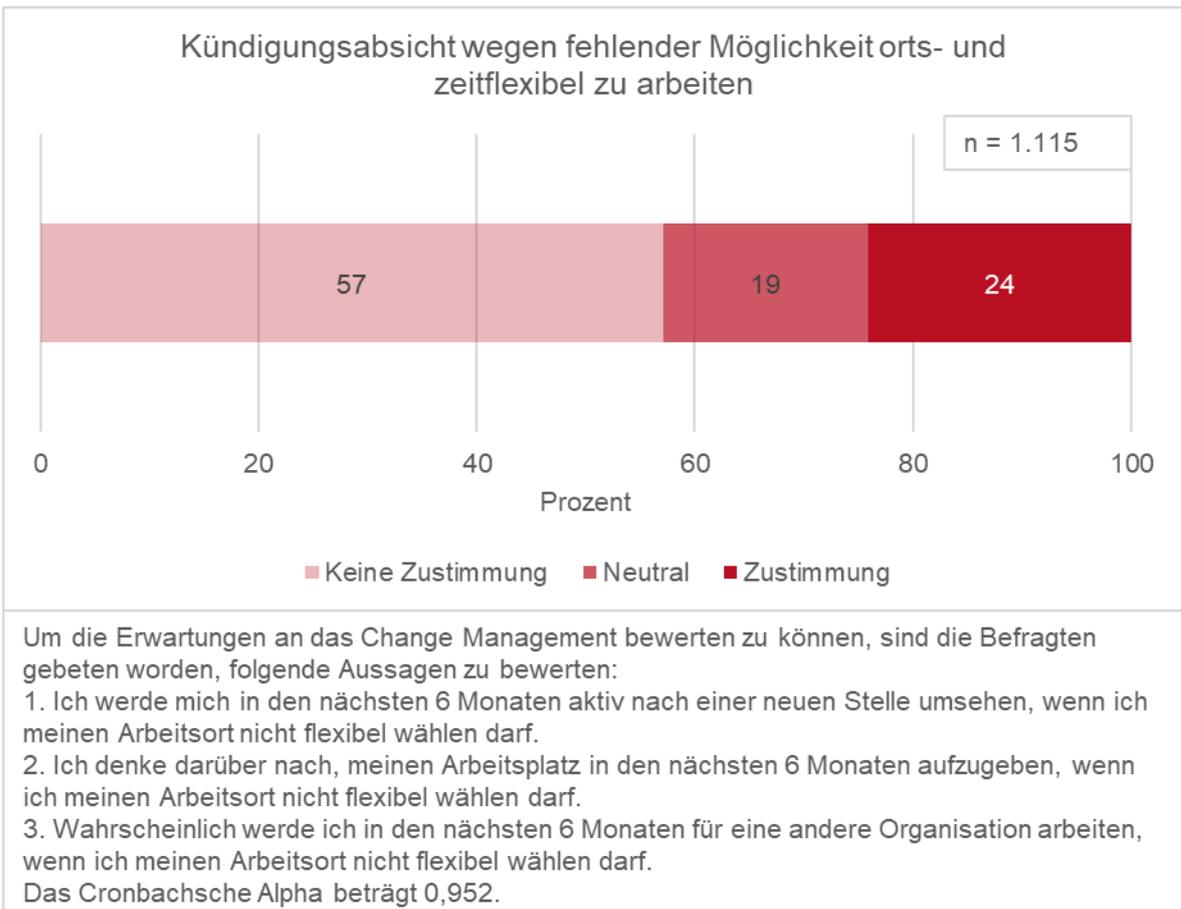
**Abbildung 59: Gegenwert zur Möglichkeit orts- und zeitflexibel arbeiten zu können**

Mehr als jeder dritte Befragte wäre bereit Abstriche bei der Büroqualität zu akzeptieren, um im Gegenzug mobil arbeiten zu dürfen. Ganz konkret würden 58 % der Befragten auf einen fest zugeordneten Arbeitsplatz verzichten und das Desksharingkonzept akzeptieren, um mobil arbeiten zu dürfen. Des Weiteren sind 39 % der Befragten bereit Anschaffungskosten für den Arbeitsplatz zu Hause zu übernehmen (z. B. einen externen Bildschirm), um mobil arbeiten zu dürfen (siehe Abbildung 60). Neben Abstrichen bei der Büroqualität ist ungefähr jeder Siebte bereit Einbußen beim Gehalt oder bei den Urlaubstagen zu akzeptieren, um die Möglichkeit zu erhalten mobil zu arbeiten. In Zahlen ausgedrückt liegt die Grenze des Gehaltsverzichts im Mittel bei 2,5 %, um künftig ortsflexibel arbeiten zu dürfen. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass mobiles Arbeiten für viele Bürobeschäftigte wichtig ist und sie teilweise bereit wären, bei der Büroqualität, dem Gehalt oder den Urlaubstagen Abstriche zu akzeptieren.



**Abbildung 60: Entgegenkommen der Beschäftigten für mobile Arbeit**

Mobiles Arbeiten scheint für viele Bürobeschäftigte also durchaus ein entscheidendes Kriterium bei der Arbeitswahl zu sein oder anders ausgedrückt: Das Fehlen der Möglichkeit mobil arbeiten zu können, kann ein Grund für eine Kündigungsabsicht sein (vgl. Abbildung 61).

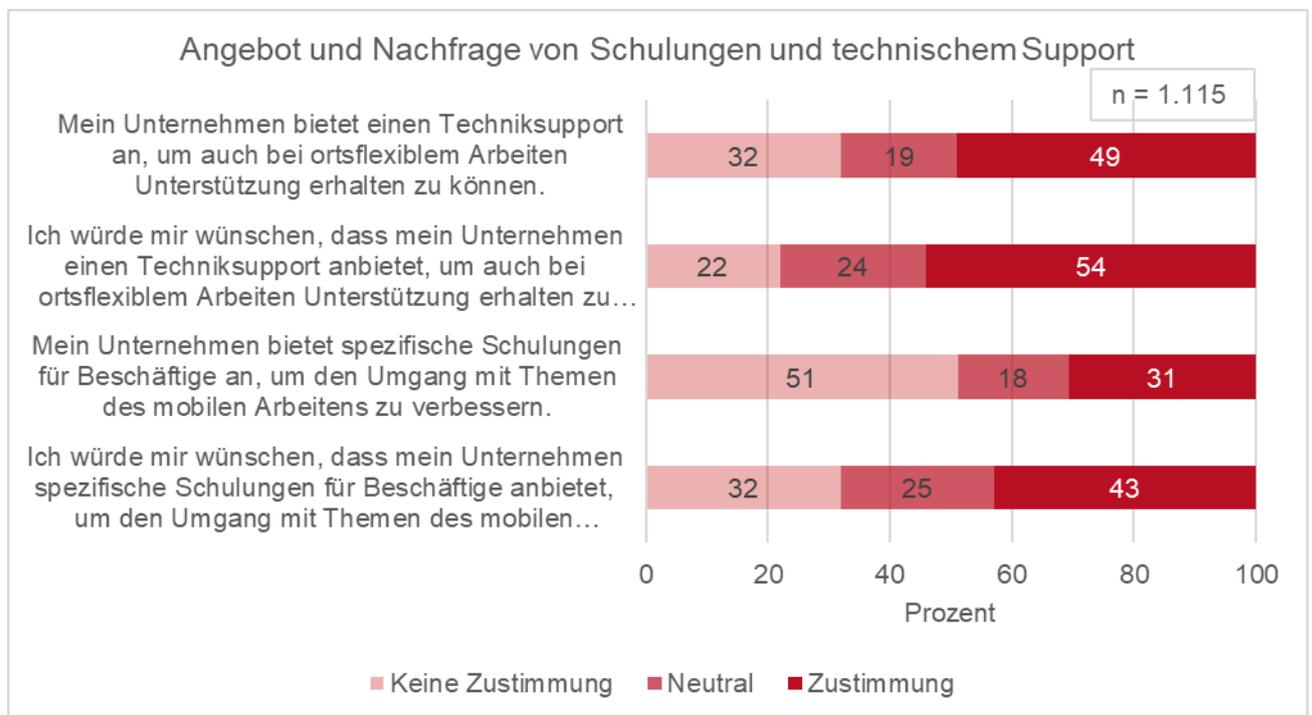


**Abbildung 61: Erhöhte Kündigungsabsicht durch die fehlende Möglichkeit mobil zu arbeiten**

Rund jeder vierte Befragte gibt an, kündigen zu wollen, wenn die Möglichkeit im Unternehmen nicht besteht mobil zu arbeiten. Die Kündigungsabsicht ist dabei abhängig von der Generationenzugehörigkeit. So geben 26 % der Generation Z (<26 Jahre), 23 % der Generation Y (26–40 Jahre), 17 % der Generation X (41–55 Jahre) und 12 % der Generation Bb (>55 Jahre) an kündigen zu wollen, wenn im Unternehmen mobiles Arbeiten nicht möglich ist. Mobiles Arbeiten scheint damit im War for Talent eine besondere Rolle einzunehmen.

### Hohe Relevanz von Unterstützungsangeboten (Schulungen und technischer Support) des mobilen Arbeitens für Befragte

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass der Wunsch nach Schulungen zu Themen des mobilen Arbeitens das derzeitige Angebot übersteigt (vgl. Abbildung 62).



**Abbildung 62: Bedürfnis nach Schulungen und technischem Support beim mobilen Arbeiten**

31 % der Befragten geben an, dass ihr Unternehmen derzeit spezifische Schulungen anbietet, um den Umgang mit Themen des mobilen Arbeitens zu verbessern. Dies würden sich 43 % der Befragten zukünftig wünschen. Weiterhin geben 49 % der Befragten an, dass das Unternehmen einen TechniksUPPORT beim mobilen Arbeiten anbietet. Für die Zukunft würden sich 54 % der Befragten einen TechniksUPPORT wünschen.

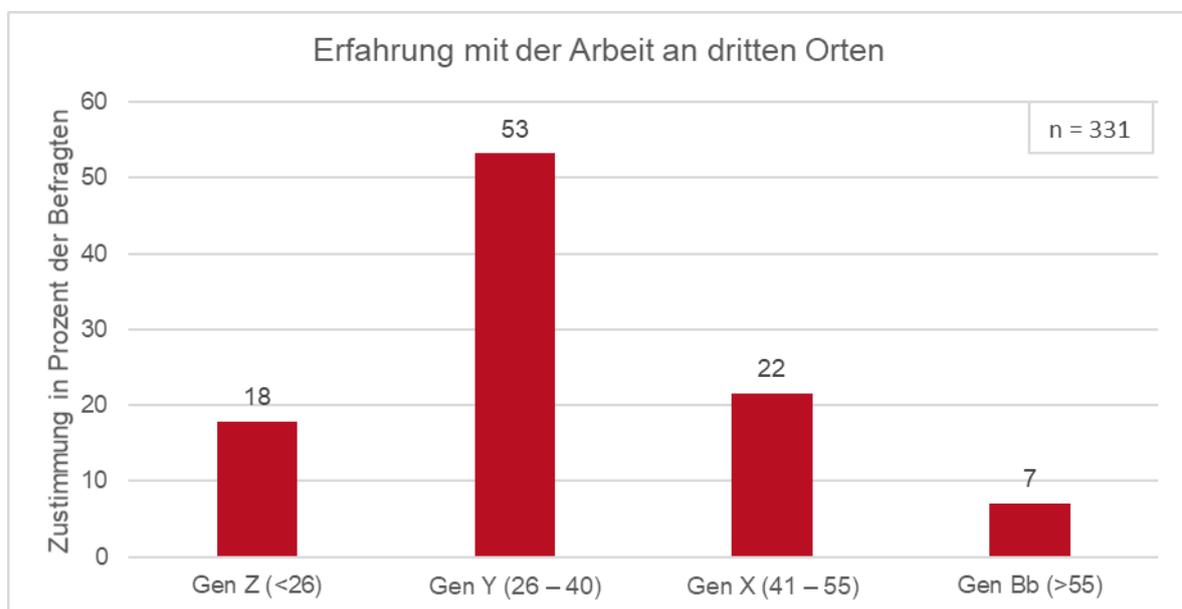
#### 4.4 Arbeiten an dritten Arbeitsorten

Im Zusammenhang mit multilokaler Arbeit ist insbesondere der Themenbereich der dritten Orte untersuchungswürdig, da dieser vermutlich zukünftig weiter an Popularität zunehmen wird. Wie bereits in Kapitel 2.2 eingeführt verwendet diese Studie den Begriff dritte (Arbeits-)Orte als

Oberbegriff für Lounges/Züge/Flugzeuge, Gastronomiebetriebe (z. B. Cafés), unternehmensinterne Corporate Coworking Spaces (z. B. Satellitenbüros), öffentliche Coworking Spaces und Workation.

### Rund jeder Dritte hat Erfahrung mit der Arbeit an dritten Orten

Zunächst wurden die Studienteilnehmenden gefragt, ob sie bereits Erfahrung mit der Arbeit an dritten Orten sammeln konnten. Von den 1.136 Befragten haben rund 29 % angegeben Erfahrung mit der Arbeit an dritten Orten zu haben. In absoluten Zahlen ausgedrückt haben 331 Befragte Erfahrung, sodass sich die folgenden Analysen auf diese Stichprobengröße konzentrieren. Mithilfe von Subgruppenanalysen können die Befragten mit Erfahrung an dritten Orten besser eingeordnet werden (Abbildung 63).

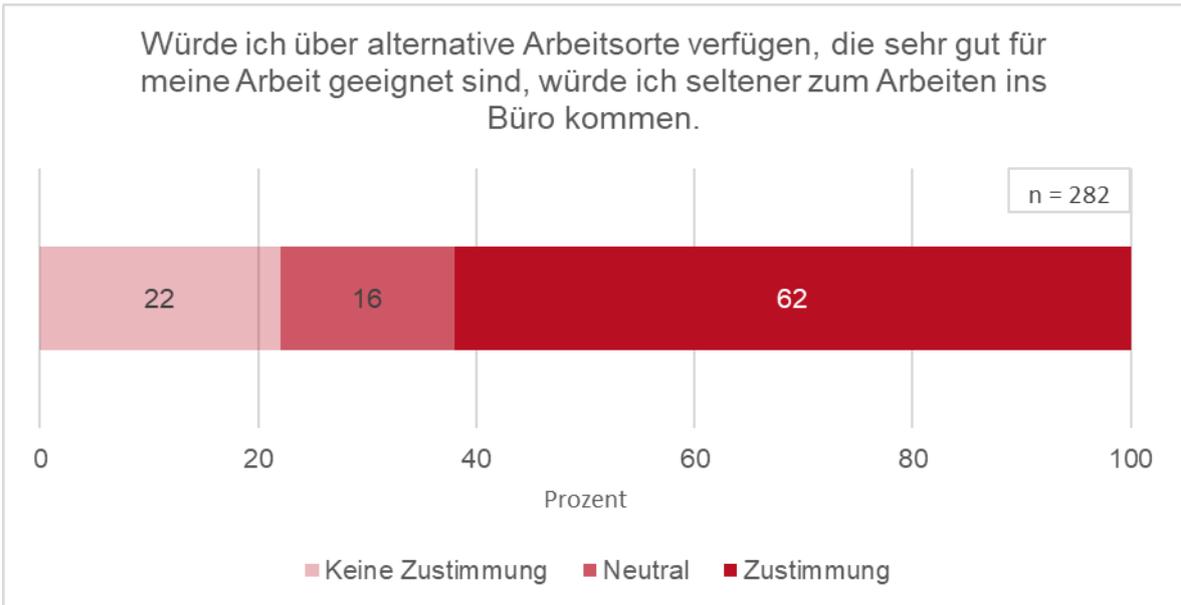


**Abbildung 63: Erfahrung an dritten Arbeitsorten nach Generationen**

Besonders auffällig ist, dass 53 % der Befragten mit Erfahrung an dritten Orten der Generation Y (26–40 Jahre) zugeordnet werden können. Außerdem können 18 % der Befragten mit Erfahrung an dritten Orten der Generation Z (<26 Jahre) und weitere 22 % der Generation X (41–55 Jahre) zugeordnet werden. Lediglich 7 % der Befragten mit Erfahrung an dritten Orten gehören der Generation Babyboomer an. Außerdem zeigt sich, dass Angestellte und Beamte im Verhältnis zur Gesamtstichprobe unterrepräsentiert sind und Selbstständige und Freiberufler eher Erfahrung an dritten Arbeitsorten haben.

### Die Bereitschaft zur Nutzung von dritten Arbeitsorten ist hoch

Unter den Befragten mit Arbeitserfahrung an dritten Orten signalisieren viele die Bereitschaft diese öfter zu nutzen (vgl. Abbildung 64).

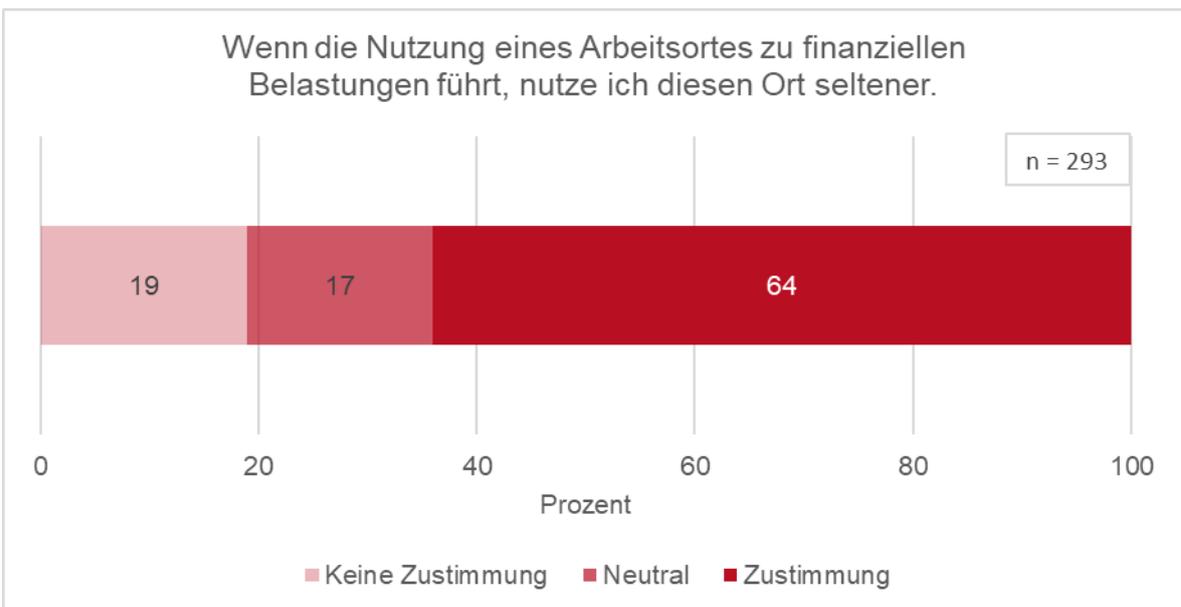


**Abbildung 64: Bereitschaft zur Nutzung von alternativen Arbeitsorten**

62 % der Befragten, die Erfahrung mit der Arbeit an dritten Orten haben, würden alternative Arbeitsorte nutzen, wenn diese verfügbar und sehr gut für die entsprechende Arbeit geeignet sind, und somit seltener ins Büro kommen. Deutlich wird allerdings auch, dass mehr als jeder Fünfte nicht überzeugt von alternativen Arbeitsorten ist.

**Finanzielle Belastungen durch alternative Arbeitsorte schrecken Beschäftigte ab**

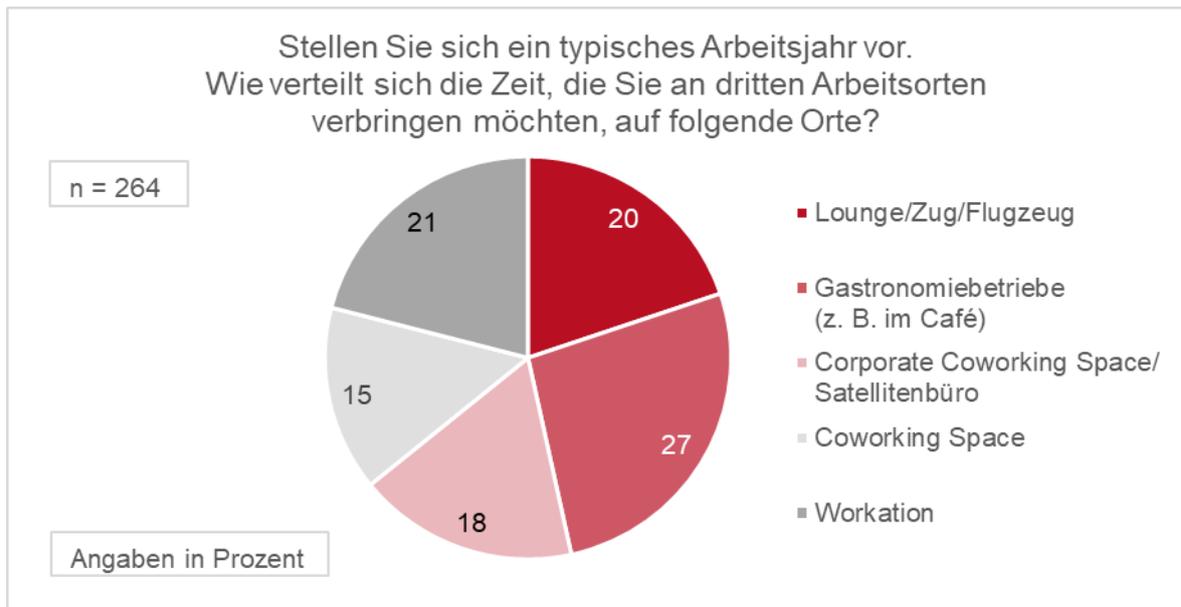
Die Befragten wurden gebeten eine Einschätzung darüber abzugeben, ob die Entstehung einer finanziellen Belastung durch die Nutzung eines Arbeitsortes einen Grund darstellt an diesem Ort seltener zu arbeiten. Abbildung 65 verbildlicht das Ergebnis.



**Abbildung 65: Finanzielle Belastungen durch Arbeitsorte unerwünscht**

64 % der Befragten mit Erfahrung an dritten Arbeitsorten nutzt einen Ort seltener zum Arbeiten, wenn dies zu finanziellen Belastungen führt. Das wiederum bedeutet, dass 36 % der Befragten eine finanzielle Belastung in Kauf nehmen würden, um an einem bestimmten Ort zu arbeiten.

Da es durchaus denkbar ist, dass Beschäftigte über ein Arbeitsjahr hinweg mehrere verschiedene Arten von dritten Orten nutzen, wird nachfolgend die gewünschte Verteilung der Arbeitszeit an den verschiedenen alternativen Arbeitsorten aufgeschlüsselt (vgl. Abbildung 66).



**Abbildung 66: Verteilung der Arbeitszeit an dritten Orten**

Könnten die Befragten ihre Arbeitszeit, die sie an dritten Orten verbringen, nach ihren Wünschen frei verteilen, würden 20 % der Arbeitszeit auf Lounges, Züge und Flugzeuge entfallen, 27 % auf Gastronomiebetriebe, 18 % auf Corporate Coworking Spaces, 15 % auf öffentliche Coworking Spaces und 21 % auf Workation.

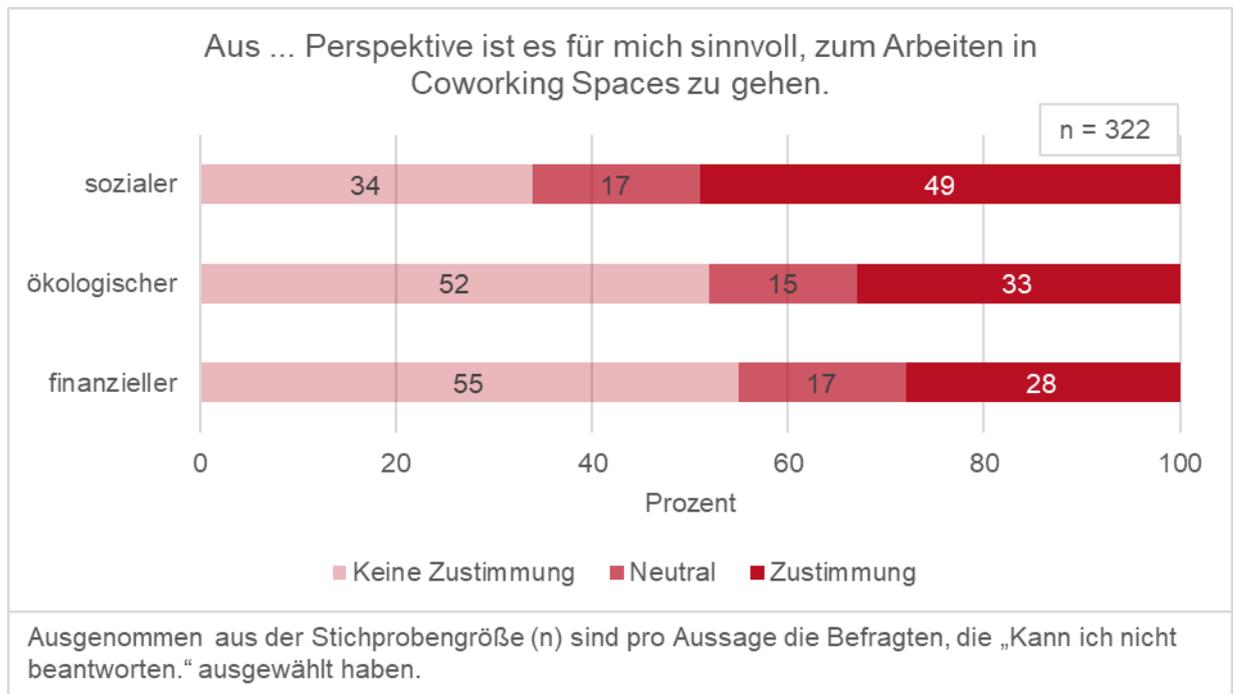
#### 4.4.1 Coworking Spaces

Am Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre der Technischen Universität Darmstadt wurde in den vergangenen Jahren bereits intensiv zur Arbeit an dritten Orten geforscht. Dieser Bericht setzt nachfolgend Schwerpunkte auf Coworking Spaces und Workation, um insbesondere bei diesen zunehmend an Interesse gewinnenden Arbeitsorten Aussagen zum Status quo und der Entwicklung abzuleiten.

#### **Vor allem aus sozialer Perspektive ist es für die Befragten sinnvoll, in Coworking Spaces zu gehen**

Coworking Spaces sind flexible Arbeitsflächen, welche individuellen oder institutionellen Nutzenden eine flexible und autonome Nutzung von Büro- und Sozialflächen bieten. Geleitet vom Gemeinschaftsgedanken wird durch die direkte Interaktion zwischen den Nutzenden ein Umfeld des kulturellen und geschäftlichen Austauschs ermöglicht (Bouncken und Reuschl, 2018; Wagner et al.,

2021). Der ursprüngliche Fokus von traditionellen Coworking Spaces liegt auf dem Community-Gedanken. Auch für die Befragten dieser Studie ist die soziale Perspektive maßgebend, um zum Arbeiten in Coworking Spaces zu gehen (Abbildung 67).

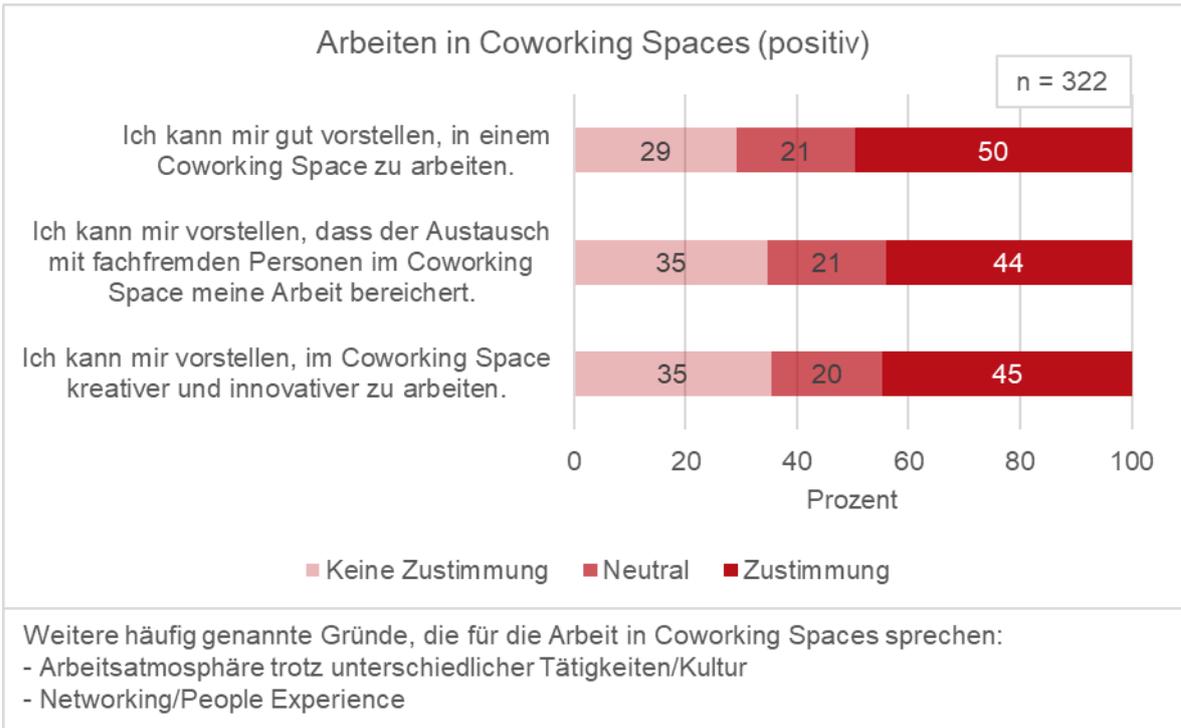


**Abbildung 67: Nachhaltigkeitsperspektiven auf Coworking Spaces**

Für rund 49 % der Befragten ist es sinnvoll, aus sozialer Perspektive in Coworking Spaces zu arbeiten. Deutlich wird jedoch auch, dass es 34 % der Befragten nicht als sinnvoll erachten, aus sozialer Perspektive in ein Coworking Space zu gehen. Viele Befragte geben somit an, dass die Hauptfunktion eines Coworking Spaces, nämlich der soziale Austausch, kein Grund ist in ein Coworking Space zu gehen. Jeder dritte Befragte hält es aus ökologischer Perspektive für sinnvoll, in ein Coworking Space zu gehen, und 28 % halten es aus finanzieller Perspektive für sinnvoll.

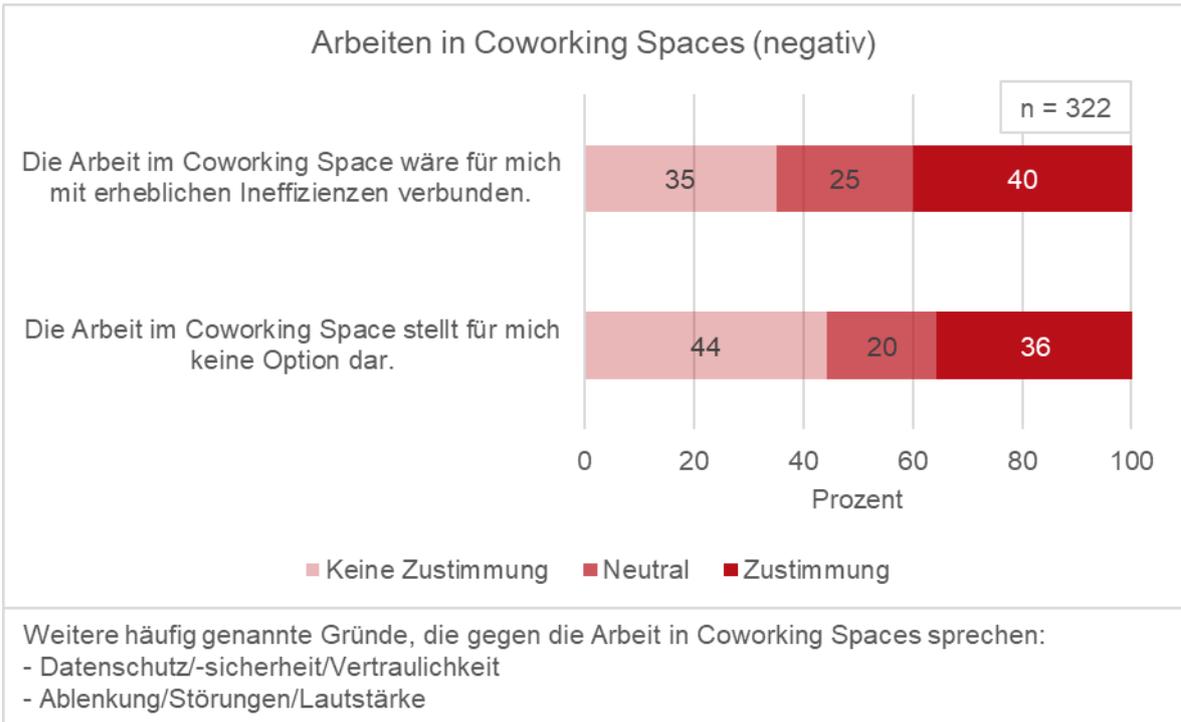
#### **Befragte sehen Vor- und Nachteile der Arbeit in Coworking Spaces annähernd ausgeglichen**

Teil der Befragung war es, positive und negative Aussagen bezüglich der Arbeit in Coworking Spaces zu beurteilen. Die Ergebnisse zu den Vorteilen von Coworking Spaces sind in Abbildung 68 dargestellt.



**Abbildung 68: Vorteile der Arbeit in Coworking Spaces**

Von den Befragten mit Erfahrung an dritten Arbeitsorten kann sich jeder Zweite gut vorstellen in einem Coworking Space zu arbeiten. Das wiederum bedeutet auch, dass 50 % der Befragten dieser Aussage nicht zustimmen würden. 44 % der Befragten können sich vorstellen, dass der Austausch mit fachfremden Personen in Coworking Spaces die Arbeit bereichert (Ablehnung der Aussage von 35 % der Befragten) und 45 % der Befragten können sich vorstellen im Coworking Space kreativer und innovativer zu arbeiten (Ablehnung der Aussage von 35 % der Befragten). Weitere Vorteile der Arbeit in Coworking Spaces sind für die Befragten die Arbeitsatmosphäre und das Netzwerken. In Abbildung 69 sind die Nachteile der Arbeit in Coworking Spaces dargestellt.

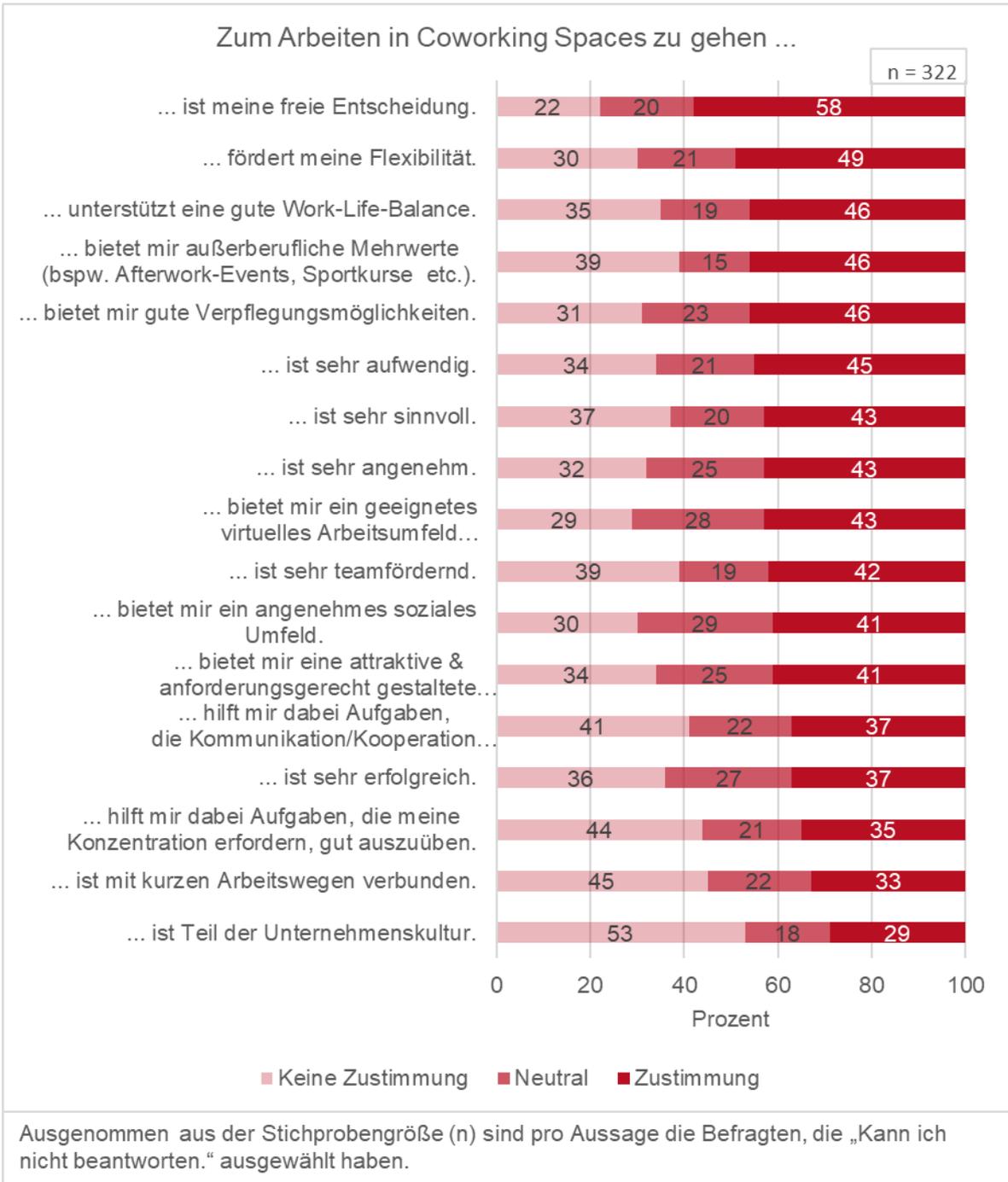


**Abbildung 69: Nachteile der Arbeit in Coworking Spaces**

Es wird deutlich, dass 40 % der Befragten der Aussage zustimmen, dass das Arbeiten in Coworking Spaces mit erheblichen Ineffizienzen verbunden ist. Mehr als jeder dritte der Befragten mit Erfahrung an dritten Arbeitsorten gibt sogar an, dass die Arbeit in Coworking Spaces für sie keine Option darstellt. Weitere häufig genannte Nachteile, die mit der Arbeit in Coworking Spaces einhergehen, sind der Datenschutz und die Datensicherheit sowie die Ablenkung bzw. Lautstärke.

**Die Gründe für die Arbeit in Coworking Spaces sind vielfältig**

Das Empfangen in Coworking Spaces ineffizient arbeiten zu können kann dadurch begründet sein die falschen Aufgaben an diesen Arbeitsorten zu verrichten. Nachfolgend werden deshalb Aspekte der Arbeit in Coworking Spaces genauer untersucht (vgl. Abbildung 70).



**Abbildung 70: Arbeit in Coworking Spaces**

Rund 58 % der Befragten mit Erfahrung an dritten Arbeitsorten geben an, dass es ihre freie Entscheidung ist, zum Arbeiten in Coworking Spaces zu gehen. 49 % der Befragten geben an, dass das Arbeiten in Coworking Spaces die Flexibilität fördert (Ablehnung: 30 % der Befragten) und 46 % stimmen zu, dass das Arbeiten in Coworking Spaces eine gute Work-Life-Balance unterstützt (Ablehnung: 35 % der Befragten). Jeweils 46 % der Befragten geben außerberufliche Mehrwerte (z. B. Afterwork-Events) und gute Verpflegungsmöglichkeiten als Gründe für das Arbeiten in Coworking Spaces an. Überraschend zweigeteilte Ergebnisse zeigen sich bezüglich des Erfolgs der Arbeit in Coworking Spaces. 37 % der Befragten stimmen zu, dass die Arbeit in Coworking Spaces sehr

erfolgreich ist, und 36 % würden diese Aussage ablehnen. Außerdem scheinen gerade Tätigkeiten, bei denen ein hohes Maß an Konzentration notwendig ist, nicht erfolgreich in Coworking Spaces zu erledigen zu sein. Nur etwa ein Drittel der Befragten stimmt der Aussage zu, dass das Arbeiten in Coworking Spaces ihnen dabei hilft, Aufgaben, die Konzentration erfordern, gut auszuüben.

#### 4.4.2 Workation

Workation wird als eine relativ neue Form mobiler Arbeit verstanden, welche als Reaktion auf die zunehmende Digitalisierung und Flexibilisierung entstand. Arbeitnehmer schätzen die flexible Arbeitspraktik wegen der Möglichkeit Privat- und Geschäftsleben zu kombinieren, indem sie vorübergehend an einem Urlaubsort arbeiten, mit dem Ziel einer hohen Work-Life-Leisure-Integration. Neben den Auswirkungen auf das Arbeitsleben von Wissensarbeitern erfahren auch Unternehmen unterschiedlicher Branchen neue Bedarfe und Möglichkeiten durch Workation (Voll et al., 2022).

#### Workation wird bereits von einigen Beschäftigten aktiv betrieben und für noch mehr zukünftig interessant

Die Befragten mit Erfahrung an dritten Orten wurden auch explizit nach ihrer Erfahrung mit dem neuen Trend mobiler Arbeit, Workation, konfrontiert. Hierbei zeigte sich ein spannendes Bild, denn genau die Hälfte (50 %) der Beschäftigten mit Erfahrung an dritten Orten haben auch bereits Erfahrungen mit Workation gesammelt. Abbildung 71 zeigt die Erfahrung mit Workation aufgeteilt nach der Unternehmensgröße.

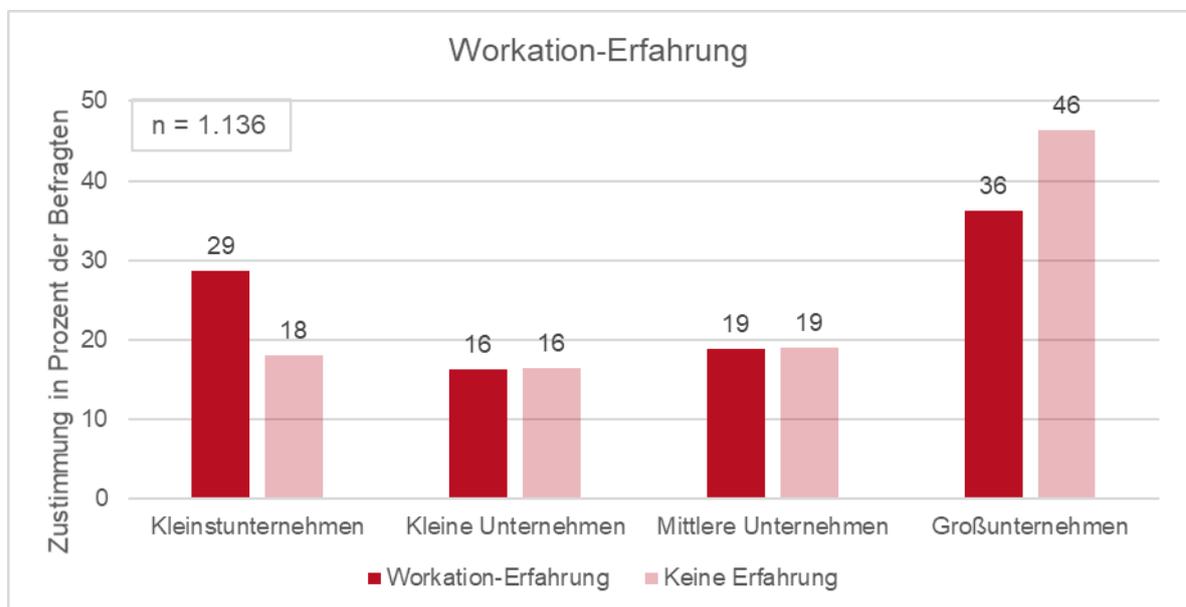


Abbildung 71: Erfahrung mit Workation je Unternehmensgröße

Im Vergleich der Gruppen der Befragten mit Workation-Erfahrung und den Workation-Unerfahrenen arbeiten in der Gruppe der Erfahrenen deutlich mehr in Kleinst- (7 % Unterschied) und deutlich weniger in Großunternehmen (10 % Unterschied). Ebenso wird deutlich, dass in der Gruppe der Erfahrenen mit 19 % vergleichsweise viele Befragte der Generation Z (unter 26 Jahre) vertreten

sind. Zudem geben die Befragten mit Workation-Erfahrung ein höheres Netto-Haushaltseinkommen an als ihre Vergleichsgruppe ohne Workation-Erfahrung.

### Interesse an Workation überholt Wunsch nach einem Sabbatical

Unter den Befragten mit Erfahrung an dritten Orten zeigt eine deutliche Mehrheit Offenheit für Workation (vgl. Abbildung 72).

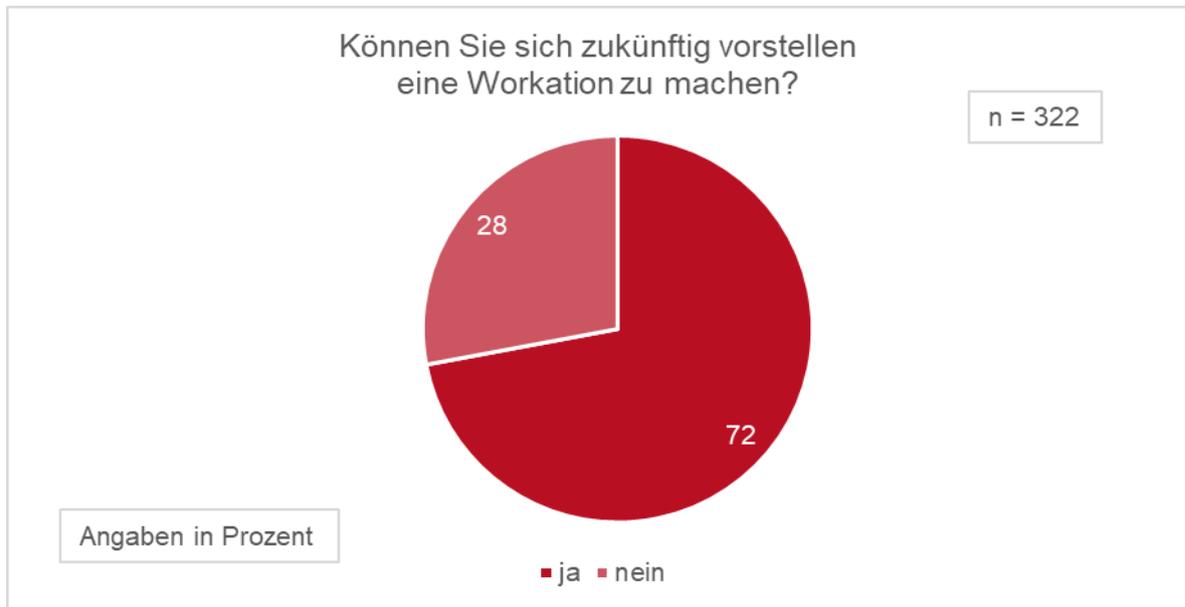


Abbildung 72: Offenheit für Workation

Mehr als zwei Drittel (72 %) der Befragten mit Erfahrung an dritten Orten können sich zukünftig vorstellen (erneut) Workation zu machen. Bekämen die Befragten die Wahl zwischen der Möglichkeit eines Sabbaticals, einer längeren Freistellung neben dem jährlichen Jahresurlaub, oder Workation, würden 46 % sich für Workation entscheiden, 39 % für eine längere Freistellung und 15 % sind indifferent. Abbildung 73 zeigt, dass im direkten Vergleich Workation für die Befragten wichtiger ist als die Möglichkeit eines Sabbaticals.

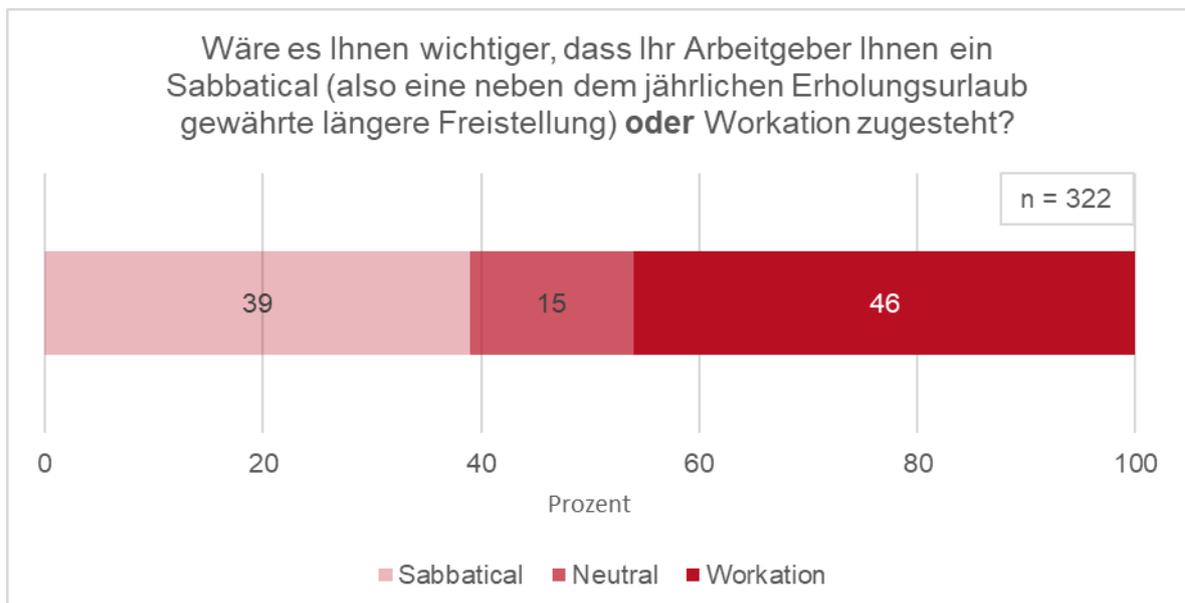


Abbildung 73: Wichtigkeit von Workation im Vergleich zu Sabbatical

## Kombination aus Arbeit und Urlaub als Hauptgrund für Workation

Die Gründe für Workation sind vielfältig. Abgeleitet aus der Literatur wurden den Befragten 19 Auswahlmöglichkeiten angeboten sowie die Möglichkeit weitere Gründe anzugeben. Den Befragten war es möglich, mehrere Gründe auszuwählen. Abbildung 74 listet die Gründe nach absteigender Relevanz auf.

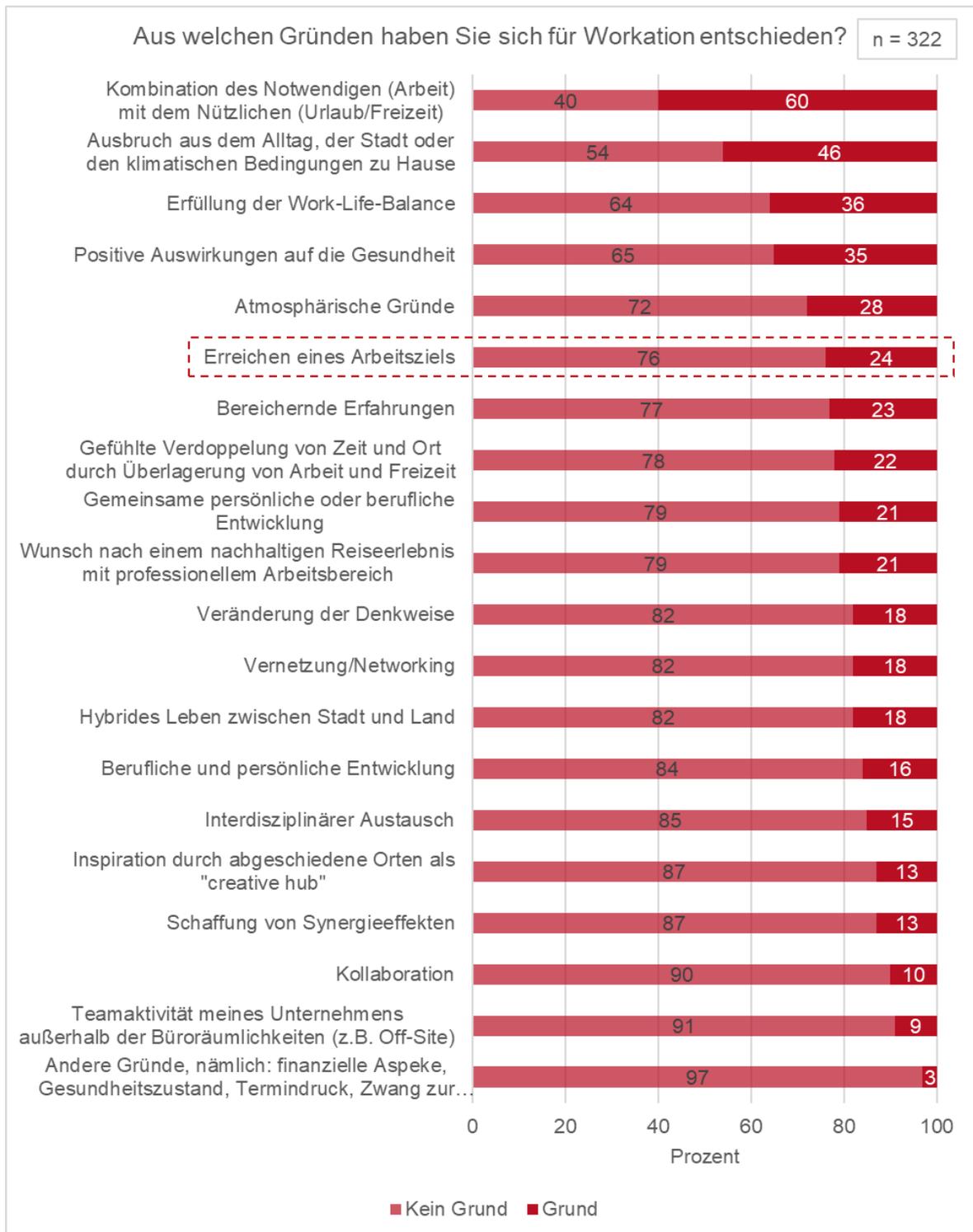
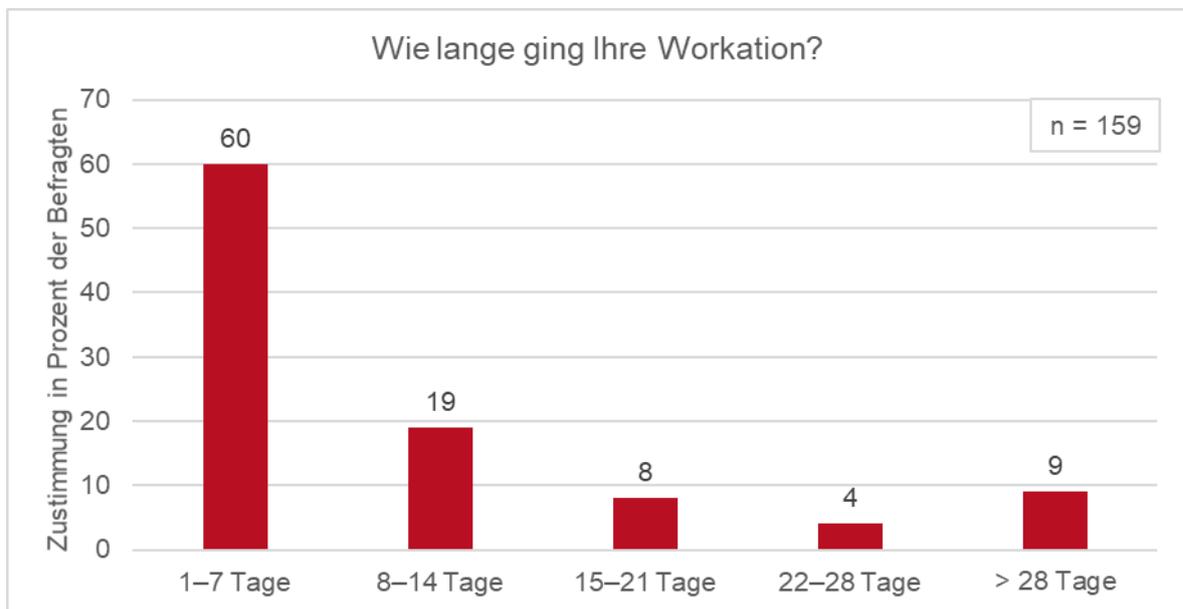


Abbildung 74: Gründe für Workation

Der meistgenannte Grund für Workation ist für die Befragten die Kombination aus der notwendigen Arbeit mit dem nützlichen Urlaub und der Freizeit (60 % Zustimmung). Alle übrigen Gründe werden von maximal jedem zweiten der Befragten mit Workation-Erfahrung als zutreffend angegeben. Hervorzuheben ist, dass fast jeder Vierte (24 %) Workation macht, um ein Arbeitsziel zu erreichen. 9 % geben an, dass sie Workation als Teamaktivität mit ihrem Unternehmen gemacht haben, beispielsweise in Form von Offsite-Events außerhalb der Büroräumlichkeiten.

### Durchschnittlich werden rund 2 Wochen Workation gemacht

Die Beschäftigten wurden gebeten anzugeben, wie lange sie Workation gemacht haben. Abbildung 75 zeigt, dass die Workation einer deutlichen Mehrheit bis zu einer Woche ging.

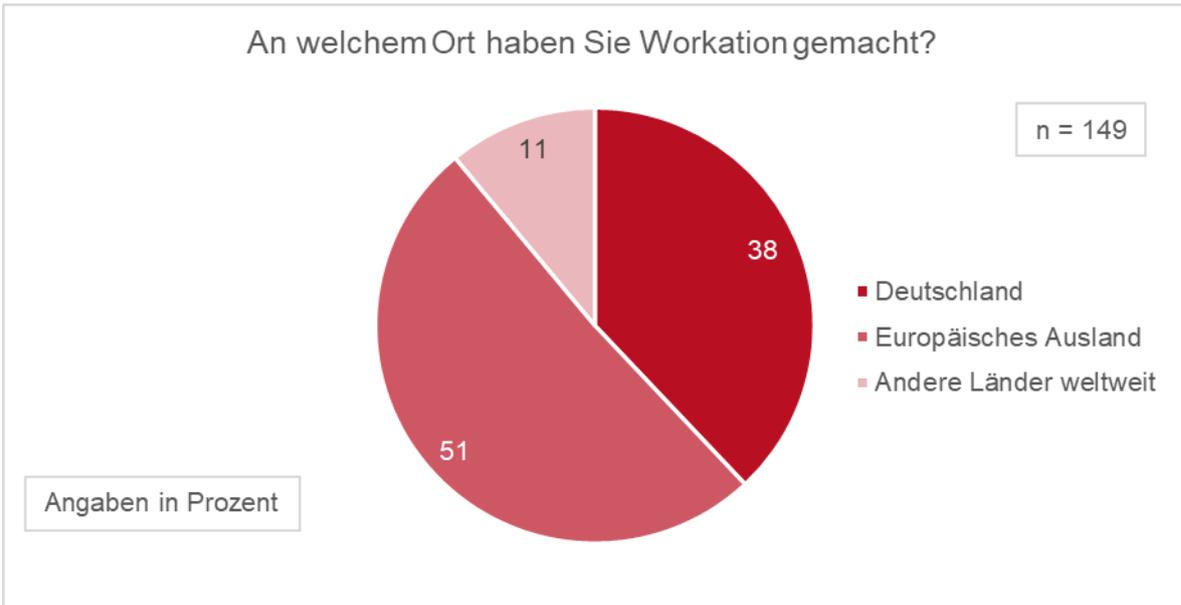


**Abbildung 75: Workation-Dauer**

Die mittlere Dauer der Workation liegt für die Gruppe der Workation-Erfahrenen bei 12 Tagen. Bemerkenswert ist, dass 9 % angeben mehr als 28 Tage Workation gemacht zu haben. Innerhalb dieser 9 % mit den längsten Aufenthaltsdauern ging die Workation im Durchschnitt 46 Tage.

### Europäisches Ausland ist beliebtes Workation-Ziel

149 Befragte mit Workation-Erfahrung haben eine Auskunft über ihren Aufenthaltsort gegeben. Die Ergebnisse wurden in drei Gruppen zusammengefasst: Deutschland, europäisches Ausland und andere Länder weltweit (vgl. Abbildung 76).

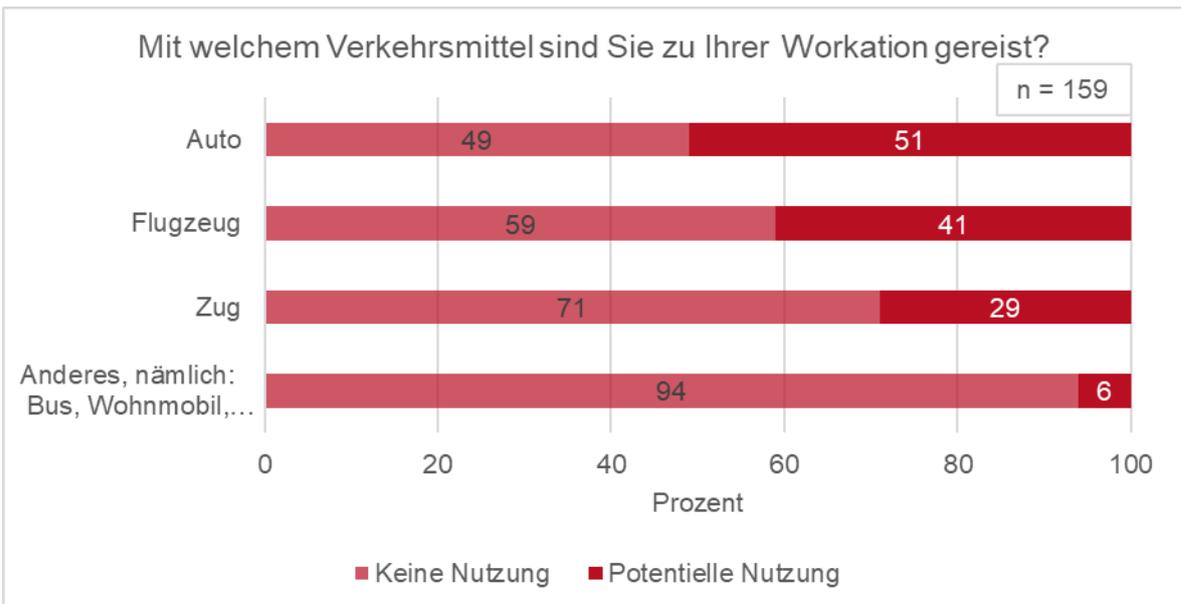


**Abbildung 76: Workation-Orte**

Am beliebtesten für Workation ist bei den Befragten das europäische Ausland. Die Hälfte der Befragten (51 %) geben an dort bereits einmal Workation gemacht zu haben. 38 % haben Workation in Deutschland gemacht und 11 % in anderen Ländern der Welt.

#### Das Auto dient als häufigstes Verkehrsmittel zur Workation-Anreise

Die Anreise zum Ort der Workation kann mit öffentlichen oder individuellen Verkehrsmitteln erfolgen. Abbildung 77 zeigt die Übersicht der von den Befragten genutzten Fortbewegungsmittel. Eine Mehrfachauswahl war möglich.



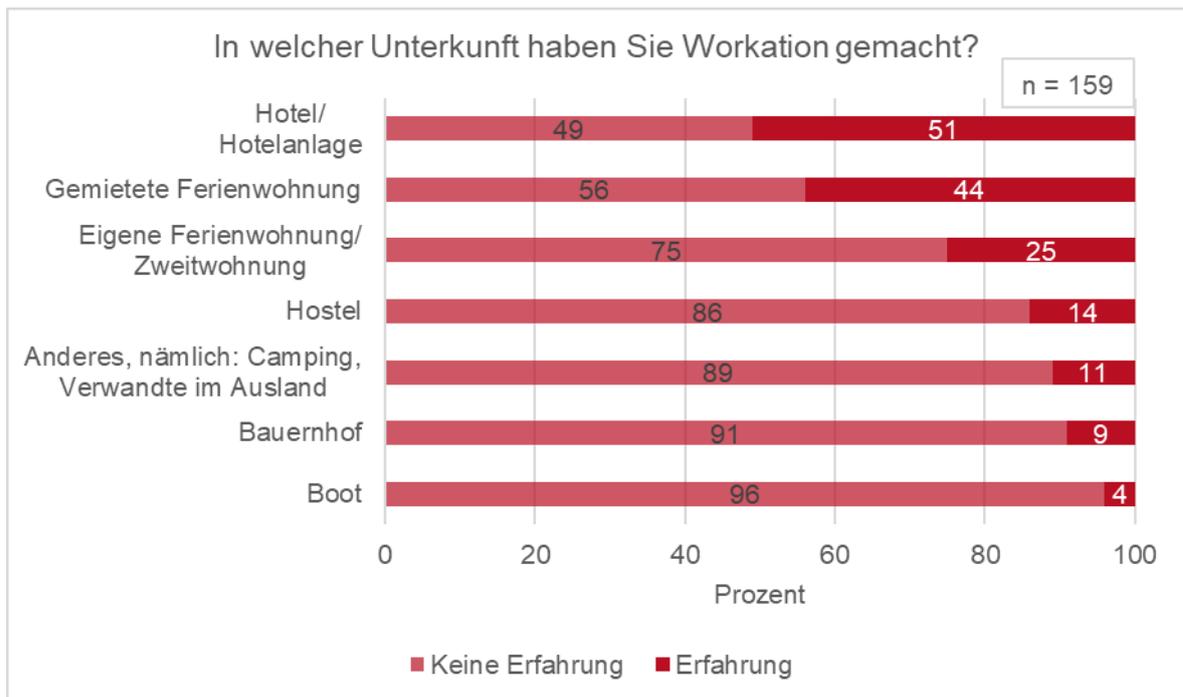
**Abbildung 77: Workation-Anreise Verkehrsmittel**

Die Hälfte der Befragten (51 %) sind zu ihrer Workation mit dem Auto angereist. 41 % haben ein Flugzeug genutzt und unter ein Drittel (29 %) sind mit dem Zug gefahren. Weitere 6 % haben ein

anderes Verkehrsmittel zur Anreise genutzt. Die Befragten gaben dabei an mit Bus, Wohnmobil, Schiff oder Motorrad unterwegs gewesen zu sein.

### Jeder Zweite ist für Workation im Hotel

Workation kann in einer Vielzahl von Unterkünften gemacht werden. Abbildung 78 zeigt die Ergebnisse für die Befragten mit Workation-Erfahrung. Es war auch hier möglich, mehrere Arten von Unterkünften auszuwählen.



**Abbildung 78: Workation-Unterkunft**

Jeder zweite Befragte (51 %) hat bereits einmal Workation in einem Hotel oder einer Hotelanlage gemacht. Die zweithäufigste Art der Unterkunft ist die gemietete Ferienwohnung. Diese nutzen bereits 44 % für ihre Workation. Jeder Vierte (25 %) besitzt eine eigene Ferienwohnung oder Zweitwohnung, in welcher diese Befragten Workation gemacht haben. Hostels, Campingplätze, Bauernhöfe oder Boote wurden als Unterkünfte für Workation deutlich seltener genutzt.

---

## 5 Zusammenfassung und Implikation der empirischen Ergebnisse

---

Die Studienergebnisse in Kapitel 4 zeigen, dass Work from Home seit der COVID-19-Pandemie offensichtlich gekommen ist, um zu bleiben. Das hat vor allem Folgen für die physische Organisation der Arbeit, oder anders ausgedrückt die Frage, wo zukünftig wissensbasierte Arbeit ausgeführt wird. Blickt man zusammenfassend auf die Studienergebnisse, so ist zunächst festzustellen, dass die Arbeitswelt auf dem Weg ist, aus der Notlösung in Pandemiezeiten ein neues Konzept der physischen Organisation der Arbeit zu entwickeln. In dieser Aussage stellt sich die Frage, wer entwickelt da eigentlich? Die Antwort aus den Studienergebnissen auf diese Frage ist spannend und irgendwie irritierend zugleich. Offensichtlich sind es zunächst die Beschäftigten, die ihren Freiraum in der Pandemiezeit, zu arbeiten, von wo aus sie wollen, zumindest solange es den rechtlichen Vorgaben der Pandemie entsprach, nicht mehr aufzugeben gedenken. Nach der Pandemie geblieben ist die Erkenntnis, dass Arbeitserfolg, Zufriedenheit, Gesundheit und vor allem auch die effektivere Integration von Leben und Arbeiten ganz maßgeblich gesteigert werden kann, wenn die starren Regelungen des Arbeitsortes im Büro aufgegeben werden. Während die Verfasser dieser Studie getrieben durch die Ergebnisse der Studie Pfnür et al. (2021) noch die Erwartung hatten, dass die Beschäftigten sich nach einer Zeit zu Hause, mit Ablauf der Pandemie irgendwann wieder ins Büro zurücksehnen würden, trat dieser Effekt zumindest bis jetzt überraschenderweise nicht ein. Vielmehr zeigt die vorliegende Arbeit, dass sich das Bedürfnis nach Freiheit im Arbeitsort und nach multilokaler Arbeit noch weiter verstärkt. Nach der Beobachtung der Autoren wurde der Effekt des Work from Home kurzfristig während der COVID-19-Pandemie vermutlich überschätzt, die langfristigen Folgen drohen derzeit allerdings unterschätzt zu werden. Von zentraler Bedeutung für die zukünftige Entwicklung der multilokalen Arbeit ist die nach der Pandemie erworbene sehr weitgehende Freiheit der Wissensarbeitenden, ihren Arbeitsort selbst zu wählen. Während in Pandemiezeiten noch circa 40 % der Beschäftigten im Work from Home still vor sich hin gelitten haben (Pfnür et al. 2021), können diese jetzt aus dem Büro oder einem dritten Arbeitsort heraus ihre Arbeit wieder produktiv und zufrieden verrichten. Der durchschnittliche Anstieg der Arbeitsproduktivität um 13 %, welcher in der ersten Studie verzeichnete wurde, wird sich deshalb noch einmal massiv erhöht haben. Schließlich äußerten damals 40 % der Befragten, dass sich ihre Produktivität im Homeoffice gegenüber der Situation vor der Pandemie teils sehr deutlich verschlechtert hatte. Gleiches galt für die Arbeitszufriedenheit. Nachdem diese „Homeoffice-Verlierer“ nun wieder ins Büro zurückkehren, oder zum Arbeiten dritte Orte aufsuchen können, muss sich der Arbeitserfolg nachhaltig verbessert haben, wie viele einzelne Ergebnisse der zweiten Studie andeuten. Die neu entdeckte individuelle Freiheit im Ort der Arbeitsausübung ist für Wirtschaft und Gesellschaft von fundamentaler Bedeutung, die kaum überschätzbar zu sein scheint. Hier einige Beispiele:

- 
- Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Allgemeinen, die Möglichkeiten in der Betreuung von Kindern und Senioren im privaten Umfeld im Besonderen
  - Leben im Wohnquartier und die daraus folgende Aufwertung von Nachbarschaft und gesellschaftlichen Beziehungen im privaten Umfeld. Wachsende Chancen der sozialen Integration einer vereinsamenden Gesellschaft
  - Wachsende Nachfrage nach Restaurants, Dienstleistungen, medizinischer Versorgung, Bildungseinrichtungen etc. in den Stadtteilen und der Peripherie bei gleichzeitigem Nachfrage-rückgang an den bisherigen Bürostandorten, insbesondere in den Innenstädten
  - Steigerung der Attraktivität des ländlichen Raums
  - Chance auf Rückgang des Pendelverkehrs
  - Chance zur Erhöhung des volkswirtschaftlichen Arbeitsangebots durch mehr Teilzeitbeschäftigte (Argumente siehe oben), durch Verlängerung der effektiven Lebensarbeitszeit
  - Chance auf Verbesserung der Arbeitsgesundheit, insbesondere im psychosozialen Bereich
  - Chance für die Betriebe auf höhere Lebens- und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und damit Potenziale zur Verbesserung der Arbeitsergebnisse, der Unternehmenskultur, der Mitarbeiteridentifikation, des Mitarbeiterengagements, etc.

Insgesamt erfährt die Arbeitswelt durch die neuen Möglichkeiten multilokaler Arbeit einen Wandel, wie es in den letzten Jahrzehnten kaum einen vergleichbaren gab. Dazu werden zukünftig auch weitere Optimierungen der physischen Organisation der Arbeit beitragen. In dieser Studie wird der Fokus neben der Arbeit von zu Hause und aus dem Büro auf zwei weitere Aspekte ausgedehnt: die Arbeit an dritten Arbeitsorten (insbesondere Coworking Spaces) und an Urlaubsorten (Workation).

Nachfolgend ist in diesem Kapitel zu untersuchen, wie die Transformation der Arbeitswelten hin zu einem neuen Konzept, das die oben dargestellten Potenziale bestmöglich erschließt, gelingen kann. In den nachfolgenden Abschnitten werden, basierend auf den empirischen Ergebnissen und angesichts der noch sehr jungen Erfahrungshistorie mit aller gebotenen Vorsicht in den Interpretationen erste Implikationen für die Notwendigkeiten staatlicher Regulierung, für die Beschäftigten, die Unternehmen und die immobilienwirtschaftlichen Akteure abgeleitet.

## **5.1 Multilokalität der Arbeitswelt – die Entwicklung eines Konzepts zur besseren räumlichen Integration von Leben und Arbeiten**

**Die multilokale Arbeit verändert die Arbeitswelten und das gesellschaftliche Leben in einem gigantischen Umfang**

---

Es bedarf auf gesellschaftlicher und insbesondere politischer Ebene eines geplanten Prozesses, um die Folgen der Veränderung der Arbeitswelten zum Positiven zu nutzen. Daneben gilt es aber, auch die, mit der multilokalen Arbeit einhergehende, notwendige Transformation der Büroimmobilien einzuleiten. Hierbei spielt auch der vermehrt mögliche Einbezug von dritten Orten in das Arbeitsraumkonzept der Unternehmen und den Arbeitsalltag der Beschäftigten eine Rolle. Durch die Veränderung der Arbeitswelt treten damit einhergehend in vielen gesellschaftlichen Bereichen Effekte auf. Einige Beispiele dafür werden, abgeleitet aus den Daten der aktuellen Studie, nachfolgend aufgezeigt:

- **Verkehr:** Der anhaltende Wunsch nach Work from Home sowie die zunehmende Arbeit an dritten Orten können zu einem verringerten Verkehrsaufkommen führen. Diese Annahme begründet sich durch mehrere Erkenntnisse. Erstens ist der Arbeitsweg bzw. die Pendeldauer für 53 % der Befragten ausschlaggebender Faktor bei der Arbeitsortwahl. Nicht überraschend daher, dass mit zunehmender Entfernung des Wohn- vom Arbeitsort die Arbeit zu Hause an Attraktivität gewinnt. Bezüglich des Büros ist der gegenteilige Effekt abzulesen. Bei kürzeren Wegen zum Büro sind die aktuellen und zukünftig gewünschten Anteile der Arbeit von dort aus größer. Besonders bei Befragten mit einem Arbeitsweg von über 60 Minuten zeigt sich, dass sie zu über 90 % zufrieden von zu Hause aus arbeiten und somit vermutlich gerne auf die langen Pendelwege verzichten.

Hinzu kommt, dass knapp die Hälfte der Beschäftigten angeben, dass für sie ihr Arbeitsweg mit physischer, psychischer oder emotionaler Anstrengung verbunden ist. Diese Belastung, aber auch die verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen durch die Fahrtwege möchten über 45 % der Befragten vermeiden, wodurch sich das Verkehrsaufkommen zusätzlich reduzieren dürfte. Betrachtet man darüber hinaus an welchen Tagen zukünftig vermehrt Beschäftigte zur Arbeit ins Büro gehen möchten, so zeigt sich eine annähernde Gleichverteilung der Wahrscheinlichkeit eines Bürobesuchs an den einzelnen Wochentagen von jeweils rund 50 %. Einzig freitags ist die Wahrscheinlichkeit etwas geringer. In der Folge wäre es möglich, dass sich Pendelströme entzerren oder zumindest verlagern.

Auch die Möglichkeit zur Arbeit an dritten Orten, beispielsweise in Coworking Spaces, ermöglicht 33 % derjenigen, die bereits Erfahrung mit der Arbeit an solchen Arbeitsorten haben, kurze Arbeitswege. Bei einer Zunahme von Coworking-Space-Nutzenden könnte also ein zusätzlich verringertes Verkehrsaufkommen möglich werden.

- **Umwelt:** Wie bereits erkannt ist es ein Anliegen der Beschäftigten, CO<sub>2</sub> durch ihren entfallenden Arbeitsweg einzusparen, indem sie von zu Hause aus arbeiten. 41 % der Befragten möchten darüber hinaus vermehrt zu Hause arbeiten, weil sie das Klima schützen möchten, indem für sie

---

keine Bürofläche vorgehalten, beheizt und betrieben werden muss. Auch ein Drittel der Beschäftigten, die Erfahrung mit der Arbeit in Coworking Spaces haben geben an, dass es für sie aus ökologischer Perspektive sinnvoll ist, an diesen Orten zu arbeiten. In der Folge kann multilokale Arbeit unmittelbar dazu dienen, dass Arbeitnehmende individuell ihren Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit leisten. Es ist jedoch auch an den Unternehmen, durch geeignete Flächenanpassungen, wie beispielsweise das Abmieten überschüssiger Büroflächen und Ergänzung des Portfolios um dritte Orte in räumlicher Nähe ihrer Mitarbeitenden, auf einen möglichen Leerstand zu reagieren, um den positiven Effekt nicht auszubremsen.

- **Gesundheit:** Multilokale Arbeit und insbesondere Work from Home haben einen überaus positiven Effekt auf die Gesundheit von Bürobeschäftigten. Die Studie weist eine eindeutige negative Korrelation zwischen dem Umfang der am Heimarbeitsplatz verbrachten Arbeitszeit mit den Ausprägungen von Stress (Burnout) und Langeweile (Boreout) aus. Im Büro ist ein gegenteiliger Effekt identifiziert worden. Von Unternehmensvertretern ist zu hören, dass mit größerem Anteil des Work from Home geringere Krankheitsquoten unter den Beschäftigten einhergehen. Auch die betriebliche Wiedereingliederung läuft wohl einfacher. Darüber hinaus geben zwar über die Hälfte an, zu Hause zeitlich und mengenmäßig mehr zu arbeiten und häufiger sogar, obwohl sie sich gesundheitlich nicht wohlfühlen. Dennoch sind Wissensarbeitende mit Work from Home im Vergleich der Arbeitsorte mit Abstand am zufriedensten. Gleichwohl ist es wichtig, dass für Work from Home gerade aus arbeitsgesundheitlicher Sicht in einer Neuordnung die rechtlichen Regelungen zu mobiler Arbeit intensiv beraten werden. Schließlich sollen die Hinweise auf den positiven Effekt des Work from Home auf die psychografische Belastung der Befragten nicht durch andere gesundheitliche Gefahren abgelöst werden.

- **Soziale Integration:** Die Ergebnisse der Studie machen deutlich, dass Work from Home für viele Beschäftigte eine bessere Work-Life-Integration ermöglicht. 72 % der Befragten möchten weiterhin vermehrt von zu Hause aus arbeiten, da ihnen dadurch die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben besser gelingt und sie dies als angenehm empfinden. Die Kreativität der Beschäftigten geht sogar so weit, dass sie die privaten Räumlichkeiten auch für physische Treffen mit Kolleg\*innen nutzen, wodurch deutlich wird, dass auch bei Work from Home das soziale Miteinander gefördert wird.

- **Wohlstand:** Der Wunsch nach Work from Home hat sich im Verlauf der letzten drei Jahre noch weiter gesteigert. Im Vergleich zu der Befragung in 2021 wollen die Beschäftigten anstelle von durchschnittlich 54 % zukünftig sogar 59 % der wöchentlichen Arbeitszeit von zu Hause aus arbeiten. Die Gründe dafür sind vielfältig, aber im Ergebnis ermöglicht Work from Home einen individuell höher empfundenen Lebensstandard durch potenziell mehr individuelle Lebensqualität. 81 % der Bürobeschäftigten sind mit der Arbeit zu Hause zufrieden. Auch die Arbeit in

---

Coworking Spaces wird für knapp jeden Zweiten mit Arbeitserfahrung dort als förderlich für eine gute Work-Life-Balance empfunden. Die Beschäftigten haben die Freiheit kennengelernt, den Arbeitsort gemäß den eigenen Anforderungen und Bedürfnisse wählen zu können, und möchten auf diesen Wohlstand nicht mehr verzichten. Weder das Büro, noch Work from Home, oder dritte Orte können zukünftig allein die variierenden Bedürfnisse der Bürobeschäftigten bedienen. Das Potenzial jedes einzelnen Ortes entfaltet sich in einer multilokalen Arbeitswelt durch den Mehrwert einer freien Wahl des Arbeitsortes.

### **Work from Home stiftet bislang in seiner Bedeutung kaum wahrgenommenen gesellschaftlichen Nutzen**

Die Verringerung des Verkehrsaufkommens, positive Umweltwirkung, positive Effekte für die Gesundheit der Beschäftigten, eine stärkere soziale Integration und die Steigerung der Arbeits- und Lebenszufriedenheit: Work from Home bietet ungeahnten gesellschaftlichen Nutzen. Zugleich besteht aber auch ein gesellschaftliches Risiko in der Ausweitung der Anteile der Arbeit von zu Hause, nämlich die Spaltung in Bevölkerungsgruppen mit hohem Work-from-Home-Anteil einerseits und die Gruppe derer mit geringem Anteil andererseits. Kommen nur ausgewählte Beschäftigte in den Genuss der zuvor genannten Vorteile wie einer gestiegenen Gesundheit, einer größeren (Lebens-)zufriedenheit, einer höheren Work-Life Balance, verkommt Work from Home mehr denn je zum Elitentema und nicht nur die Teamgefüge in den Unternehmen drohen in Schieflage zu geraten.

Deshalb gilt es bei der Etablierung von einem Multilokalitätskonzept, ein besonderes Augenmerk auf die Frage zu lenken, wie Potenziale realisiert und Risiken vermieden werden können. Der Ausweg könnte die Transformation hin zu echt-multilokalem Arbeiten sein, in dem sich jeder Büroarbeitende ganz individuell die für sich selbst im Rahmen der Zwänge des Unternehmenskontextes nutzenmaximale Lösung auswählen kann. Work from Home ist Erfolg versprechend, wird aktuell aber nur im Durchschnitt für 43 % der Arbeitszeit genutzt. Auch das Büro bietet Vorteile für gewisse Arbeiten und dritte Orte, wie beispielsweise Coworking Spaces, können eine sinnvolle Ergänzung sein. Die individuelle (Arbeits- und) Lebenssituation der Beschäftigten erfordert es, Lösungen für die Gestaltung zu entwickeln, welche situativ anpassbar sind und keiner starren Struktur zugrunde liegen. Eine einheitliche Lösung für mobile Arbeit ist nicht nur schwer ableitbar, sondern droht etwaige Potenziale unweigerlich zu ersticken. Demnach sollten im Sinne der Beschäftigten die Arbeitgeber und der Gesetzgeber Regelungen anstreben die einen hohen Freiheitsgrad bei der Wahl des geeigneten Ortes erlauben.

Für die Politik ergibt sich zwangsläufig die Notwendigkeit, dem „neuen“ Arbeiten einen rechtlichen Rahmen zu geben. Das Ziel sollte es sein, die Unternehmen und ihre Beschäftigten in dem Transformationsprozess einer sich verändernden Arbeitswelt zu unterstützen. Dieser sollte jedoch die

---

Flexibilität zulassen, dass Unternehmen bei Veränderungen der Regelungen zur Arbeitsortwahl auf der Ebene der Organisationseinheit oder des einzelnen Mitarbeitenden Vereinbarungen treffen können, um die individuellen Bedürfnisse der Arbeitgeber und Arbeitnehmer einbeziehen zu können.

**Multilokale Arbeit besitzt hohe volkswirtschaftliche Potenziale, die derzeit zwar schon beachtliche Ausmaße annehmen, aber noch nicht in vollem Umfang realisiert werden**

Durch die Arbeit an verteilten Orten wird ein volkswirtschaftliches Wachstum ermöglicht. Dieses entsteht zum einen durch die hohe Arbeitsproduktivität bei Work from Home. 76 % der Befragten empfinden ihre Arbeit zu Hause als produktiv. Darüber hinaus wird der Arbeitserfolg an dritten Arbeitsorten, egal ob unternehmensintern Coworking Spaces, z. B. in Form von Satellitenbüros, unternehmensextern, oder bei Workatio von 50 % der Befragten mit Erfahrung als positiv eingestuft. Bereits in der ersten Befragung konnte eine Produktivitätssteigerung bei Work from Home gegenüber dem Büroarbeitsplatz von durchschnittlich 11–14 % erkannt werden. Unter der Voraussetzung der Selbstbestimmtheit der Arbeitsortwahl in einer multilokalen Arbeitswelt wird durch eine Zunahme des Work from Home und der Arbeit an dritten Orten, den Ergebnissen dieser Studie nach, die Produktivität der Beschäftigten spürbar erhöht. In der Folge entsteht dadurch volkswirtschaftliches Wachstum. Hinzu kommt darüber hinaus eine potenzielle Ausweitung der Workforce: erleichterte betriebliche Wiedereingliederung, der Zugriff auf Arbeitskräfte auch über größere geografische Distanzen und die leichtere Vereinbarkeit von Leben und Arbeit mit damit einhergehend sinkenden Hürden für die Aufnahme einer Teilzeittätigkeit könnten den Pool an Arbeitskräften für die Unternehmen erweitern. Multilokalität als Konzept der Arbeitswelt und damit einhergehend die freie Wahl des Arbeitsortes ist deshalb volkswirtschaftlich betrachtet zu begrüßen.

Im Umkehrschluss folgen bei Einschränkung der Freiheit in der Arbeitsortwahl volkswirtschaftliche Nachteile. Denn obwohl jeder Zehnte angibt zu Hause nicht produktiv zu arbeiten, sind im Büro mit 61 % dagegen deutlich weniger Beschäftigte produktiv. Werden die Wissensarbeitenden gezwungen ihre gesamte Arbeitszeit wieder im Büro zu erbringen, wird sich die Arbeitsleistung verringern. Demnach gilt es, eine solche Pflicht zu vermeiden.

Ein weiterer volkswirtschaftlicher Nachteil, den es zu vermeiden gilt, besteht darin den Anteil der Remote-Arbeit nicht über den erfolgreich mobil erfüllbaren Anteil der Aufgaben auszuweiten. Den Ergebnissen dieser Studie nach geben die Befragten an, dass sie im Mittel mit 57 % ihrer Arbeitsaufgaben einen Großteil mobil/remote erledigen könnten. Der Vergleich mit dem ersten Teil der Studie aus 2021 (60 % remotefähige Aufgaben) zeigt eine Stabilität dieses Mittelwertes. Jedoch gilt es, die Mittelwerte mit Vorsicht zu betrachten, da die Angaben der Beschäftigten erheblich variieren (relativ hohe Standardabweichung von 33 %). Ein Fünftel der Befragten kann maximal 20 % ihrer

---

Tätigkeiten mobil erledigen, wohingegen ein Drittel mindestens 80 % der Arbeitsaufgaben remote erledigen kann. Die Erkenntnis gibt Anlass zur Annahme, dass sich eine einheitliche Lösung für mobile Arbeit schwer für die Gesamtheit der Beschäftigten ableiten lässt. Neben dem Work from Home und dem Büro sind weitere Arbeitsorte essenziell, um die Arbeitsaufgaben eines jeden möglichst effizient erledigen zu können und in der Folge volkswirtschaftliche Vorteile zu erzielen.

Regelungen müssen darüber hinaus auch Ausstattungsfragen klären: Hier offenbaren sich weitere Potenziale zur Erhöhung des Arbeitserfolgs für Arbeitnehmer und Unternehmen. Gesetzliche Regelungen zum Schutz der Arbeitnehmer und ihrer Ausstattung zu Hause sind notwendig, da der Arbeitserfolg aktuell zu weiten Teilen auf dem Goodwill der Arbeitnehmer beruht, nicht auf der Unterstützung durch die Arbeitgeber. Viele Befragte wünschen sich jedoch eine stärkere Unterstützung. Dabei liegt die ausreichende Ausstattung mit Arbeitsmitteln nicht nur im Interesse der Unternehmen. Auch die Politik muss die Potenziale des Work from Home als Beitrag zur Aufrechterhaltung der Konkurrenzfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland im internationalen Vergleich verstehen und zu ihrer Ausweitung beitragen.

Im Rahmen einer Betrachtung möglicher volkswirtschaftlicher Risiken gilt es, auch die Frage zu erörtern, wie mit möglichen Vermögensverlusten durch leer stehende, nicht mehr benötigte Büroflächen, die auch keiner Umnutzung zugeführt werden können, umzugehen ist.

## **5.2 Implikationen multilokaler Arbeit für Beschäftigte und Arbeitnehmervertretung**

Während einige Beschäftigte deutliche Präferenzen für eine Erhöhung des Work-from-Home-Anteils haben, bevorzugen andere das Büro oder die Arbeit an dritten Orten. Die sehr hohe Streuung in den Daten verdeutlicht, dass die effiziente Ausführung der Arbeit individuell geeignete Arbeitsorte erfordert. Die Wahl der Orte ist für die Beschäftigten abhängig von ihrer situativen und individuellen Entscheidung. Arbeitnehmervertreter müssen das Interesse, multilokal arbeiten zu können, solange es den Arbeitserfolg steigert, wo irgend möglich gegenüber den Unternehmen vertreten.

### **Aus Sicht der Beschäftigten stellt sich die Frage, ob und wie sie die gegebenenfalls neu gewonnene Freiheit für sich nutzen**

Wissensarbeitende in Deutschland hinterfragen zunehmend bewusst ihre Arbeitsortwahl. Dabei stellt sich ihnen zwangsläufig die Frage, wie idealerweise die individuelle lokale Aufteilung der Arbeit auf unterschiedliche Arbeitsorte aussehen sollte.

Die Ergebnisse beider Studien zeigen, dass der Wunsch nach Work from Home sich im Verlauf der letzten drei Jahren noch gesteigert hat. Im Vergleich zu der Befragung in 2020 wollen die Beschäftigten anstelle von durchschnittlich 54 % zukünftig sogar 59 % der wöchentlichen Arbeitszeit von zu Hause aus arbeiten. Ebenso besteht über alle Generationen hinweg der Trend, dass sie zukünftig

---

weniger Zeit im Büro verbringen möchten (33 %), als sie es derzeit tun (51 %). Die größte Diskrepanz zwischen Ist- und Wunschsituation liegt bei den jüngsten Beschäftigten vor, der Generation Z. Die Arbeit an unterschiedlichen Orten ist für viele Beschäftigte nicht mehr wegzudenkender Bestandteil der neuen Arbeitswelt. Die Betrachtung von Multilokalität geht über die Entwicklung des Work from Home und die Rolle des Büros in der zukünftigen Arbeitswelt hinaus. Bereits zum aktuellen Zeitpunkt nutzt knapp ein Drittel der Befragten dritte Orte zum Arbeiten.

Die Befragten geben nicht nur an, dass sie mehr zu Hause arbeiten wollen, sondern im Mittel auch tatsächlich einen Großteil (57 %) ihrer Arbeit auch mobil erledigen zu können. Es wird deutlich, dass der gewünschte Anteil des Work from Home annähernd identisch ist mit dem Anteil der remotefähigen Aufgaben. Wie schon andere Untersuchungen zeigten (Höcker et al. 2022), lässt auch diese Erkenntnis darauf schließen, dass die Befragten im Mittel gut einzuschätzen vermögen, wie die individuelle lokale Aufteilung der Arbeit auf unterschiedliche Orte aussehen sollte. Die multilokale Arbeit stiftet einen nicht zu unterschätzenden Zugewinn für die Arbeitnehmenden, da ihnen der individuelle Nutzen der jeweiligen Arbeitsorte bekannt zu sein scheint.

Wird der Blick auf die Kriterien der Arbeitsortwahl gelenkt, um herauszufinden, wonach die Befragten die Wahl des Arbeitsortes treffen, zeigen die Ergebnisse zwei deutliche Trends:

1. Erstens ist der Arbeitserfolg maßgebend für die Wahl des Arbeitsortes. Mit großem Abstand wird die Produktivität als häufigster Faktor angegeben, nach welchem Beschäftigte ihren Arbeitsort wählen (74 %). Diese wird begleitet durch die Zufriedenheit, welche ebenfalls für 67 % der Befragten Einfluss auf die Wahl des Arbeitsortes nimmt. Motivation, Stressbewältigung und Kreativität werden ebenfalls von einem Drittel bis zu einer Hälfte der Befragten als relevante Faktoren bestätigt.
2. Zweitens wird die Arbeitsplatzwahl maßgebend durch persönliche Präferenzen geprägt (67 % der Befragten stimmen zu). Darüber hinaus beeinflussen bei mehr als der Hälfte der Befragten auch der Arbeitsweg und die Tätigkeiten die Wahl des Arbeitsortes. Die Wahl wird somit primär aufgrund des erzielten Arbeitserfolgs und weiterer persönlicher Einflussfaktoren bestimmt.

Für die Arbeitnehmervertretung liefern diese Ergebnisse eine wichtige Erkenntnis. Zwischen Arbeitnehmer und Arbeitsgeber scheint eine grundsätzliche Interessengleichheit vorzuliegen. Das Konzept der multilokalen Arbeit eröffnet Vorteile für beide Seiten gleichermaßen. Denn wählen die Beschäftigten ihren Arbeitsort hauptsächlich aufgrund der eigenen Produktivität und Zufriedenheit aus, wird im Umkehrschluss sowohl der Nutzen des einzelnen Arbeitnehmenden als auch der Nutzen des Unternehmens maximiert. Es ist deshalb eine wichtige Aufgabe der Arbeitnehmervertretung bei der Einführung von Regulatorik der mobilen Arbeit eine größtmögliche Entscheidungsfreiheit der Arbeitnehmer zu erzielen.

---

## **Die Beschäftigten müssen sich individuell bestmöglich auf die multilokale Arbeit einstellen**

Die Ergebnisse dieser Studie bieten Beschäftigten eine Wissensgrundlage über die Vorteile und Eignung der Arbeit an den unterschiedlichen Orten. Das Wissen über diese Chancen und Risiken ermöglicht ihnen das Konzept der multilokalen Arbeit bestmöglich zu nutzen. Nachfolgend wird für die jeweiligen Arbeitsorte zu Hause, im Büro und an dritten Orten dargestellt, wie die Nutzenbilanz für die Befragten im Mittel ausfällt. Auf dieser Basis können Beschäftigte ihre individuelle Situation betrachten und für sich die geeigneten Arbeitsorte identifizieren, um als Gewinner der multilokalen Arbeit hervorzugehen.

### **1) Rahmenbedingungen eines effizienten Work from Home**

Der individuelle Erfolg der Arbeit zu Hause ist im Mittel für die Befragten von herausragender Bedeutung. Für einen Großteil der Beschäftigten ist die Arbeit zu Hause mit einer hohen Zufriedenheit verbunden.

- **Einfluss des Alters**

Gerade einmal 6 % geben an bei Work from Home unglücklich zu sein. Jedoch zeigt sich, dass besonders die jüngeren Befragten (Gen Z: <26 Jahre) eher zu den etwas Unzufriedeneren gehören.

- **Einfluss der Zentralität der Wohnlage**

Außerdem hängt die Zufriedenheit stark von der Wohnlage ab. Während 90 % der Befragten, die im Dorf wohnen, zufrieden sind, sind nur 69 % der Befragten, die in der Innenstadt leben, zufrieden mit Work from Home. Auch die Produktivität stuft die Mehrheit zu Hause höher ein als an anderen Arbeitsorten. Auffällig ist, dass die Produktivität bei der Arbeit zu Hause bei Wohnorten in peripheren Lagen am höchsten ist. Hier sind 84 % der Befragten produktiv im Work from Home, wohingegen der Wert mit zunehmender Stadtnähe abnimmt und in der Innenstadt nur noch 66 % der Beschäftigten zu Hause produktiv arbeiten.

- **Einfluss der räumlichen Verhältnisse**

Die Zufriedenheit bei Work from Home wird an erster Stelle durch die räumlichen Verhältnisse, also beispielsweise die Arbeitsplatzgröße und -qualität bestimmt. Wie muss also der effiziente Arbeitsplatz zu Hause aussehen?

Der Blick auf den Arbeitsraum zeigt, dass nur jeder zweite Befragte, über ein separates Arbeitszimmer zu Hause verfügt. Um die häufig lieber zu Hause zu erbringenden Einzelarbeiten am Schreibtisch gut ausführen zu können, bedarf es eines konzentrationsfördernden Arbeitsumfeldes bei Work from Home. Der bislang hohe Erfolg und die gute Qualität der Arbeit zu Hause gelingt den meisten Befragten, obwohl sie derzeit noch keine ausreichende Unterstützung bei der Einrichtung des Heimarbeitsplatzes erfahren. 38 % der Befragten haben keinerlei

---

Kostenbeteiligung vom Arbeitgeber erhalten. Rund 40 % der Studienteilnehmenden geben zudem an, nicht die zur Arbeit von zu Hause aus benötigte Ausstattung vom Arbeitgeber erhalten zu haben. Rund 15 % der Befragten verfügen nicht über eine ausreichend zuverlässige und schnelle Internetverbindung, jeder Dritte verfügt nicht über adäquates Mobiliar und nur 40 % der Befragten verfügen zu Hause über eine vollwertige Ausstattung an Informations- und Kommunikationstechnologien. Möchten Beschäftigte ihren Arbeitserfolg zu Hause noch erhöhen bzw. die Arbeit am Heimarbeitsplatz überhaupt möglich machen, so sollten sie für eine adäquate Einrichtung sorgen. Damit die Beschäftigten die Kosten für diese Investitionen nicht allein tragen müssen, ist die Arbeitnehmervertretung gefragt. Im Politikprozess zur Entwicklung einer Richtlinie des mobilen Arbeitens muss das Interesse der Arbeitnehmenden vertreten werden, dass ein Mindestmaß an Ausstattung durch die Arbeitgeber finanziert wird.

- **Einfluss der Work-Life-Integration**

Als wichtigstes Potenzial der Arbeit zu Hause wird die bessere Integration von Leben und Arbeit im Vergleich zur Arbeit im Büro angegeben. Die Befürchtung, dass der subjektive Erfolg des Work from Home zulasten der Arbeitsleistung erzielt wird, kann anhand der empirischen Ergebnisse dieser Studie aus dem Weg geräumt werden. Die Beschäftigten geben an bei Work from Home motivierter zu sein, mengen- und zeitmäßig mehr zu arbeiten und zudem häufiger länger erreichbar zu sein. Auch die Qualität ihrer Arbeit schätzen 62 % der Befragten zu Hause höher ein.

- **Einfluss der Tätigkeiten**

Für Tätigkeiten am Schreibtisch, wie Einzelarbeit, die Konzentration bedarf, Schriftverkehr oder (Video-)Telefonate, zeigen die Ergebnisse, dass diese von einem Großteil der Befragten effizienter zu Hause erledigt werden können. Sie scheinen dort ausreichend Ruhe zu haben, um die notwendige Konzentration zu erhalten – offenbar sogar besser als im Büro.

Neben dem Ziel den Arbeitserfolg, also Produktivität und Zufriedenheit, zu steigern, sollten Beschäftigte darauf achten, Misserfolge der Arbeit, wie Langeweile oder Stress, zu reduzieren, um keine gesundheitlichen Einschränkungen zu erfahren.

- **Einfluss von Burn- und Boreout-Risiken**

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass zwischen den Arbeitsstunden bei Work from Home sowie Burnout und Boreout jeweils ein negativer signifikanter korrelativer Zusammenhang besteht. Das bedeutet, dass eine höhere Stundenanzahl bei Work from Home mit geringeren Ausprägungen von Burnout und Boreout einhergeht.

---

## 2) Wann gehen Büroarbeitende noch ins Büro?

Eine Reihe von Gründen sprechen dafür, dass gewisse Befragte lieber im Büro arbeiten möchten bzw. einige Tätigkeiten im Büro erfolgreicher gelingen.

- **Einfluss der Zusammenarbeit**

Vor allem kollaborative Tätigkeiten, wie Meetings, oder Teamarbeit können von 50–69 % der Beschäftigten im Büro besser ausgeübt werden und über die Hälfte der Befragten möchte wegen des leichteren Austauschs mit den Kollegen zukünftig vermehrt in ihr Büro zurückkehren. Wie stark darüber hinaus die Teamdynamik Einfluss auf den Wunsch im Büro zu arbeiten nimmt, wird in den Ergebnissen durch den gewünschten wöchentlichen Arbeitsanteil deutlich. Bei hoher Relevanz von Teamdynamik im Vergleich zu geringer Relevanz steigt das Interesse an der Arbeit im Büro knapp um ein Drittel an und damit die dort verbrachte wöchentliche Arbeitszeit.

- **Einfluss der Teamdynamik**

Die Erkenntnis, dass gerade kommunikative Tätigkeiten und eine hohe Teamdynamik die Entscheidung beeinflussen im Büro arbeiten zu wollen, ist nicht verwunderlich, da die empirischen Ergebnisse ebenfalls zeigen, dass die Zufriedenheit im Büro besonders durch die sozialen Verhältnisse, wie z. B. die Teamzusammensetzung oder das Verhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen, geprägt ist. Hinsichtlich des Arbeitserfolgs liegt aktuell das Büro jedoch hinter Work from Home zurück. Derzeit sind im Büro nur drei von fünf Befragten zufrieden. 61 % der Befragten arbeiten im Büro produktiv und damit ebenfalls weniger als bei Work from Home.

- **Einfluss der Möglichkeiten zur Stressbewältigung**

Auch die Stressbewältigung scheint derzeit im Büro für viele Befragte eine Herausforderung zu sein. Zwischen den im Büro erbrachten Arbeitsstunden sowie Burnout und Boreout treten signifikant positive Zusammenhänge auf, was bedeutet, dass eine höhere Anzahl an Stunden, die im Büro gearbeitet werden, mit höherer Langeweile und mehr Stress zusammenhängen und umgekehrt genauso.

## 3) Die Rolle dritter Orte

Besonders junge Beschäftigte im Alter von 26–40 Jahren arbeiten bereits heute in Coworking Spaces. Über die Hälfte der Befragten mit Erfahrung an dritten Orten können der Generation Y zugeordnet werden.

Ein Hauptzweck von Coworking Spaces besteht darin, den Nutzen aus der Interaktion der Coworker zu maximieren. Innovatives, kollaboratives Arbeiten und der soziale Austausch stehen dabei im Vordergrund. Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem die soziale Perspektive und damit die Kernidee eines Coworking Spaces bei der Hälfte der Nutzenden wahrgenommen wird. 33 % der Befragten

---

erachten es als sinnvoll, aus ökologischer Perspektive in ein Coworking Space zu gehen und 28 % aus finanzieller Perspektive.

Das Potenzial von Coworking Spaces wird bislang noch nicht vollständig ausgenutzt. Ein Grund dafür ist die fehlende Erfahrung mit der Arbeit in Coworking Spaces. Für die Zukunft ohne Einschränkungen durch die COVID-19-Pandemie könnte die Nachfrage jedoch zunehmen, weil mehr Beschäftigte diese Arbeitsorte nutzen. Bereits jetzt zeigen die Ergebnisse, dass sich von den Befragten mit Erfahrung in Coworking Spaces jeder Zweite vorstellen kann, dort auch künftig zu arbeiten. 44 % können sich zudem vorstellen, dass die Arbeit mit fachfremden Personen in Coworking Spaces bereichernd ist, und 45 % können sich vorstellen, dort kreativ und innovativ zu arbeiten.

Eine Herausforderung, welche mit der Arbeit in Coworking Spaces einhergeht, ist die Gefahr von Ineffizienz. 40 % der Befragten befürchten, dass die Arbeit dort mit Ineffizienzen verbunden ist. Diese Einschätzung könnte jedoch auch mit dem Charakter der Arbeit im Coworking Space verbunden sein: Kommunikative Tätigkeiten und kreativer Austausch werden womöglich als weniger produktiv im eigentlichen Sinne, also als Gefühl „etwas erledigt zu haben“, empfunden, sind aber nicht weniger bedeutend.

Eine Sonderrolle kommt Workation zu, der ortsflexiblen Arbeit, bei der sich die Bereiche Arbeit und Urlaub verschmelzen. Das Motiv der Integration von Leben und Arbeiten durch Workation scheint ein Ziel der aktuellen Gesellschaft und Lebensphase zu sein, welches auch in Zukunft für viele Beschäftigte von Interesse ist (72 %). Von den Befragten mit Erfahrung an dritten Orten haben bereits jetzt 50 % Erfahrung mit Workation. 60 % der Befragten machen Workation, um ihre Lebenszufriedenheit zu erhöhen und nutzen dazu das Nützliche, die Freizeit, in Kombination mit dem Notwendigen, der Arbeit. Das Ziel jedes Vierten ist es, während der Workation ein Arbeitsziel zu erreichen. Jeder Vierte verbringt seine Workation in einer eigenen Ferien- oder Zweitwohnung. Die Befragung macht deutlich, dass für die Zukunft eine Vielzahl danach strebt, Erfahrung mit diesem ausgefallenen Arbeitsortmodell zu machen.

### **Private Sozialbeziehungen profitieren durch multilokale Arbeit**

Für das Sozialleben von Bürobeschäftigten zeigen sich wie schon angedeutet riesige Potenziale. Nicht umsonst liegt die größte Motivation der Befragten weiterhin vermehrt von zu Hause aus zu arbeiten oder Workation zu betreiben in der dadurch besser gelingenden Vereinbarkeit von Leben und Arbeiten.

- **Work-Life-Integration**

Aus Work-Life-Balance wird Work-Life-Integration. Ein gewisses Aufweichen der Grenzen zwischen den Lebensbereichen ist dabei offenbar, wie es das Beispiel der Workation zeigt, explizit gewünscht. Ganz grundsätzlich bietet der Wandel hin zu multilokalem Arbeiten mit mehr Work

---

from Home Potenziale für die Ausdehnung privater sozialer Beziehungen, schließlich steht ihnen mehr Raum zur Verfügung.

- **Isolation**

Der Kehrseite, eine drohende Isolation am Heimarbeitsplatz, kann durch die Transformation zur echten Multilokalität, in der sich Beschäftigte ihren Arbeitsplatz nach den eigenen Bedürfnissen aussuchen können, begegnet werden. Wird das Büro dann noch zum Ort der Begegnung und Kommunikation, finden sich auch dort Möglichkeiten des Austauschs.

Offen bleibt die Frage, wie sich die Veränderung der Arbeitswelt hin zu multilokalem Arbeiten auf die Beziehung der Mitarbeiter zu ihren Unternehmen auswirkt.

- **Kündigungsbereitschaft**

Die Kündigungsabsicht von rund einem Viertel der Befragten verdeutlicht, dass es Bürobeschäftigten ernst ist mit der Forderung nach mobilem Arbeiten. Dies bedeutet auch, dass die Form des Arbeitens wichtiger wird als der Arbeitgeber, für den diese Arbeit vollbracht wird. Die Arbeit an sich ist nicht der Lebensmittelpunkt der Beschäftigten. Work-Life-Integration ist bedeutendes Ziel der Beschäftigten, vor allem wohl um das Privatleben nutzenmaximal gestalten zu können und den „störenden“ Einfluss der Arbeit verringern zu können. Die vor allem in den USA geführte Debatte um „Quiet Quitting“ ist Ausdruck des gleichen Mentalitätswechsels in den Köpfen der Angestellten.

### **Beziehungen zum Unternehmen verändern sich und lösen dringenden Handlungsbedarf aus**

Vor diesem Hintergrund stehen die Führungskräfte nicht nur vor der Herausforderung der „Führung auf Distanz“, sondern müssen dabei auch umso sensibler mit ihren Angestellten umgehen. Mitarbeiterführung muss neu gedacht werden und für die multilokale Arbeitswelt müssen geeignete Organisationsstrukturen gebildet werden. Verbleibende Kanäle müssen dabei umso intensiver genutzt werden. Wenn die Befragten zu verstehen geben, dass das Unternehmensbüro zukünftig vor allem Ort der Kommunikation innerhalb der Teams sein soll, müssen Führungskräfte diese Chance ergreifen. Nicht zuletzt könnte eine weitere Motivation zur Arbeit im Büro die persönliche Weiterentwicklung sein: Gerade junge Menschen, die noch am Anfang ihrer Karriere stehen, wollen sich durch den Austausch mit Kollegen das notwendige Fachwissen für die Erledigung ihrer Aufgaben noch aneignen. Auch die Wahrnehmung durch Entscheider könnte Teil des persönlichen Karriere-Kalküls insbesondere jüngerer Bürobeschäftigter sein. Unternehmen müssen sich also wohl sicher der sich verfestigenden Situation multilokalen Arbeitens stellen, sich selbst anpassen und geeignete Rahmenbedingungen ausformulieren, die den Bedürfnissen aller, also auch derer mit Bedarf nach Kommunikation im Büro, gerecht werden. Zugleich gibt es Hinweise darauf, dass innerhalb der Belegschaft ein gewisser Grad von Selbstregulierung dafür sorgt, dass Teams weiterhin auch am

---

Unternehmensstandort zusammenkommen. Sicher sind noch viele Fragen zur Gestaltung von Organisation, Führung und Kommunikation in einer multilokalen Arbeitswelt bisher unbeantwortet.

### **Selbstorganisation in Teams: Wie wird der Interessenkonflikt unter den Beschäftigten ausgetragen?**

Die hohe Streuung der remotefähigen Arbeitsaufgaben verdeutlicht die unterschiedlich stark ausgeprägten Möglichkeiten zur mobilen Arbeit. In der Folge kann es zu Interessenkonflikten unter den Beschäftigten kommen. Daher gilt es zum einen, auf übergeordneter Ebene zu klären, ob Beschäftigte, die einen geringeren Anteil remote arbeiten können, in irgendeiner Form einen Ausgleich erhalten sollten, beispielsweise monetärer Art. Zum anderen kann es auf Teamebene zu Konflikten kommen, weil Arbeitsprozesse durch die unterschiedlichen Arbeitsorte erschwert durchführbar sein können oder Kommunikationsverluste auftreten. Auch zwischen Mitarbeitenden und Führungspersonen kann die multilokale Arbeit Herausforderungen verstärken, wenn es dadurch zu Führung- bzw. Steuerungsproblemen kommt. Durch die Schaffung geeigneter Regelungen muss sichergestellt werden, dass es zu keinem Missverhältnis zwischen individuellem und Teamerfolg kommt.

### **Die Frage der Kostenübernahme multilokalen Arbeitens bleibt bislang ungeklärt**

Zu guter Letzt stellt sich für Arbeitnehmende und ihre Vertretenden die Frage, wer die Kosten für das vermehrte Arbeiten von zu Hause und an anderen Orten tragen soll. Dafür ist zuerst klärungsbedürftig, welche Kosten durch die Arbeit von zu Hause oder anderen Orten entstehen und wie sich die Höhe der Kosten im Vergleich zu entstehenden Kosten durch die Arbeit im Büro verhält. So könnte vermutet werden, dass durch die mobiliare Einrichtung und technische Ausstattung des Heimarbeitsplatzes, die zeitmäßig intensivere Nutzung der eigenen Wohnung mit dadurch höheren Strom-, Wasser- und Wärmeverbräuchen und das möglicherweise notwendige Vorhalten von Wohnfläche zur Einrichtung des Heimarbeitsplatzes höhere Kosten für Heimarbeitende entstehen. Dem steht wegfallendes Pendeln, als in anderen Kontexten häufig zitiertes Vorteil des Work from Home und damit verbundene Kosteneinsparung, gegenüber.

Die vorliegende Studie ist nicht geeignet, die entstehenden Kosten, die den Büroarbeitenden entstehen, zu quantifizieren. Allerdings liefert sie erste Hinweise: So geben rund 40 % der Befragten an, dass sie nicht die zur Arbeit von zu Hause benötigte Ausstattung von ihren Unternehmen zur Verfügung gestellt bekommen haben. Etwa gleich groß fällt der Anteil derer aus, die angeben, dass der Arbeitgeber keine der im Homeoffice entstehenden Kosten übernimmt. Nur einer von zehn Befragten berichtet davon, Kosten für den heimischen Internetanschluss oder entstandene Energiekosten erstattet bekommen zu haben. Hier liegt also die Vermutung nahe, dass Büroarbeitenden durch die vermehrte Nutzung des Work from Home auch tatsächlich Mehrkosten entstehen.

---

Untermauert wird dies Vermutung dadurch, dass die Hälfte der Befragten angegeben hat wieder mehr im Büro arbeiten zu wollen, um dadurch zu Hause Heizkosten, wohl auch vor dem Hintergrund der aktuellen Energiekrise, einsparen zu können.

Am Beispiel der Motivation ins Büro zu gehen, um zu Hause Heizkosten zu sparen, zeigt sich die vermutlich geringe Bereitschaft der Arbeitnehmenden, höhere Kosten für die Arbeit von zu Hause selbst zu übernehmen. Angesichts des Umstandes, dass die Befragten zwar im Durchschnitt rund ein Drittel ihres verfügbaren Einkommens für Wohnkosten aufwenden, gleichzeitig jedoch mehr als zwei von fünf Befragten mehr als 33 % ihres Einkommens aufwenden müssen, ist dies wenig überraschend. Aus Sicht der Beschäftigten ist die Klärung der Kostenübernahme also ein noch offener Punkt. Wenngleich rund ein Drittel der Befragten angibt, dass die Arbeitnehmer bei zunehmendem Work from Home für die Tragung dadurch entstehender Kosten selbst verantwortlich sind, fordert die Mehrheit der Befragten (62 %), dass etwaige Kosteneinsparpotenziale durch die Ausweitung mobilen Arbeitens nicht zulasten der Beschäftigten realisiert werden sollen, und wünschen sich folgerichtig vom Arbeitgeber eine finanzielle Unterstützung bei den Nebenkosten. 40 % der Befragten fordern gar, dass der Arbeitgeber einen Teil der Mietkosten, beispielsweise für das notwendige Büro in den eigenen vier Wänden, übernimmt. Aus Sicht der Beschäftigten muss also geklärt werden, wer die bei der Arbeit von zu Hause aus entstehenden Kosten übernimmt. Eine gewisse Verantwortung sehen sie dabei bei den Arbeitgebern. Arbeitnehmervertreter sollten sich zukünftig dafür einsetzen, dass mögliche Produktivitätsgewinne der Unternehmen durch multilokale Arbeit nicht auf dem Rücken der Beschäftigten erwirtschaftet werden. Angesichts der in dieser Studie dokumentierten Bereitschaft den Arbeitgeber zu wechseln, wenn mobiles Arbeiten nicht (zufriedenstellend) umgesetzt wird, sollten Arbeitgeber und Politik diese Forderung ernst nehmen. Dies gilt wohl auch für die Übernahme von durch die Arbeit in Coworking Spaces anfallenden Kosten.

### **5.3 Lessons Learned für Arbeitgeber und betriebliches Immobilienmanagement**

#### **Richtig eingesetzt ist multilokale Arbeit für die Unternehmen ein großer Gewinn**

Im Rahmen der Einführung des multilokalen Arbeitsraumkonzepts gilt es für jedes einzelne Unternehmen, aus betrieblicher Sicht abzuwägen, in welchem Maße den Beschäftigten Freiheiten in der Arbeitsortwahl eingeräumt werden. Um diese Entscheidung fundiert treffen zu können ist es wichtig, Transparenz in die Chancen und Risiken zu bringen. Auf Basis der Ergebnisse dieser Studie wird eine Benchmark über die durchschnittlichen Vor- und Nachteile geliefert, welche als Grundlage für eine Abwägung herangezogen werden kann.

---

## 1) Potenziale

Im Durchschnitt bietet multilokales Arbeiten große Potenziale für den Erfolg von Unternehmen.

- **Arbeitserfolg und Gesundheit der Beschäftigten**

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen einen deutlichen positiven Zusammenhang zwischen der individuellen Ebene der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten, den Auswirkungen der Arbeit von zu Hause auf die Arbeitsproduktivität der Einzelnen und deren Entscheidung deshalb das Zuhause als Arbeitsort zu wählen. Auch der positive Zusammenhang zwischen Work from Home und geringerem Burnout spricht für eine Ausweitung der mobilen Arbeit, da so die Krankheitsstatistiken sinken. In der Folge wirkt sich der höhere Arbeitserfolg der Beschäftigten auch positiv auf den Unternehmenserfolg aus. Dieses Ergebnis ist sehr bemerkenswert, da es per se keinen originären Konflikt zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in Sachen Work from Home gibt, sondern im Gegenteil die freie Entscheidung über den geeigneten Arbeitsort positive Effekte für beide Seiten bringt.

- **Unternehmensbindung**

Ein weiterer Aspekt für eine Ausweitung multilokaler Arbeit ist die Stärkung der Employer Brand. Die Ergebnisse belegen, dass die Freude über die gewonnenen Freiheiten so weit geht, dass jeder Vierte dazu bereit ist, für die Möglichkeit ortsflexiblen Arbeitens den Arbeitgeber zu wechseln. Somit ist sowohl zum Halten von bestehenden Beschäftigten, als auch zur besseren Positionierung in der Gewinnung neuer Mitarbeitenden die Ausweitung des Konzepts der multilokalen Arbeit von hoher Relevanz.

## 2) Herausforderungen

Einige negative Effekte multilokaler Arbeit gilt es, genau im Blick zu behalten, um unternehmensseitig gezielt gegensteuern zu können.

- **Unternehmenskultur und -bindung**

Auf der Kontra-Seite steht das Risiko einer aufweichenden Unternehmenskultur durch die Zerstreuung der Beschäftigten auf unterschiedliche Arbeitsorte. Sollten die Beschäftigten nicht durch virtuelle Tools die notwendige arbeitsbezogene Kommunikation erreichen oder der soziale Austausch leiden, so kann auch dies die Unternehmensbindung mindern.

- **Kommunikation**

Auch die Kommunikation kann durch multilokale Arbeit erschwert sein. Bereits die Ergebnisse der ersten Studie zeigten, dass die Mitarbeitenden den persönlichen Kontakt sowie die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz im Büro schätzen und als Unterstützung empfinden. Die Kommunikation mit Arbeitskollegen im Büro kann nur eingeschränkt virtuell ersetzt werden, weshalb dringend anzuraten ist, auch im Konzept multilokaler Arbeit das Büro oder dritte Orte wie

---

Coworking Spaces als Ort der Zusammenkunft, des Austausches und Miteinanders zu erhalten bzw. die Arbeitsplatzstrategie dahingehend umzuplanen. Auch gemeinsame Workation als Offsite-Event, wie sie bereits von 10 % der Befragten mit Workation-Erfahrung erlebt wurde, können dieser Herausforderung des Kommunikations- und Unternehmenskulturverlustes positiv entgegensteuern.

- **Führung und Steuerung von Mitarbeitenden**

Als letzte mögliche Herausforderung multilokaler Arbeit werden Probleme in der Führung und Steuerung von Teams, also im mittleren Management vermutet.

Abschließend wird auf zwei mögliche Herangehensweisen zur aktiven Ermittlung der individuell zu wählenden Strategie des jeweiligen Unternehmens hingewiesen. Sowohl eine im Unternehmen durchgeführte Mitarbeiterbefragung als auch Fokusgruppengespräche können dazu beitragen, die genauen Bedürfnisse der eigenen Beschäftigten zu identifizieren. Dadurch kann über die gebotene Benchmark hinaus das optimale Maß und die geeignete Ausgestaltung des multilokalen Arbeitsraumkonzepts entwickelt werden.

### **Multilokale Arbeit dürfen Unternehmen nicht einfach geschehen lassen, sondern müssen eine individuelle Strategie entwickeln**

Aus der Perspektive der gegenwärtigen Arbeitswelt sind die Potenziale von Work from Home noch nicht ausgenutzt. Zum aktuellen Zeitpunkt geben die Befragten an, 43 % ihrer wöchentlichen Arbeitszeit von zu Hause zu arbeiten, obwohl ihr Wunsch für die Zukunft bei einem Anteil von 59 % liegt. Gegenläufig sieht hingegen der Anteil der Arbeit im Büro aus. Hier werden aktuell 51 % der wöchentlichen Arbeitszeit verbracht, gewünscht wird sich jedoch nur ein Anteil von 33 %.

Im War for Talent spielt die Möglichkeit mobil arbeiten zu können eine tragende Rolle. Denn vor allem bei den jüngeren Befragten fällt der Anteil zur Kündigung bereiter Beschäftigter noch höher aus. Unternehmen, die die Möglichkeit des mobilen Arbeitens nicht bieten, drohen im Kampf um Fachkräfte das Nachsehen zu haben. Die Interessengleichheit zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber kommt jedoch bislang an Grenzen, beispielsweise wenn es um die räumlichen Faktoren des Arbeitsortes und die Ausstattung des Arbeitsplatzes geht.

Um aufzuzeigen, welche Strategie das Management in Unternehmen anstreben sollte, um Hindernisse abzubauen, welche strategischen Anpassungen die betriebliche Organisation braucht und wie die HR-Strategie angepasst werden könnte, werden nachfolgend die vier größten Handlungsbereiche aufgezeigt, welche anhand der Ergebnisse dieser Studie identifiziert wurden:

#### **1) Investitionen in Ausstattung, um bei Work from Home eine erfolgreiche mobile Arbeit der Mitarbeitenden zu fördern**

---

Rund 40 % der Studienteilnehmenden haben bislang nicht die zur Arbeit von zu Hause aus benötigte Ausstattung vom Arbeitgeber erhalten. Darüber hinaus haben sich bei 38 % die Arbeitgeber nicht an den Kosten des Work from Home beteiligt. Bei jedem Dritten ist das Mobiliar nicht adäquat. Hinzu kommen rund 15 % der Befragten, die zu Hause nicht über eine ausreichend zuverlässige und schnelle Internetverbindung verfügen. Diese vielfältigen Mängel sorgen bei einigen Beschäftigten für eine geringe Zufriedenheit und eingeschränkte Produktivität beim Work from Home. Und obwohl gerade einmal 40 % der Befragten angeben, zu Hause über eine vollwertige Ausstattung an Informations- und Kommunikationstechnologien zu verfügen, gelingt vielen Beschäftigten die Arbeit zu Hause erfolgreicher und mit einer höheren Qualität. Diese erschreckenden Ergebnisse machen dennoch deutlich, dass eine verbesserte Ausstattung der Belegschaft notwendig ist und eine Investition in diese sich durch noch höheren Erfolg der Mitarbeitenden und des Unternehmens sicherlich auszahlt.

## **2) Informationskultur verbessern und Weiterbildungsangebote schaffen, um Beschäftigte im geforderten Maße zu schulen**

Ergänzend zu der bislang unzureichenden Ausstattung mangelt es aufseiten der Arbeitnehmer an wichtigen Informationen bezüglich der Arbeit von zu Hause. 66 % der Befragten wurden von ihrem Arbeitgeber nicht ausreichend über notwendige Voraussetzungen einer ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung in ihrem Zuhause unterwiesen. Gerade in Anbetracht der Tatsache, dass lediglich jeder Zweite zu Hause über ein separates Arbeitszimmer verfügt, in welchem hoffentlich ein geeigneter Schreibtisch und Stuhl vorhanden sind, die andere Hälfte ihre Tätigkeiten jedoch in einem dezidierten Bereich der Wohnräume erbringt, vielleicht am Küchentisch, auf dem Sofa oder aus dem Bett heraus, bedarf es einer besseren ergonomischen Schulung, um gesunde und sichere mobile Arbeit zu unterstützen. Bei immerhin 26 % der Beschäftigten hat der Arbeitgeber zumindest eine Checkliste zur eigenen Beurteilung der Arbeitsbedingungen in ihrem Zuhause zur Anwendung empfohlen. Diese Ergebnisse zeichnen ein erschreckendes Bild der Informationskultur und Aufklärungsarbeit zu Work from Home durch die Arbeitgeber, bei welcher dringender Nachbesserungsbedarf besteht. Auch im Rahmen der entstehenden Regulatorik zur mobilen Arbeit seitens des Arbeitsministeriums wird dieses Thema bereits stark diskutiert, um geeignete Lösungen zu entwickeln.

Ein weiterer dringender Nachbesserungsbedarf besteht beim Thema spezifischer Schulungen zum Umgang mit Themen des mobilen Arbeitens sowie dem TechniksUPPORT zur Unterstützung der ortsflexiblen Arbeit. Die Nachfrage der Beschäftigten übersteigt das Angebot in beiden Bereichen, bei den Weiterbildungsangeboten sogar um 12 Prozentpunkte. Neben einer Verbesserung der Ausstattung der Belegschaft sollten die Unternehmen auch in die Mitarbeiter selbst investieren. Diese

---

wollen befähigt werden in der mobilen Arbeitswelt zu bestehen und zahlen dies mit höherem Arbeitserfolg für die Unternehmen zurück.

### **3) Die Möglichkeit der flexiblen Arbeitsortwahl geben, um den Arbeitserfolg der Beschäftigten und die Attraktivität des Unternehmens zu steigern**

Neben einer höheren Zufriedenheit und Produktivität bei Work from Home, also einer Steigerung des Arbeitserfolgs, wurde durch die Ergebnisse deutlich, dass auch ein positiver Zusammenhang mit der Gesundheit von Beschäftigten bei der Arbeit zu Hause besteht. Je mehr Stunden im Home-office erbracht werden, desto geringer die Ausprägung von Stress und Langeweile. Eine höhere Freiheit der Beschäftigten, um wahlweise von zu Hause aus arbeiten zu können, sorgt in der Folge für weniger Krankheitstage und schützt vor psychischen Erkrankungen infolge von Ausfällen. Demnach sollten im Sinne der Beschäftigten die Arbeitgeber und der Gesetzgeber Regelungen anstreben, die einen hohen Freiheitsgrad bei der Wahl des geeigneten Ortes erlauben. Für Unternehmen besteht aufgrund der hohen Kündigungsbereitschaft von knapp einem Viertel der Befragten, sollten sie nicht orts- und zeitflexibel arbeiten dürfen, außerdem beinahe die Notwendigkeit, ein multilokales Arbeitsraumkonzept anbieten zu müssen, wollen sie im Kampf um die besten Talente zukünftig konkurrenzfähig bleiben. Unternehmen positionieren sich im sich zuspitzenden Fachkräftemangel also besser, wenn sie sich offen gegenüber mobiler Arbeit zeigen, schließlich sind beispielsweise eine angenehme Arbeitsatmosphäre und eine bessere Work-Life-Balance – beides Ziele, die durch mobiles Arbeiten erreicht werden können – auch wichtige Gründe für einen Jobwechsel (Randstad 2021).

Aktuelle Trends in der strategischen Erfolgsforschung zeigen, dass weiche Erfolgsfaktoren rund um die Unternehmenskultur und die Corporate Identity im weltweiten Wettbewerb immer entscheidender werden. Zum einen verlangen ständig sich wandelnde Herausforderungen des Wettbewerbs wirkungsvolle Konzepte, mit denen sich Unternehmen gegenüber ihrer Konkurrenz differenzieren können. Im Kampf um die besten Fachkräfte können nur Unternehmen bestehen, die bestmöglich die Rahmenbedingungen des Gesellschaftswandels in ihrer Unternehmenskultur abbilden. Produktions- und technologiebezogene Faktoren treten ebenso in den Hintergrund wie marketingbezogene Faktoren. In einem Konzept multilokaler Arbeitsorte werden die Immobilien und in ihnen stattfindende physische Kollaboration in den Organisationen damit zu einem der potenziell wichtigsten Managementinstrumente der Unternehmensführung. Voraussetzung ist aber, dass sich etwas an der aktuellen Büroplanung ändert, um den Arbeitserfolg der Mitarbeiter dort zu steigern und sie zukünftig motiviert sind wieder häufiger zum Arbeiten ins Büro zu kommen. In zunehmend fluiden Organisationsstrukturen lassen sich solche kulturgeprägten Potenziale bislang schwerer

---

realisieren. Doch auch mit dem Wissen über all diese Ungewissheiten ist und wird auch in Zukunft das Ziel der Arbeitgeber bleiben attraktive, konkurrenzfähige Beschäftigungsbedingungen anzustreben.

Nicht zuletzt steigert es die Unternehmensattraktivität, wenn der zunehmende Trend von Workation in Unternehmen zugelassen und gefördert wird. Mehr als zwei Drittel der Befragten, die bereits Erfahrung mit der Arbeit an dritten Arbeitsorten gemacht haben, interessieren sich zukünftig dafür, Workation zu machen. Workation zu ermöglichen ist für Unternehmen nicht nur von Vorteil, um ihre Beschäftigten zufriedenzustellen oder die Employer Brand zu stärken, sondern auch für den Unternehmenserfolg. Denn jeder vierte Befragte mit Workation-Erfahrung entschied sich dafür, um ein konkretes Arbeitsziel zu erreichen.

#### **4) Balanceakt zwischen individuellem und Teamerfolg meistern**

Die Ergebnisse machen deutlich, dass das Konzept der multilokalen Arbeit von der individuellen Entscheidungsfreiheit lebt, den Arbeitsort nach den eigenen Bedürfnissen und der Möglichkeit der erfolgreichsten Arbeitserbringung zu wählen. Letztlich sollte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Freiheit und Führung angestrebt werden, in dem sowohl das Work from Home so weit ausgedehnt wird, wie Zufriedenheits- und Produktivitätszuwächse erreicht werden, aber auch das Büro oder dritte Orte für Kommunikation und Zusammenarbeit der Beschäftigten genutzt werden. Betriebliche Abläufe dürfen durch die verteilte Arbeit nicht gestört werden. Wenn das Verhältnis kippt und die Abwesenheit Einzelner den Unternehmenserfolg mindert, wird eine Grenze überschritten, bei der die Unternehmen eingreifen sollten. Denn wenn die Gefahr droht, dass der Anteil der Arbeit zu Hause Einzelner deren Grenze der remotefähigen Aufgaben erreicht, kann die Arbeit dort vermutlich dann nicht mehr erfolgreich erledigt werden. In der Konsequenz müsste sich dann entweder der Anteil der remotefähigen Tätigkeiten erhöhen, indem Arbeitsweisen angepasst werden, oder es muss dafür gesorgt werden, dass der Anteil des Work from Home die Grenzen des Möglichen nicht übersteigt. Zudem gilt es aus Sicht der Unternehmen, die Perspektive der erfolgreichen Gruppen- bzw. Projektarbeit im Blick zu behalten. Solange die Nutzung digitaler Tools die Arbeitserbringung fördert und keine physische Interaktion notwendig wird, kann die Unternehmensführung den Wahlfreiheitsgrad des Arbeitsortes hochhalten. Sollten jedoch Mängel in der Teamarbeit oder auch der Kommunikation aufkommen, gilt es, im Sinne des Unternehmens gemeinsame Regelungen zu definieren.

#### **Multilokale Arbeit verändert den Bedarf nach betrieblichen Immobilien**

Derzeit sind die Rahmenbedingungen zukünftiger Arbeit hochgradig unsicher. Diese Unsicherheit gilt es, in der zukünftigen Bereitstellungsplanung betrieblicher Immobilien zu berücksichtigen. Die drängende Frage nach möglichen qualitativen, quantitativen und standortbezogenen

---

Nachfrageänderungen kann zum aktuellen Zeitpunkt noch niemand eindeutig beantworten. Auf Basis der empirischen Ergebnisse soll jedoch eine erste Mengenzahlung aufgestellt werden, um zu überprüfen, welche Aspekte für mehr, welche für weniger Fläche sprechen. Darüber hinaus wird ein Blick auf die zukünftig benötigten und von den Beschäftigten geforderten Qualitäten der Flächen geworfen. Neben der Frage, ob und wenn ja, wie Arbeitsplatzqualität verbessert werden kann, wird auch das Thema der (non-)territorialen Arbeitsraumgestaltung im Zusammenhang mit der Eignung unterschiedlicher Büroformen diskutiert. Das Ziel dieser Studie an der Stelle ist, mithilfe der Befragungsergebnisse der Bürobeschäftigten eine Entscheidungsgrundlage dafür zu liefern, wie zukünftige Arbeitsplatzgestaltung in einer multilokalen Arbeitswelt ausgeführt werden kann.

### **1) Quantitative Anpassungen – eine Mengenzahlung zur Entscheidungsunterstützung**

In einigen Unternehmen wird mit der ausbleibenden Rückkehr der Beschäftigten in die Büros seit der COVID-19-Pandemie aktuell Fläche abgebaut. Eine Antwort auf die Sinnhaftigkeit dieses Vorgehens geht über die Ergebnisse der Studie hinaus, weil im Fokus der Befragung die Perspektive der Beschäftigten steht und somit kein allumfassendes Bild der Situation durch die Daten abgebildet werden kann. Jedoch werden nachfolgend einige Ergebnisse präsentiert, welche die Argumentation bilanzieren.

#### **Für Flächeneinsparungen sprechen:**

- **Geringe Nutzungsfrequenz der Büroflächen**

Für eine Reduktion von Fläche spricht zuerst einmal der weiterhin hohe Anteil von Work from Home. Der Vergleich der Ergebnisse aus beiden Studien 2021 und 2023 lässt bislang nicht vermuten, dass die Beschäftigten zeitnah wieder vollständig in ihre Büros zurückkehren wollen. Auch die Nutzung von dritten Orten, welche sich bislang noch immer auf einem relativ geringen Niveau bewegt, könnte mit weiterem Abklingen der pandemischen Lage noch mal an Attraktivität zunehmen. Besonders die Arbeit in Coworking Spaces wird aus sozialer Perspektive geschätzt und könnte bei richtigem Einsatz und Integration in die Arbeitsplatzstrategie von Unternehmen als Substitut der traditionellen Bürofläche dienen.

- **Kosteneinsparungen bei Instandhaltung und Betrieb**

Aus wirtschaftlicher Perspektive versprechen sich Unternehmen durch Flächeneinsparungen Kosteneinsparungen der Instandhaltung und dem Betrieb der Immobilien. Besonders in Zeiten hoher Energiepreise ist dies ein nicht zu vernachlässigender Aspekt.

- **Gleichmäßige Auslastung ohne Überlastungsspitzen**

Darüber hinaus zeigen die empirischen Ergebnisse dieser Studie, dass die Wahrscheinlichkeit für einen Bürobesuch von den Beschäftigten für fast alle Tage der Woche gleich hoch

---

angegeben wird. Den Freitag einmal ausgenommen, kann mit einer annähernden Gleichverteilung der Besuchstage im Büro gerechnet werden und es sind keine Überlastungsspitzen zu befürchten. Besonders mit der langfristig möglichen Aussicht einer Viertagewoche, sprechen die Daten nicht dafür, unnötig viel Fläche vorzuhalten und leer stehend zu lassen. 41 % der Beschäftigten bieten den Unternehmen Rückhalte, denn bereits heute geben sie als Grund an weiterhin weniger im Büro zu arbeiten, dass sie einen Teil zum Klimaschutz beitragen möchten, indem keine unnötigen Flächen betrieben und vorgehalten werden müssen. Ein weiterer Aspekt also, der für eine Flächenreduktion spricht.

- **Bereitschaft der Beschäftigten für neue Bürokonzepte nutzen**

Derzeit geben 69 % der Befragten an, einen fest zugeordneten Arbeitsplatz in Form eines Zellenbüros zur Verfügung zu haben. Fragt man die Beschäftigten jedoch nach ihrer Bereitschaft auf einen fest zugeordneten Arbeitsplatz im Unternehmen zu verzichten, so zeigen sich knapp 60 % offen dafür, wenn sie im Gegenzug neben der Arbeit im Büro auch ortsflexibel arbeiten dürfen. Mit einer solchen Anpassung ginge, gemäß den Daten, auch kein Risiko geringeren Arbeitserfolgs einher, da die Zufriedenheit im Büro je nach Bürokonzept keine Unterschiede zwischen Desksharing und festen Arbeitsplätzen zeigt. Die Bereitschaft für non-territoriale Bürokonzepte kann dazu genutzt werden, bei Flächenabbau dennoch im Büro funktionale Arbeitsräume zu bieten.

#### **Gegen Flächeneinsparung sprechen:**

- **Qualitative Flächenanpassungen benötigen geräumige Grundrisse**

Zum aktuellen Zeitpunkt ist die häufigste vorliegende Büroform das geteilte Büro für 2–3 Mitarbeitende (39 %), gefolgt vom Einzelbüro mit 22 %. 69 % der Befragten geben an derzeit einen fest zugeordneten Arbeitsplatz zu haben. Zugleich geben 78 % der Beschäftigten an konzentrierte Einzelarbeit und Schreibtischarbeit (58 %) vorrangig zu Hause erledigen zu wollen. Die Büros der Zukunft sollten Raum für kommunikative Zusammenarbeit, Austausch und gemeinschaftliches Arbeiten bieten. Gerade diese Tätigkeiten benötigen gegebenenfalls weitläufige Flächen, um sich bei der gemeinsamen Arbeit dennoch von anderen Gruppen separieren zu können, um ungestört gemeinsam zu arbeiten. Auch gesellschaftlicher Austausch benötigt Begegnungsflächen, soll er ungezwungen entstehen.

Die erste Studie 2021 zeigte, dass bei Work from Home insbesondere Garten, Terrasse und Balkon den Arbeitserfolg verbessern. In den Ergebnissen aus der Befragung 2023 zeigt sich, dass 84 % der Befragten, welche im Grünen bzw. einem Dorf leben, bei Work from Home produktiv sind – in der Innenstadt sind es im Vergleich dazu nur 66 %. Warum also nicht auch im Büro

---

mehr Natur integrieren, indem Freiflächen geschaffen werden, auf denen Beschäftigte arbeiten oder während einer Auszeit und den Pausen die Sonne und frische Luft genießen können?

In dieser zweiten Studie zeigte sich, dass Beschäftigte häufiger zum Arbeiten in ihr Büro gehen würden, wenn sie dort Sportangebote nutzen könnten. Bei der qualitativen Weiterentwicklung von Büros kann es somit auch ratsam sein, beispielsweise einen Yoga- oder Multifunktions-Sportraum einzuplanen.

Die genannten Beispiele bieten nur einige Ansatzpunkte, wie Unternehmen ihre Büros für die Zukunft attraktiver gestalten können. Allgemein wird dabei deutlich, dass selbst durch Auflösen starrer Zellenstrukturen und Schaffung offener Grundrisse weiterhin eine geräumige Gesamtgrundfläche notwendig sein kann.

- **Verbesserte Büroqualitäten können zu einer vermehrten Zuwanderung ins Büro führen**

Die Zufriedenheit bei Work from Home ist im Durchschnitt höher als bei der Arbeit in Büros. Räumliche Faktoren beeinflussen die Zufriedenheit im Büro zu 32 %. Verfolgt man einmal den Gedanken, dass die Büros der Zukunft eine qualitative Aufwertung erhalten, indem sie spezifischer an den Persönlichkeiten und Bedarfen der Beschäftigten eines jeden Unternehmens ausgerichtet werden, so könnte die Zufriedenheit ansteigen. Derzeit sind Zufriedenheit, Gesundheit und Produktivität bei Work from Home, gemäß den Ergebnissen dieser Studie, höher und gleichzeitig wollen die Befragten mehr an diesem Arbeitsort arbeiten. Der Arbeitserfolg und die Persönlichkeiten sind zudem die ausschlaggebenden Gründe für die Wahl des Arbeitsortes. Steigt nun, durch verbesserte Büros, der Arbeitserfolg darin, so kann mit einer gesteigerten Nutzung der Büros gerechnet werden. Diese höhere Frequenz würde mittelfristig auch wieder einen größeren Platzbedarf bedeuten, weshalb Unternehmen zum aktuellen Zeitpunkt gut abwägen müssen, ob sie ihre Flächen verkleinern sollten.

- **Stärkung des Employer Branding**

Der Gestaltung von Büros wird in Employer-Branding-Kampagnen eine zunehmende Einflusskraft nachgesagt. So kann es gelingen, durch attraktive, auf die Mitarbeitenden ausgerichtete Flächen junge Talente in das eigene Unternehmen zu locken. Dabei übertrumpfen große geräumige Büros mit zusätzlichen Angeboten, wie Freiflächen oder Sporträumen, vermutlich die kleineren mit weniger Platz. Wird das Büro als Treffpunkt gesehen, folgt dann auch häufig ein gestärktes Teamgefühl und die Nutzungsfrequenz des Büros nimmt zu, wie die Daten der Studie zeigen.

---

- **Hohe Dynamik der Arbeitswelt kann Rahmenbedingungen der Wissensarbeit mittelfristig ändern**

Die Ungewissheit über die Arbeitswelt von morgen wird mitbestimmt durch die rasante Entwicklung technischer Neuerungen. Durch die Möglichkeiten gewisse Tätigkeiten KI-gestützt zu erledigen, aber gleichzeitig die Ungewissheit über die Geschwindigkeit des Ablaufs der Veränderungen in der Arbeitsorganisation, kann zum derzeitigen Zeitpunkt nicht abgesehen werden, in welchem Maße externe Einflüsse die Arbeitswelt beeinflussen. Durch einen Abbau von Flächen zum aktuellen Zeitpunkt wird Flexibilität im zukünftigen Handlungsspielraum der Reaktion auf die Entwicklungen eingeschränkt.

## **2) Qualitative Anpassungen ermöglichen es, den Nutzen von Büros zu verbessern**

Ab einem gewissen Anteil des Work from Home entsteht schnell die Frage nach dem Verbleib und Nutzen von Büros. Doch zeigen die Ergebnisse deutlich, dass Büroflächen weiterhin im Durchschnitt für knapp die Hälfte der Aufgaben benötigt werden, weil sie nicht mobil erledigt werden können. Der qualitative Status quo der Büros, deren Einfluss auf den Arbeitserfolg und die Gesundheit zeigen jedoch ein erschütterndes Ergebnis. Die derzeitigen Büroimmobilien scheinen den Anforderungen der Beschäftigten oftmals nicht gerecht zu werden. Jeder Fünfte ist mit seinem Büro unzufrieden, unabhängig vom Alter. Darüber hinaus korrelieren Stress und Langeweile mit mehr Arbeitsstunden im Büro. Ein massiver Handlungsdruck und die versäumte Transformation der Büros werden deutlich.

- **Investitionen in Büros kann Arbeitserfolg der Beschäftigten generieren**

Für die Zukunft scheinen Investitionen in die Büroimmobilien zur Verbesserung der Qualitäten unabdingbar, um Arbeitserfolg zu ermöglichen. Aktuell geben 39 % der Befragten an, in ihrem Büro nicht produktiv arbeiten zu können, und dabei sind es eher die älteren Befragten, die im Büro weniger produktiv sind. Die Zufriedenheit im Büro wird allen voran durch die sozialen Verhältnisse, z. B. Teamzusammensetzung, Verhältnisse zu Vorgesetzten und Kollegen, bestimmt. Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass die Zufriedenheit im Büro jedoch nicht vom Bürokonzept (Desksharing oder fest zugeordneter Arbeitsplatz) abhängt. Auch die Büroform, Zellenbüro oder gemeinschaftlich genutzte Fläche, beeinflussen die Zufriedenheit nur geringfügig.

- **Neugestaltung von Raumstrukturen**

Es könnte demnach ein Umdenken bei der Gestaltung und den Raumstrukturen von Büros notwendig werden. Heute wird das Büro mehr denn je als Ort des sozialen Austauschs gesehen. Interaktive und kollaborative Arbeiten stehen im Vordergrund der dort zu erbringenden Tätigkeiten. Über die Hälfte der Beschäftigten (54 %) geben den leichteren Austausch mit Kollegen

---

darüber hinaus als Grund an, warum für sie eine Rückkehr ins Büro denkbar ist. Die erleichterte Kommunikation ist der Hauptanreiz der Büronutzung. Für kommunikative und gemeinschaftliche Tätigkeiten, wie Meetings, kurze Gespräche, Teamarbeit oder informeller Austausch, möchten mindestens die Hälfte der Beschäftigten ins Büro kommen.

Die vorliegende Studie lässt jedoch vermuten, was Expert\*innen in der Reflexion der Ergebnisse bestätigen: die zur Verfügung stehenden Flächen sind hierfür oftmals nicht geeignet.

- **Kollaboration und Austausch ermöglichen**

Büros mit neuen kollaborationsfördernden Nutzungskonzepten könnten bei veränderten Arbeitsprozessen mit mehr Teamarbeit oder beispielsweise mit einem höheren Grad an Agilität, an Attraktivität zunehmen und die Nutzungsfrequenz steigern. Allgemein zeigen die Ergebnisse, dass je stärker die Autonomie, die Anpassungsfähigkeit und die Widerstandsfähigkeit der Beschäftigten ausgeprägt sind, desto geringer ist bei ihnen die Ausprägung von Burnout. Alle Aspekte agiler Arbeitsweise stehen zudem in signifikant negativem Zusammenhang mit Burnout. Besonders der Teilaspekt agilen Arbeitens, das Teambewusstsein, hat einen unglaublich hohen Einfluss auf den Arbeitserfolg im Büro. Ein verbessertes Potenzial von Büros durch qualitativ geeignete Flächen, welche Teamarbeit erfolgreich ermöglichen, wird in einer zunehmend agilen und interaktiven Arbeitswelt zum Trumpf der Unternehmen.

Summa summarum ist eine qualitative Transformation der Büroflächen unumgänglich. Reboundeffekte, hin zu Verhältnissen wie in der Zeit vor der Pandemie sind aktuell, auch aus Sicht von Expert\*innen, nicht absehbar. Ergänzende Angebote in Gastronomie (32 %), für Kinderbetreuung (27 %) oder Sportkurse (24 %) können als weitere qualitative Anreize für die Beschäftigten geschaffen werden. Schlussendlich sollte sich die qualitative Büroplanung jedes einzelnen Unternehmens an dessen Mitarbeitern ausrichten, Pauschallösungen gibt es nicht. Die Daten verdeutlichen, dass neben der auszuführenden Tätigkeit im Büro zukünftig viel stärker nach den Persönlichkeiten der Beschäftigten geplant werden sollte, wenn Unternehmen daran interessiert sind, dass ihre Mitarbeitenden zurück in die Büros kommen. Neue Nutzungskonzepte müssen individuell entwickelt und je nach baulicher Möglichkeit und der wirtschaftlichen Sicherheit austariert werden. Gleichzeitig bietet die Gestaltung der Angebote Möglichkeiten die eigene Unternehmenskultur zu vermitteln. Gerade in dynamischen und ungewissen Zeiten ist es wichtig, einen hohen Grad an Flexibilität zu erhalten.

### **3) Dritte Orte als Ergänzungen der Bürostrategie ermöglichen Unternehmen Flexibilität bei der Flächenbereitstellung, um in einer dynamischen Arbeitswelt reaktiv zu bleiben**

Die Arbeitswelt unterliegt einer Vielzahl an externen Einflüssen, wie beispielsweise dem demografischen Wandel mit einem abnehmenden Arbeitskräfteangebot, den technischen Neuerungen, dem

---

Klimawandel und einer zunehmenden ökologischen Nachhaltigkeit, den Veränderungen der Werte- und Arbeitskultur sowie Veränderungen der Rahmenbedingungen der Wissensarbeit durch KI-gestützte Softwares. Auch wenn die Ergebnisse und Implikationen der Studie für den gegenwärtigen Zeitpunkt der Betrachtung eindeutig die Bedarfe der Beschäftigten repräsentieren und erkennen lassen, dass Work from Home seinen Platz in der Arbeitswelt gefunden hat und das Konzept der multilokalen Arbeit konventionalisiert werden sollte, so bleibt ungewiss, welcher weitere Anpassungsbedarf für die Gestaltung der Arbeitswelten durch die hohe Dynamik zukünftig ausgelöst wird.

Die Studienergebnisse lassen, durch die deutlich höhere Zufriedenheit und Produktivität bei Work from Home im Vergleich zum Büro, einen Bedarf an Veränderungen der Immobilien erkennen. Denn trotz des derzeit geringeren Arbeitserfolgs im Büro können im Durchschnitt nur etwas über die Hälfte der Aufgaben der Beschäftigten mobil erledigt werden. Es bedarf also auch in der Zukunft Büroflächen, welche möglich flexibel an sich verändernde Bedarfe anpassbar sein sollten.

Die Erfahrungen der Beschäftigten mit Coworking Spaces lassen den Rückschluss zu, dass die derzeit vorhandenen Flächen offensichtlich nur teilweise ihrer Funktion als Ort des sozialen Austauschs gerecht werden bzw. zu wenige Beschäftigte schon einmal an dritten Orten gearbeitet haben, um Erfahrungen zu sammeln. Diese Hürden müssen zukünftig angegangen werden, wenn Coworking Spaces zu einer echten Alternative zu Work from Home und zum Büro werden sollen. Bislang sind diese Flächen eher partielle Substitute denn Alternativen in einer multilokalen Arbeitswelt. Sie bieten jedoch eine Möglichkeit, je nach Bedarf relativ flexibel auf mehr oder weniger Fläche als die der unternehmenseigenen Büroimmobilien zuzugreifen.

Beispielsweise können ganze Flächen oder einzelne Arbeitsplätze in Coworking Spaces angemietet werden. Unternehmensseitig könnte auch ein Teil der eigenen Flächen zu einem Coworking Space umgenutzt werden, sodass entstehende Einnahmen durch die Vermietung von Arbeitsplätzen die Betriebskosten reduzieren, die Flächen wieder stärker frequentiert sind und durch den, über die Unternehmensgrenzen hinweg gehenden, Austausch ein zusätzlicher Mehrwert für die Beschäftigten geschaffen wird.

Alternativ bieten einige Anbieter von dritten Orten teilweise schon heute die Möglichkeit einer Art Mitgliedschaft an, welche zur Nutzung von gemeinschaftlichen Arbeitsflächen rechtfertigt. Durch eine Finanzierung solcher Mitgliedschaften könnten Unternehmen sowohl die bedarfsgerechte Bereitstellung dritter Arbeitsorte für ihre Beschäftigten ermöglichen als auch die komplette Organisation an die individuellen Nutzenden übertragen.

Zukünftig bieten Coworking Spaces, wenn sie geeignet eingesetzt werden, noch weitere Funktionen. Wohnortnahe Flächen können einen positiven Beitrag zum Klimaschutz leisten, wenn dadurch Arbeitswege, die sonst mit dem Auto zurückgelegt würden, verkürzt werden oder durch den

---

Umstieg auf das Fahrrad ganz wegfallen. Auch für Beschäftigte, deren Zuhause keine Möglichkeit für erfolgreiches Arbeiten bietet, könnten dritte Orte, wie Coworking Spaces, eine Alternative darstellen.

Nicht nur Work from Home, sondern auch der Trend seinen Urlaub mit der Arbeit zu verbinden, Workation zu machen, verändert die räumliche Integration von Leben und Arbeiten der Beschäftigten. Durch Unterstützung und Weiterentwicklung bestehender Workation-Angebote eröffnen Unternehmen für ihre Beschäftigten einen weiteren, sehr beliebten Arbeitsort, dessen Nutzung die benötigten Büroflächen ebenfalls in kleinem Maße reduziert.

### **Multilokale Arbeit bedarf nicht nur einer strategischen Anpassung, sondern auch operativ-taktisch eines geplanten Change-Prozesses**

#### **1) Mitarbeitende einbeziehen**

Die Studienergebnisse zeigen deutlich, dass Beschäftigte einen Einbezug in die Change-Management-Prozesse zur Neugestaltung der Arbeitsraumstrategien fordern. Derzeit kann nur die Hälfte der Befragten auf die Gestaltung der mobilen Arbeit in ihrem Unternehmen Einfluss nehmen bzw. bei der Entwicklung von Zielvorgaben zur Organisation der Arbeit von zu Hause in ihren Unternehmen mitwirken. Die Möglichkeit der Einflussnahme hängt dabei einerseits von der Position und andererseits von der Unternehmensgröße ab. 60 % der Befragten in Kleinstunternehmen haben die Möglichkeit Einfluss auf die Zielvorgaben zur Organisation des mobilen Arbeitens zu nehmen. Nur 38 % der Befragten in Großunternehmen haben diese Gelegenheit. Dabei wünschen sich rund drei von vier Personen den Einbezug bei der Gestaltung orts- und zeitflexiblen Arbeitens. Aber wie können Unternehmen ihre Mitarbeitenden in den Prozess hin zu einem Konzept multilokaler Arbeit einbinden?

Eine erste Möglichkeit besteht darin, die Beschäftigten bei der Auswahl angebotener Orte für flexible Arbeit einzubeziehen. Auch bei der Entwicklung von Regelungen und im Umsetzungsprozess selbst möchten über 70 % der Befragten mitwirken.

#### **2) New Normal ausgestalten**

Anpassungen müssen strukturiert und bedacht durchgeführt werden, um die Potenziale der Multilokalität für den Arbeitgeber bestmöglich zu nutzen, aber für Arbeitgeber stellt sich die dringliche Frage, wie multilokale Arbeit in Zeiten hoher Dynamik erfolgreich gestaltet werden kann. Noch einmal zusammengefasst ermöglicht die Wahlfreiheit des Arbeitsortes eine höhere Arbeitszufriedenheit und Produktivität der Beschäftigten. Zudem werden Ausfallzeiten verringert, da die Beschäftigten sich den Arbeitsort aussuchen können, an dem sie gesund, wenig gestresst und nicht gelangweilt arbeiten können. Deutlich wird auch, dass den Befragten eine bessere Work-Life-Integration

---

gelingt, wenn sie Work from Home machen können. Somit könnte möglicherweise die Möglichkeit ortsflexibel zu arbeiten auch zu einer Vergrößerung der Workforce führen, indem Teilzeitarbeit vereinfacht oder eine längere Lebensarbeitszeit ermöglicht wird. Sicher ist, Unternehmen können ihre Beschäftigten nur an ihr Unternehmen binden und neue Talente gewinnen, wenn sie die, von 46 % der Befragten als new normal empfundene, mobile Arbeit fördern. Denn 87 % der Befragten sind nicht bereit Abstriche zu machen, da es ihnen wichtig ist, auch zukünftig ortsflexibel zu arbeiten. Gleichzeitig stärken Unternehmen auf diese Weise ihre Employer Brand. Abgeleitet lautet die erste Handlungsempfehlung basierend auf dem Ergebnis, dass der Arbeitserfolg und die persönlichen Präferenzen die ausschlaggebendsten Gründe für die Arbeitsortwahl der Beschäftigten sind: Arbeit- und Gesetzgeber sollten den Beschäftigten den größtmöglichen und geforderten Entscheidungsfreiraum bei der Wahl des Arbeitsortes bieten.

### **3) Unterstützungsangebote ausbauen**

Eine weitere Handlungsempfehlung bezieht sich auf das von den Befragten artikulierte Bedürfnis nach mehr Unterstützungsangeboten zum mobilen Arbeiten allgemein und technischem Support, das derzeit in den Unternehmen nur unzureichend besteht. Durch direkte Kommunikation mit ihren Beschäftigten können Unternehmen identifizieren, welche Bedarfe bei ihnen bestehen, und durch verbesserte Weiterbildungsangebote den mobilen Arbeitserfolg weiter steigern.

### **4) Individuelle Lösungen schaffen**

Des Weiteren zeigt sich anhand der Ergebnisse deutlich, dass strikte, das ganze Unternehmen betreffende Vorgaben hinsichtlich der Ausgestaltung des mobilen Arbeitens kontraproduktiv sind. Lediglich 18 % der Befragten geben an, dass Veränderungen zu Regelungen der Arbeitsortwahl einheitlich für das gesamte Unternehmen getroffen werden sollten. Hingegen erachten 39 % der Befragten es als sinnvoll, die Entscheidungen pro Team bzw. Organisationseinheit zu treffen, und 43 % bevorzugen gar eine individuelle Regelung. Unternehmen erhalten daher die Handlungsempfehlung für die Ebene der Entscheidungsfindung auf ein möglichst individuelles Level zu setzen. Durch einen ersten Austausch innerhalb der Teams kann analysiert werden, ob für das jeweilige Unternehmen und die Organisationseinheit die Vorteile einer individuellen Regelung die Nachteile des Aufwands überwiegen. Im gleichen Prozess kann es dienlich sein, die Organisation von Mitarbeitenden auf Team- oder Projektebene zu diskutieren, um gemeinsame Regelungen/Spielregeln zu definieren, die eine reibungslose Zusammenarbeit, trotz multilokaler Orte, erlaubt.

### **5) Work-from-Home-Ausstattung verbessern**

Unternehmen müssen im Rahmen eines geplanten Change-Prozesses auch die Beteiligung der Arbeitgeber an der Ausgestaltung des Work from Home der Mitarbeitenden regeln. Wie die Daten

---

der Studie zeigen, besteht ein dringender Handlungsbedarf bei der Ausstattung der Heimarbeitsplätze. Aktuell verfügen weniger als die Hälfte der Beschäftigten über einen vollwertigen Arbeitsplatz im Vergleich zu ihrem Büro. Sowohl das Mobiliar als auch die Ausstattung mit Informations- und Kommunikationstechnologien sind bei vielen unzureichend. Um langfristig guten Arbeitserfolg zu Hause zu garantieren und die Gesundheit der Beschäftigten zu fördern, sollte der gute Wille der Mitarbeitenden hinsichtlich ihres Entgegenkommens bei Anschaffungs- und Instandhaltungskosten nicht überstrapaziert werden.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie machen Mut, den Mitarbeitenden das Vertrauen entgegenzubringen, sie bei der Gestaltung der Arbeitswelt von morgen einzubeziehen. Es sollten auf politischer Ebene und unternehmensintern Regelungen unter Einbezug der Beschäftigten geschaffen und kommuniziert werden. Das Kernelement darin sollte ein möglichst hoher Freiheitsgrad der Entscheidung über den zu wählenden Arbeitsort sein, um Erfolg für Beschäftigte und Unternehmen zu erzielen.

#### **5.4 Lessons Learned für die immobilienwirtschaftlichen Akteure**

##### **Veränderte Flächenbedarfe erfordern Anpassungen der Geschäftsmodelle und Strategien immobilienwirtschaftlicher Akteure**

Die grundlegende Veränderung der Arbeitswelt mit qualitativer und möglicherweise quantitativer Veränderung der Nachfrage nach Büroimmobilien hat unweigerlich Auswirkungen auf die übrigen immobilienwirtschaftlichen Akteure wie Projektentwickler, Investoren und Finanzierer. Zugleich kann die Transformation nicht nur als Herausforderung, sondern auch als Chance der Weiterentwicklung der eigenen Unternehmen gesehen werden, insbesondere wenn es um die Erschließung neuer Geschäftsfelder und Assetklassen geht. Diese Chancen und Herausforderungen sollen nun beleuchtet werden.

##### **Übergeordnete Frage der Projektentwicklung: Was ist das Büro der Zukunft?**

Für Projektentwickler stellt sich die Frage, welche Flächen sie zukünftig noch entwickeln sollen. Welche Bürofläche wird zukünftig noch nachgefragt? Wie müssen Grundrisse konzeptioniert werden? Sind die Interessen von Unternehmen und Mitarbeitenden deckungsgleich, wenn Mitarbeitende überwiegend in Zellenbüros arbeiten möchten? Durch welche baulichen Maßnahmen kann die Kommunikation im Büro gefördert werden? Welche Standorte werden zukünftig nachgefragt? Was macht das Homeoffice attraktiv und wie kann dies auf die Büroplanung übertragen werden? Welche Implikationen ergeben sich für die Assetklasse Wohnen?

##### **1) Einbezug der Nutzenden**

---

Diese Fragen können Projektentwickler allein vermutlich nicht beantworten. Umso wichtiger wird also der Kontakt zu den potenziellen Mietern ihrer Objekte. Wurde schon in vorangegangenen Studien festgestellt, dass sich die Transformation der Immobilienwirtschaft vor allem an den Nutzerbedürfnissen ausrichten wird (Pfnür und Wagner, 2018), so gilt dies heute mehr denn je. So müssen vor dem neuen Hintergrund mobilen Arbeitens stärker noch als zuvor die individuellen Anforderungen der Corporates an die Büroflächen bei der Konzeption berücksichtigt werden, damit sie ihren eigenen Vorstellungen nach im individuellen Unternehmenskontext Kommunikation fördernde Flächen bereitstellen können. Überdies darf jedoch die vom Kapitalmarkt geforderte Drittverwendungsfähigkeit der Flächen nicht außer Acht gelassen werden. Die Herausforderung der Projektentwickler besteht also darin, den zunehmend individuellen Kundenwünschen weitestgehend entsprechen und Standardisierung verlangenden Erfordernissen gleichzeitig genügen zu müssen. Diese Frage der Ausbalancierung zu einem gewissen Grad zuwiderlaufender Interessen kann vermutlich nur von Fall zu Fall, also beispielsweise in Abhängigkeit der gebäudebezogenen oder mietvertraglichen Gegebenheiten, beantwortet werden.

## **2) Weiterentwicklung von Coworking Spaces**

Mit vermutlich steigender Bedeutung von Coworking Spaces bietet sich in diesem Segment möglicherweise Potenzial für eine Weiterentwicklung des Produktangebots von Projektentwicklern. Möglicherweise sind dann also in Quartiersprojekten oder der Entwicklung von Mixed-use-Immobilien noch stärker als heute Angebote an Coworking-Betreiber zu berücksichtigen. Auch für Projektentwickler stellt sich darüber hinaus die Frage, wie sie mit Büroimmobilien, die für ihre originäre Nutzung gegebenenfalls nicht mehr benötigt werden, umgehen wollen. Bieten sich auch hier womöglich neue Geschäftsmöglichkeiten? So besteht in vielen Großstädten ein erheblicher Mangel an Wohnraum. Hier wäre also zu überprüfen, inwiefern nicht mehr benötigte Büroimmobilien zum Beispiel in Form von Wohnhäusern einer neuen Nutzung zugeführt werden könnten.

## **3) Blickfeld auf Bereich des Wohnens ausweiten**

Überhaupt könnten sich aufgrund der Ausweitung mobilen Arbeitens die Anforderungen an Wohnimmobilien nachhaltig verändern. Schon in der Vorgängerstudie von 2021 konnte nachgewiesen werden, dass der Erfolg der Arbeit von zu Hause aus maßgeblich auch von den räumlichen Verhältnissen beeinflusst wird. Demnach könnte die Einplanung beispielsweise eines Arbeitszimmers oder aber auch einer für das Work from Home geeigneten technischen Ausstattung auf Nachfrage unter Bürobeschäftigten stoßen, auch weil dadurch vermutlich beispielsweise die Trennung von Arbeiten und Leben zu Hause besser gelingt. Zugleich deuten andere Untersuchungen darauf hin, dass sich die Nachfrage nach Wohnfläche auf andere Standorte, namentlich periphere Lagen im Grünen verlagert (Pfnür et al., 2022). Eine Ausweitung des Work from Home ermöglicht

---

Büroarbeitenden mit diesem Wunsch auch an von den Unternehmensbüros entfernteren Orten zu arbeiten und ist damit Enabler für die neuen Wohnwünsche weiter Bevölkerungsschichten. Projektentwickler müssen sich auf diese Wünsche einstellen und ihr Angebot entsprechend anpassen.

### **Investition in Büroimmobilien: die guten ins Töpfchen, die schlechten ins Kröpfchen**

Aus Sicht von Büroimmobilieninvestoren sind die Ergebnisse auf den ersten Blick aufgrund der dokumentierten Zurückhaltung von Corporates auf dem Mietmarkt womöglich nicht überraschend, aber auch nicht weniger dramatisch. Für sie bedeutet die im Raum stehende Verkleinerung der Büroimmobilienportfolios um bis zu 30 %, dass riesige Vermögenswerte zur Disposition stehen. Mit aufgrund sich ändernden Nutzeransprüchen strandenden Immobilien muss umgegangen werden.

Büroimmobilieninvestoren müssen ihre Portfolios also genau auf die Zukunftsfähigkeit ihrer Anlageobjekte untersuchen. Druck droht nicht nur vonseiten der Nachhaltigkeitsregulatorik, sondern auch ganz konkret von den eigenen Kunden, deren Nachfrage sich auf einen bestimmten Typ von Büroimmobilien konzentrieren wird. Die vorliegende Studie gibt Hinweise darauf, dass es sich bei der Büroimmobilie der Zukunft um nutzenmaximierende Gebäude handeln wird, die die Kommunikation der Teams bestärkt. Über die genaue Konzeption können an dieser Stelle noch keine Aussagen getroffen werden. Fraglich ist überhaupt, ob ein „one size fits all“ den hohen Ansprüchen unterschiedlicher Unternehmen bei ihrer Suche nach Büroflächen gerecht wird: Die Ergebnisse lassen vermuten, dass sich die qualitativen und quantitativen Ansprüche an Büroflächen nicht nur auf Mitarbeitererebene, sondern auch von Unternehmen zu Unternehmen individuell unterscheiden. Die genauen Ansprüche der Nutzer an Büroimmobilien müssen in sich anschließenden Untersuchungen weiter ausgeleuchtet werden. Sicher lassen sich die Individualitätsansprüche in gewissem Maße durch flexible Gebäudegestaltung auch weiterhin mit der für den Kapitalmarkt notwendigen Drittverwendungsfähigkeit in Einklang bringen. Dennoch könnten mit den höheren Ansprüchen der Kunden trotz des Hintergrunds gestiegener Mieten höhere Kosten verbunden sein. Womöglich haben Investoren also ein noch größeres Interesse an langfristigen Mietbeziehungen zu ihren Kunden, über die sich dieser Aufwand rechnet, was den Flexibilitätsansprüchen der Corporates jedoch im Wege stehen könnte. Ein herausragendes Client Relationship Management scheint für erfolgreiche Investitionen in Büroimmobilien also unausweichlich.

Auf der anderen Seite bieten die vermehrte Arbeit von zu Hause oder in Coworking Spaces auch Potenziale: so müssen die für das Work from Home geeigneten Wohnungen angeboten werden und auch Flächen für Coworking Spaces zur Verfügung stehen. Hier bieten sich für Investoren Chancen zur Positionierung. Dennoch offenbart sich alles in allem ein für Immobilieninvestoren überaus herausforderndes Marktumfeld. Viele Investoren konkurrieren um wenige attraktive Immobilien einerseits und die Bedienung der gesunkenen Nachfrage der Corporates andererseits. Zugleich

---

müssen sie Büroimmobilien ohne Zukunftsperspektive in ihren Portfolios identifizieren und versuchen die in ihnen gebundenen Vermögen durch Verkauf oder Umnutzung zu erhalten. In einem aktuell eh schon herausfordernden Marktumfeld muss also umso genauer kalkuliert werden. Langfristig ausgelegte Wertschöpfungspartnerschaften mit Entwicklern und Corporates sind augenscheinlich das einzig probate Mittel diesen Herausforderungen zu entgegnen.

## **5.5 Lessons Learned für andere**

### **Auswirkungen multilokaler Arbeit auf die Bauleitplanung**

Die regionale und kommunale Bauleitplanung steht vor verschiedenen Herausforderungen, die durch die Ausweitung mobilen Arbeitens hervorgerufen werden. So muss auch sie sich mit der Frage beschäftigen, wie mit nicht mehr benötigten Büroimmobilien umzugehen ist. Nachdem Leerstände auch über die Grundstücksgrenzen hinweg negativen Einfluss haben, ist dies eine für die Regionalplanung drängende Herausforderung. Zusammen mit Projektentwicklern, deren Aufgabe es wie unter 5.4 beschrieben sein wird, ansprechende Nachnutzungskonzepte zu entwickeln, muss für individuell geeignete Lösungen der rechtliche Rahmen in Form einer korrespondierenden Bauleitplanung geschaffen werden. Für die Ausweisung von Flächen für Büronutzung steht die Bauleitplanung vor der Herausforderung, geeignete Standorte, das heißt Standorte, für die eine Büronutzung überhaupt noch infrage kommt, zu identifizieren.

### **Veränderte Gestaltungsbedarfe in (Innen-)Städten**

Ganz grundsätzlich müssen sich Städte schon jetzt mit der Frage auseinandersetzen, wie sie ihre Innenstädte wieder attraktiver gestalten können. Vor dem Hintergrund der vorliegenden Studie muss die Rolle, die die Büronutzung dabei spielt, umso penibler diskutiert werden. Wie wirkt sich der Rückgang von Arbeit im Unternehmensbüro in der Innenstadt auf die Zentren selbst aus? Welche Anforderungen stellen Büronutzende an ihr Büro und dessen Umgebung? Beispielsweise liefert die vorliegende Studie Hinweise darauf, dass durch Zusatzangebote wie eine arbeitsplatznahe Kinderbetreuung oder attraktive Gastronomiebetriebe Anreize für eine intensivere Büronutzung auch in der Welt des mobilen Arbeitens geschaffen werden können. Zur Realisierung etwaiger Potenziale sind solche Angebote im Umfeld der Büroimmobilien also geeignete Stellhebel, die Nutzungsfrequenz zu erhöhen und damit Innenstädte zu beleben. Die Herausforderung besteht im Kontext der Innenstadtentwicklung also darin, ein attraktives Umfeld für die Ansiedelung von Büroarbeit zu bieten.

### **Infrastruktur und Klimaschutz**

Zu guter Letzt könnte das vermehrte Arbeiten von zu Hause dank wegfallender Pendelzeiten auch positiven Einfluss auf die Bemühungen im Kampf gegen den Klimawandel haben. Auch für die

---

Verkehrsinfrastruktur könnte mit sinkendem Pendelaufkommen eine gewisse Entlastung einhergehen. Gleichwohl zeigt diese Studie, dass auf die öffentliche Infrastruktur auch Herausforderungen zukommen: Der 15-prozentige Anteil an Büroarbeitenden, die zu Hause über keine adäquate Internetverbindung für die mobile Arbeit verfügen, ist vermutlich nicht nur frustriert und dadurch unzufriedener und in ihrer Lebensqualität eingeschränkt. Sondern durch weniger produktives Arbeiten entsteht hier auch ein volkswirtschaftlicher Nachteil mit Schaden für den Wirtschaftsstandort Deutschland.

## **5.6 Ungewissheit über die Arbeitswelt von morgen**

Die Ergebnisse und Implikationen der Studie sind für den gegenwärtigen Zeitpunkt der Betrachtung eindeutig. Work from Home hat seinen Platz in der Arbeitswelt gefunden und multilokale Arbeit sollte konventionalisiert werden.

Zu berücksichtigen ist jedoch auch insbesondere die hohe Dynamik, die mittel- bis langfristig sowohl dazu führen könnte, dass mobile Arbeit weiterhin zunimmt oder, trotz eines gestiegenen Anteils remote erledigbarer Aufgaben, ein gegenteiliger Effekt mit wieder zunehmender Büronutzung auftritt. Der Verlauf wird durch eine Vielzahl von Einflüssen bestimmt. Allen voran unterliegt die Arbeitswelt externen Einflüssen, wie dem demografischen Wandel mit einem abnehmenden Arbeitskräfteangebot, technischen Neuerungen, Klimawandel/ökologische Nachhaltigkeit, Veränderungen der Werte- und Arbeitskultur und Veränderungen der Rahmenbedingungen der Arbeit, welche weitere Anpassungsbedarfe für die Gestaltung der Arbeitswelten auslösen.

Hervorzuheben ist insbesondere noch einmal das brisante Thema der digitalen Transformation der Arbeitswelten. Technische Neuentwicklungen, wie beispielsweise KI-gestützte Softwares (z. B. ChatGPT, Robotik) verändert die Wissensarbeit fundamental. Beschäftigte werden zunehmend andere arbeitsbezogene Rahmenbedingungen der Arbeit haben und deshalb auch eine andere physische Organisation ihrer Arbeit anstreben. Gegebenenfalls wird konzeptionelle Arbeit zunehmen und könnte stärkere Interaktion erfordern, weil Standardprozesse durch die Software übernommen werden. Ob dadurch die Arbeit jedoch wieder vermehrt im Büro oder an dritten Orten stattfindet, bleibt ungewiss, denn Verbesserung der Kollaborationstechnologie (z. B. Augmented Reality und Weiterentwicklungen in Richtung Metaverse) machen virtuelle Kollaboration einfacher und ermöglichen immer bessere Zusammenarbeit an multilokalen Arbeitsorten.

Den Einfluss, den die Arbeit an verteilten Arbeitsorten auf die Zukunft des Büros und die Verteilung der Arbeitsanteile an den jeweiligen Orten haben wird, ist schwer abzusehen, aber deutlich wird: Die Arbeitswelt unterliegt einem großen Wandel.

---

## Literaturverzeichnis

---

- Ahlers, E.; Mierich, S.; Zucco, A. (2021):** Homeoffice: Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können, WSI Report, No. 65, Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Düsseldorf.
- Backfisch, A.; Ducki, A.; Borde, T. (2021):** Arbeitsorte der Zukunft – Gesundheitsfördernde Gestaltung von Coworking Spaces und Homeoffice. In: Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Meyer, M. (eds) Fehlzeiten-Report 2021. Fehlzeiten-Report, vol 2021. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-63722-7\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-662-63722-7_19).
- Berg, A. (2022):** New Work - die neue Arbeitswelt nach der Pandemie. Online verfügbar unter: <https://www.bitkom.org/sites/main/files/2022-03/31.03.22%20Bitkom-Charts%20New%20Work.pdf> (abgerufen am 20.03.2023).
- Berzel, A.; Schroeder, W. (2021):** Homeoffice - eine Transformation der Arbeitswelt. Systematischer Überblick und Perspektiven der Gestaltung. Policy Paper – Arbeitsweltberichterstattung Hessen, Nr. 12.
- Blok M.; Groenesteijn L.; Van den Berg C.; Vink P. (2011):** New Ways of Working: A Proposed Framework and Literature Review. In: Robertson, M.M. (Ed.), Ergonomics and Health Aspects of Work with Computers. EHAWC 2011. Lecture Notes in Computer Science, 6779 (S. 3–12). Berlin, Heidelberg: Springer.
- BMAS (2023):** Arbeit: Sicher und gesund. Mobile Arbeit. Online verfügbar unter: <https://www.arbeit-sicher-und-gesund.de/politikwerkstatt-mobile-arbeit> (abgerufen am 20.03.2023).
- Bockstahler, M.; Jurecic, M.; Rief, S. (2022):** Homeoffice Experience 2.0 - Veränderungen, Entwicklungen und Erfahrungen zur Arbeit aus dem Homeoffice während der Corona-Pandemie. Online verfügbar unter: <https://doi.org/10.24406/iao-n-648588> (abgerufen am 20.03.2023).
- Bouncken, R. B.; Reuschl, A. J. (2018):** Coworking-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. Review of managerial science, 12, 317-334.
- By, R. T. (2005):** Organisational change management: A critical review. Journal of change management, 5(4), 369–380.
- Cammann, C.; Fichman, M.; Jenkins, G. D.; Klesh, J. (1983):** Michigan Organizational Assessment Questionnaire. In Seashore, S. E. et al. (Hrsg.) Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices, S. 71-138, Wiley, New York.
- Capgemini (2022):** The People Experience Advantage. Online verfügbar unter: [https://prod.ucwe.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/8/2022/10/People-Experience-Research\\_Report\\_Web.pdf](https://prod.ucwe.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/8/2022/10/People-Experience-Research_Report_Web.pdf) (abgerufen am 20.03.2023).
- Cummins, R. A.; Gullone, E. (2000):** Why we should not use 5-point Likert scales: The case for subjective quality of life measurement. Second International Conference on Quality of Life in Cities, Singapore.

- 
- DAK-Gesundheit (2021):** Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise. Online verfügbar unter: <https://www.dak.de/dak/download/studie-2447824.pdf> (abgerufen am 20.03.2023).
- Destatis (2021):** Haushalte nach Haushaltsgröße und Haushaltsmitgliedern. Online verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Haushalte-Familien/Tabellen/1-2-privathaushalte-bundeslaender.html> (abgerufen am 13.03.2023).
- Destatis (2022a):** Bevölkerung und Erwerbstätigkeit: Erwerbs-beteiligung der Bevölkerung. Ergebnisse des Mikrozensus zum Arbeitsmarkt (Endgültige Ergebnisse). Online verfügbar unter: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/\\_inhalt.html#\\_sum9nttwa](https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/_inhalt.html#_sum9nttwa) (abgerufen am 13.03.2023).
- Destatis (2022b):** Wöchentliche Arbeitszeit. Online verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/woechentliche-arbeitszeitl.html> (abgerufen am 13.03.2023).
- Destatis (2023):** Einkommen, Einnahmen und Ausgaben in den Gebietsständen. Online verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Einkommen-Einnahmen-Ausgaben/Tabellen/liste-gebietsstaende.html#115610> (abgerufen am 13.03.2023).
- DGB (2021):** Homeoffice im öffentlichen Dienst. Online verfügbar unter: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++bdb63706-5bf6-11eb-9ade-001a4a160123> (abgerufen am 20.03.2023).
- DGB (2022):** Arbeit der Zukunft im „Neuen Normal“? Online verfügbar unter: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++dc3cf5d2-e31a-11ec-ba36-001a4a160123> (abgerufen am 20.03.2023).
- Dolls, M.; Lay, M. (2023):** Wie wirken sich Homeoffice und steigende Wohnkostenbelastung auf die Wohnortwahl aus? Evidenz aus einer großangelegten Umfrage in Deutschland. Ifo Schnelldienst, 76(2), 37–42.
- Erdsieck, D. (2021):** Homeoffice nach Corona: Erwartete Nutzung steigt weiter. Online verfügbar unter: <https://www.zew.de/presse/pressearchiv/homeoffice-nach-corona-erwartete-nutzung-steigt-weiter> (abgerufen am 20.03.2023).
- Feinstein, I.; Habich, J.; Spilker, M. (2021):** Home-Office und Unternehmenskultur. Online verfügbar unter: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/fuehrungsdialoge/projektnachrichten/home-office-und-unternehmenskultur> (abgerufen am 20.03.2023).
- Flüter-Hoffmann, C.; Stettes, O. (2022):** Homeoffice nach fast zwei Jahren Pandemie, IW-Report, Nr. 2, Köln.
- Frodermann, C.; Grunau, P.; Haas, G.; Müller, D. (2021):** Homeoffice in Zeiten von Corona: Nutzung, Hindernisse und Zukunftswünsche, IAB-Kurzbericht, No. 05/2021, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg.
- Gauger, F. (2021):** New Work Environments: The Economic Relevance of Flexible Office Space. Dissertation. Technische Universität Darmstadt. DOI: 10.26083/tuprints-00019705.

- 
- Gauger, F.; Voll, K.; Pfnür, A. (2022):** Corporate Coworking Spaces – Determinants of Work Satisfaction in Future Workspaces. *Die Unternehmung*, 76(1), 64–87.
- Gottschewski, P. O.; Auf der Landwehr, M.; von Viebahn, C.; Staritz, J. (2022):** Decreasing Shopping Duration by Altering Choice Environments? An Empirical Investigation of Individual and Hybrid Nudges in the Context of e-Grocery. *Wirtschaftsinformatik 2022 Proceedings*. 18.
- Grunau, P.; Steffens, S.; Wolter, S. (2021):** Forschungsbericht 589 – Mobiles Arbeiten von zu Hause. Online verfügbar unter: [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-589-mobiles-arbeiten-von-zu-hause.pdf?\\_\\_blob=publication-file&v=1](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-589-mobiles-arbeiten-von-zu-hause.pdf?__blob=publication-file&v=1) (abgerufen am 20.03.2023).
- Hammermann, A.; Voigtländer, M. (2020):** Bürobeschäftigte in Deutschland: Eine Regionalanalyse. *IW-Trends-Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung* 47(3), 61–78.
- Hofmann, J.; Piele A.; Piele, C. (2021):** Arbeiten in der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse. Ausgestaltung des »New Normal«. Online verfügbar unter: [https://www.dgfp.de/fileadmin/user\\_upload/DGFP\\_e.V/Medien/Publikationen/2021/DGFP-Arbeiten-Corona-Pandemie-Ausgestaltung-New\\_Normal-12-2021.pdf](https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/2021/DGFP-Arbeiten-Corona-Pandemie-Ausgestaltung-New_Normal-12-2021.pdf) (abgerufen am 20.03.2023).
- Höcker, M. C.; Bachtal, Y.; Pfnür, A. (2022):** Work from home: bane or blessing? Implications for corporate real estate strategies, in: *Zeitschrift für Immobilienökonomie*, 8(2), 101–137.
- Internationale Hochschule (2022):** Das neue normal? Homeoffice im check. Online verfügbar unter: [https://res.cloudinary.com/iubh/image/upload/v1653377255/studies/Home-office\\_Check.pdf](https://res.cloudinary.com/iubh/image/upload/v1653377255/studies/Home-office_Check.pdf) (abgerufen am 20.03.2023).
- JLL (2022):** Future of Work 2022 – Ergebnisse aus der globalen Nutzerbefragung. Online verfügbar unter: <https://www.jll.de/de/trends-and-insights/research/future-of-work-deutschland-2022> (abgerufen am 20.03.2023).
- Kunze, F.; Zimmermann, S. (2022):** Die Transformation zu einer hybriden Arbeitswelt : Ergebnisbericht zur Konstanzer Homeoffice Studie 2020-2022. Online verfügbar unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-2-ai5pzcioansj3> (abgerufen am 20.03.2023).
- Krupper, D. (2015):** Nutzerbasierte Bewertung von Büroimmobilien. In: *Zeitschrift für Immobilienökonomie* 1(1), 5– 33. <https://doi.org/10.1365/s41056-015-0001-y>.
- Krzywdzinski, M. (2022):** Zusammenarbeit und Produktivität im Team: Erfahrungen agiler, hybrider und traditioneller Teams im Homeoffice während der COVID-19- Pandemie, *Weizenbaum Series*, No. 27, Weizenbaum Institute for the Networked Society - The German Internet Institute, Berlin, <https://doi.org/10.34669/WI.WS/27>.
- Maslach, C.; Jackson, S. E.; Leiter, M. P.; Schaufeli, W. B.; Schwab; R. L. (1986):** Maslach burnout inventory. Consulting psychologists press Palo Alto, CA.
- Moran, J. W.; Brightman, B. K. (2001):** Leading organizational change, *Career Development International*, 6(2), 111–118.

- 
- Morgan, N. A.; Rego, L. L. (2006):** The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. *Marketing Science*, 25(5), 426-439.
- Nijp, H.H.; Beckers, D.G.; Van de Voorde, K.; Geurts S.A; Kompier, M.A. (2016):** Effects of New Ways of Working on Work Hours and Work Location, Health and Job-Related Outcomes. *Chronobiology International*, 33(6), 604–18.
- Oldenburg, R. (1999):** The Great Good Place: Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and other Hangouts at the Heart of a Community. Cambridge: Da Capo Press.
- Pfnür, A. (2019):** Herausforderungen des Corporate Real Estate Managements im Strukturwandel. Zentraler Immobilien Ausschuss (ZIA) e.V. (Hrsg.), Berlin.
- Pfnür, A. (2020):** ZIA-CREM-Studie 2020 - Die Rolle der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation deutscher Unternehmen. In: *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis / hrsg. von Andreas Pfnür*, 40, Technische Universität Darmstadt.
- Pfnür, A.; Bachtal, Y.; Voll, K.; Gauger, F. (2022):** Ökologische Nachhaltigkeit als Treiber der Transformation des Wohnens in Deutschland – Empirische Studie bei privaten Haushalten. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis*, Band Nr. 45, Technische Universität Darmstadt.
- Pfnür, A.; Bachtal, Y.; Gauger, F. (2023):** Work from home im Interessenkonflikt. Empirische Analyse veränderter Arbeitsorte und praktische Implikationen. *WSI-Mitteilungen*, 76(1), 38-45.
- Pfnür, A.; Gauger, F.; Bachtal, Y.; Wagner, B. (2021):** Homeoffice im Interessenkonflikt. Ergebnisbericht einer empirischen Studie. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis*, Band Nr. 41, Technische Universität Darmstadt.
- Pfnür, A.; Lachenmayer, F.; Bachtal, Y.; Voll, K. (2023):** So wohnen wir in Zukunft: Wie der soziodemografische Wandel das Wohnen verändert – Empirische Studie bei privaten Haushalten. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis*, Band Nr. 49, Technische Universität Darmstadt.
- Pfnür, A.; Voll, K.; Bachtal, Y.; Lachenmayer, F. (2023):** So wohnen wir in Zukunft: Wie die Digitalisierung das Wohnen verändert – Empirische Studie bei privaten Haushalten. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis*, Band Nr. 46, Technische Universität Darmstadt.
- Pfnür, A.; Wagner, B. (2018):** Transformation der Immobilienwirtschaft - Eine empirische Studie deutscher immobilienwirtschaftlicher Akteure. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis*, Band Nr. 37.
- Pradère, F.; Puybaraud, M.; Mejevitch, V.; Surkova, M. (2022):** Hybrid Work Decoded. JLL Global Benchmarking Services and Research. Online verfügbar unter: <https://www.jll.co.uk/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/global/jll-how-can-offices-find-new-relevance-in-todays-hybrid-world-of-work.pdf> (abgerufen am 20.03.2023).

- 
- Preston, C. C.; Colman, A. (2000):** Optimal number of response categories in rating scales: Reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences. *Acta Psychologica*, 104, 1–15.
- Rammstedt, B.; Kemper, C. J.; Klein, M. C.; Beierlein, C.; Kovaleva, A. (2014):** Big Five Inventory (BFI-10). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). <https://doi.org/10.6102/zis76>.
- Rauch, R.; Xhaferi, S.; Roland, R.M.; Möcker, D.R.; Ziemlich, J.; Mayer, L. (2021):** Home bleibt Office. Online verfügbar unter: <https://www.pwc.de/de/real-estate/real-estate-institute/pwc-home-bleibt-office.pdf> (abgerufen am 20.03.2023).
- Reijseger, G.; Schaufeli, W. B.; Peeters, M. C. W.; Taris, T. W.; van Beek, I.; Ouweneel, E. (2013):** Watching the paint dry at work: Psychometric examination of the Dutch Boredom Scale. *Anxiety, Stress & Coping* 26(5): 508-525.
- Sherehiy, B.,; Karwowski, W. (2014):** The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466–473. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2014.01.002>
- Smith, C. (2022):** The Future of Work: Productive anywhere. Online verfügbar unter: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/capabilities/strategy-and-consulting/talent-and-organization/document/Accenture-Work-In-Progress-How-The-Future-Of-Work-Depends-On-Us.pdf#zoom=40> (abgerufen am 20.03.2023).
- SoSciSurvey (2022):** Der online Fragebogen. Online verfügbar unter: <https://www.sosicisurvey.de/> (abgerufen am 10.01.2023).
- Stürz, R. A.; Stumpf, C.; Schlude, A.; Putfarken, H. (2021):** Digitalisierung durch Corona? Homeoffice im Mai 2021. Online verfügbar unter: <https://www.bidt.digital/publikation/digitalisierung-durch-corona-homeoffice-im-mai-2021/> (abgerufen am 20.03.2023).
- Taapken, N. (2021):** Arbeitswelt im Umbruch oder nach der Pandemie zurück in die Zukunft? Online verfügbar unter: [https://www.ey.com/de\\_de/forms/download-forms/2021/10/studie-arbeitswelt-der-zukunft](https://www.ey.com/de_de/forms/download-forms/2021/10/studie-arbeitswelt-der-zukunft) (abgerufen am 20.03.2023).
- Voll, K.; Gauger, F.; Pfnür, A. (2022):** Work from anywhere: traditional workation, coworkation and workation retreats: a conceptual review, *World Leisure Journal*. <https://doi.org/10.1080/16078055.2022.2134199>.
- Wagner, B.; Gauger, F.; Pfnür, A. (2021):** Flexible Office Space als immobilienwirtschaftliche Innovation—Eine konzeptionelle und empirische Analyse. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 73(6), 671-706.
- Wieland, R.; Groenewald, S. (2021):** Gestaltung der Arbeit im Homeoffice als hybrides Arbeitsortmodell. In: Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Meyer, M. (eds) *Fehlzeiten-Report 2021. Fehlzeiten-Report*, vol 2021. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-63722-7\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-662-63722-7_18).

---

**Wirth, C. (2022):** Homeoffice-Beschäftigte allein zu Haus? Ergebnisse einer Studie zur Praxis von Betriebsräten bei Homeoffice-Arbeit. Mitbestimmungspraxis Nr.48.

**Wolfsberger, J.; Keller, B.; Korunka, C.; Kubicek, B. (2022):** Arbeit im Wandel: Hybrid Work, Workation und das Büro der Zukunft Flexible Working Studie 2022. Online verfügbar unter: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/flexible-working-studie-2022.pdf> (abgerufen am 20.03.2023).

**Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P.; Chowne, J. A.; Rayton, B. A. (2013):** Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management* 24(14), 2799–2823.

---

## Bisher in dieser Reihe erschienen

---

- Alexander Herrmann (2005):** Analyse der Anfangsrenditen in Frankfurt, Paris, London & New York. Ein Beitrag zur Vergleichbarkeit von Immobilienrenditen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 1.
- Alexander Bräscher (2005):** Real Estate Private Equity (REPE) im Spannungsfeld von Entwickler, Kreditinstitut und Private-Equity-Gesellschaft. Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 2.
- Nadine Hainbuch (2006):** Status Quo und Perspektiven immobilienwirtschaftlicher PPPs. PPP im öffentlichen Hochbau in Deutschland aus Sicht des privaten Investors. Ergebnisse einer empirischen Analyse. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 3.
- Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2006):** Risiken immobilienwirtschaftlicher PPPs aus Sicht der beteiligten Akteure. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 4.
- Sebastian Kühlmann (2006):** Systematik und Abgrenzung von PPP-Modellen und Begriffen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 5.
- Dirk Krupper (2006):** Target Costing für die Projektentwicklung von Immobilien als Instrument im Building Performance Evaluation Framework. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 6.
- Moritz Lohse (2006):** Die wirtschaftliche Situation deutscher Wohnungsunternehmen – eine empirische Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 7.
- Andreas Pfnür, Patricia Egges, Klaus Hirt (2007):** Ganzheitliche Wirtschaftlichkeitsanalyse bei PPP Projekten dargestellt am Beispiel des Schulprojekts im Kreis Offenbach. Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 8.
- Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2007):** Optimierung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in immobilienwirtschaftlichen PPPs. Ein Thesenpapier. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 9.
- Steffen Hartmann, Moritz Lohse, Andreas Pfnür (2007):** 15 Jahre Corporate Real Estate Management in Deutschland: Entwicklungsstand und Perspektiven der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben bei ausgewählten Unternehmen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 10.

- 
- Henning Schöbener, Christoph Schetter, Andreas Pfnür (2007):** Reliability of Public Private Partnership Projects under Assumptions of Cash Flow Volatility. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 11.
- Moritz Lohse, Andreas Pfnür (2008):** EWOWI zwanzig zehn – Erfolgspotenziale der Wohnungswirtschaft 2010. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 12.
- Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2009):** Optimierung von Transaktionskosten öffentlicher Immobilieninvestitionen. Ein Thesenpapier. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 13.
- Annette Kämpf-Dern, Andreas Pfnür (2009):** Grundkonzept des Immobilienmanagements. Ein Vorschlag zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Managementaufgaben. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 14.
- Annette Kämpf-Dern (2009):** Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben. Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 15.
- Sonja Weiland, Andreas Pfnür (2009):** Empirische Untersuchung der Nutzenwirkungen von PPP Projekten auf den Schulbetrieb am Beispiel der Schulen im Kreis Offenbach. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 16.
- Sigrun Wonneberger (2009):** Die Auswahl von Propertymanagement Dienstleistern – Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 17.
- Andreas Pfnür, Nikolas Müller, Sonja Weiland (2009):** Wirtschaftlichkeitsberechnungen von Klimaschutzinvestitionen in der Wohnungswirtschaft – Clusteranalyse und 25 Szenariofälle. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 18.
- Andreas Pfnür, Wulf Reclam, Fabian Heyden, Friedemann Kuppler, Julian Thiel (2010):** Status quo der Kernkompetenzen und Outsourcing-Aktivitäten in der deutschen Wohnungswirtschaft. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 19.
- Michael G. Müller (2010):** Komparative Untersuchung der EU-REIT-Regime. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 20.
- Andreas Pfnür, Sonja Weiland (2010):** CREM 2010: Welche Rolle spielt der Nutzer? In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 21.

- 
- Stephanie Heitel (2010):** Stadttrendite durch Wohnungsunternehmen – Analyse der Komponenten und Quantifizierungsmethoden. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 22.
- Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2010):** Arbeitspapier und Handlungsempfehlungen – Qualität als kritischer Erfolgsfaktor der Wirtschaftlichkeit von Immobilien. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 23.
- Stephanie Heitel, Moritz Lohse, Michael Zahn, Andreas Pfnür, Manuela Damianakis (2011):** Wohnungswirtschaft im Wandel: Möglichkeiten und Grenzen öffentlicher Finanzierung in der Wohnraumversorgung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 24.
- Dirk Krupper (2011):** Immobilienproduktivität: Der Einfluss von Büroimmobilien auf Nutzerzufriedenheit und Produktivität. Eine empirische Studie am Beispiel ausgewählter Bürogebäude der TU Darmstadt. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 25.
- Damir Janßen-Tapken (2011):** Einsatz und Nutzen von ERP-Systemen im CREM – Eine empirische Studie am Beispiel des SAP ERP-Systems. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 26.
- Stephanie Heitel, Annette Kämpf-Dern, Andreas Pfnür (2012):** Nachhaltiges Management von Stakeholderbeziehungen kommunaler Wohnungsunternehmen. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der bauverein AG Darmstadt. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 27.
- Andreas Pfnür, Nikolas Müller (2013):** Energetische Gebäudesanierung in Deutschland, Studie Teil II: Prognose der Kosten alternativer Sanierungsfahrpläne und Analyse der finanziellen Belastungen für Eigentümer und Mieter bis 2050. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 28.
- Sigrun Lüttringhaus (2014):** Outsourcing des Propertymanagements als Professional Service. Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 29.
- Kevin Meyer, Andreas Pfnür (2015):** Kognitive verzerrte Entscheidungen als Ursache für Ineffizienzen in der Immobilienprojektentwicklung. Managementorientierte Fassung der Ergebnisse einer empirischen Studie. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 30.
- Tobias Just, Andreas Pfnür, Christian Braun (2016):** Aurelis-Praxisstudie: Wie Corporates die Märkte und das Management für produktionsnahe Immobilien einschätzen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 31.

- 
- Nikolas D. Müller, Andreas Pfnür (2016):** Wirtschaftlichkeitsberechnungen bei verschärften energetischen Standards für Wohnungsneubauten aus den Perspektiven von Eigentümern und Mietern – Methodisches Vorgehen und Fallbeispiel. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 32.
- Andreas Pfnür, Bernadetta Winiewska, Bettina Mailach, Bert Oschatz (2016):** Dezentrale vs. zentrale Wärmeversorgung im deutschen Wärmemarkt – Vergleichende Studie aus energetischer und ökonomischer Sicht. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 33.
- Nikolas D. Müller, Andreas Pfnür (2017):** Konzeptionelle Ansätze zur Umsetzung der Energiewende im Gebäudesektor – Systematisierung und Diskussion alternativer Steuerungsindikatoren für die Energie- und Klimapolitik im Gebäudesektor. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 34.
- Andreas Pfnür, Julian Seger (2017):** Produktionsnahe Immobilien. Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven aus Sicht von Corporates, Investoren und Dienstleistern. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 35.
- Wenke Bengtsson, Andreas Pfnür (2018):** Unrealistic optimism in the financing of large infrastructure projects in Europe - Results of a survey among private investors, public investors, and lenders. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 36.
- Andreas Pfnür, Benjamin Wagner (2018):** Transformation der Immobilienwirtschaft - Eine empirische Studie deutscher immobilienwirtschaftlicher Akteure. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 37.
- Anne Dörr, Andreas Pfnür (2019):** Auswahlprozess für eine Abwicklungsform bei Neubauten durch Non-Property Companies - Eine empirische Studie zu den Entscheidungskriterien und deren Gewichtung bei deutschen Unternehmen In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 38.
- Felix Gauger, Andreas Pfnür, Jan Skarabi (2020):** Arbeitswelten im Wandel: Coworking Spaces - Eine empirische Befragung der Eigenschaften und Nutzerpräferenzen von Coworking Spaces In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 39.
- Andreas Pfnür (2020):** ZIA-CREM-Studie 2020 - Die Rolle der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation deutscher Unternehmen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 40.
- Andreas Pfnür, Felix Gauger, Yassien Bachtal und Benjamin Wagner (2021):** Home- office im Interessenkonflikt. Ergebnisbericht einer empirischen Studie. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 41.

- 
- Yassien Bachtal (2021):** Work organization and work psychology theories and models in the context of Work from Home – A literature-based overview. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 42.
- Benjamin Wagner (2021):** Strukturelle Veränderungen und Unternehmensanpassungen in der strategischen Managementforschung – Eine literaturbasierte Herleitung eines forschungsleitenden Begriffsverständnisses der immobilienwirtschaftlichen Transformation. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 43, Technische Universität Darmstadt.
- Klarissa Klotschke, Benjamin Wagner, Andreas Pfnür (2022):** Potentials and challenges of agile project management in real estate development. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 44, Technische Universität Darmstadt.
- Andreas Pfnür, Yassien Bachtal, Kyra Voll und Felix Gauger (2022):** Ökologische Nachhaltigkeit als Treiber der Transformation des Wohnens in Deutschland – Empirische Studie bei privaten Haushalten. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 45, Technische Universität Darmstadt.
- Andreas Pfnür, Kyra Voll, Yassien Bachtal und Fabian Lachenmayer (2023):** So wohnen wir in Zukunft: Wie die Digitalisierung das Wohnen verändert – Empirische Studie bei privaten Haushalten. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 46, Technische Universität Darmstadt.
- Andreas Pfnür, Martin Christian Höcker (2023):** Bürogebäude im Interessenkonflikt der Beschäftigten – Ergebnisse einer empirischen Befragung deutscher Büroarbeitenden. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 47, Technische Universität Darmstadt.
- Andreas Pfnür, Jonas Rau (2023):** Transformation deutscher Innenstädte aus Sicht der Eigentümer. Eine systematische Literaturanalyse. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 48, Technische Universität Darmstadt.
- Andreas Pfnür, Fabian Lachenmayer, Yassien Bachtal und Kyra Voll (2023):** So wohnen wir in Zukunft: Wie der soziodemografische Wandel das Wohnen verändert – Empirische Studie bei privaten Haushalten. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 49, Technische Universität Darmstadt.
- Andreas Pfnür, Kyra Voll, Martin Christian Höcker und Yassien Bachtal (2023):** Von der Pandemienotlösung zum Konzept multilokaler Arbeit – Empirische Studie zu den Erfahrungen der Beschäftigten für eine Zukunft an verteilten Arbeitsorten. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 50, Technische Universität Darmstadt.