



# WORK FROM HOME: VON DER PANDEMIENOTLÖSUNG ZUM KONZEPT MULTILOKALER ARBEIT

Empirische Studie zu den Erfahrungen der Beschäftigten für eine  
Zukunft der Arbeitswelt an verteilten Orten

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

# Neue Studie: Work from Home – Von der Pandemielösung zum Konzept



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT

2020

## Homeoffice im Interessenkonflikt

Ergebnisbericht einer empirischen Studie

Andreas Pfnür, Felix Gauger, Yassien Bachtal und Benjamin Wagner



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

2023

## 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



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

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

Autoren:



Andreas Pfnür

Kyra Voll

Martin Höcker

Yassien Bachtal

Weitere am Studienkonzept Beteiligte:

Christian Holthaus, Geschäftsführer der coventury GmbH

In Kooperation mit:



ART INVEST  
REAL ESTATE

# AGENDA DER STUDIE



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT

**1** Hintergrund und Schwerpunkte der Studie

**2** Stichprobenszusammensetzung

**2.1** Soziodemografika

**2.2** Arbeitsbezogene Merkmale

**3** Arbeitserfolg an verschiedenen Orten

**3.1** Work from Home

**3.2** Büro

**4** Change Management

**5** Alternative Arbeitsorte

**5.1** Coworking Spaces

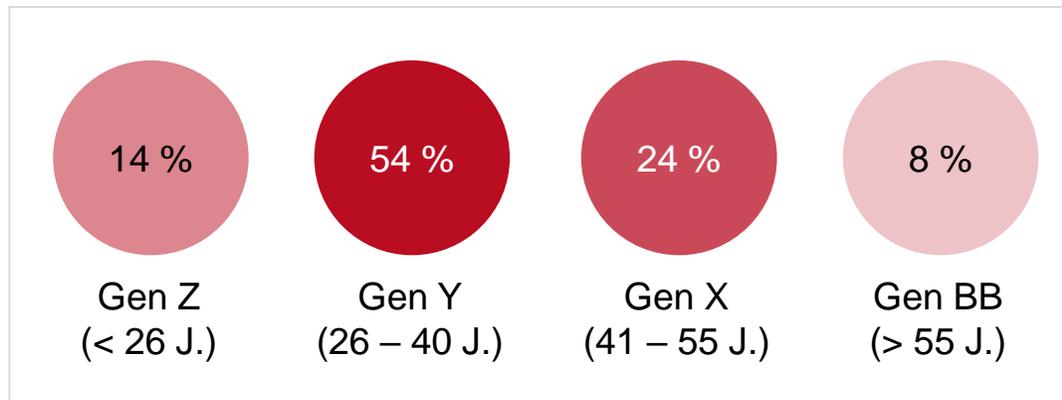
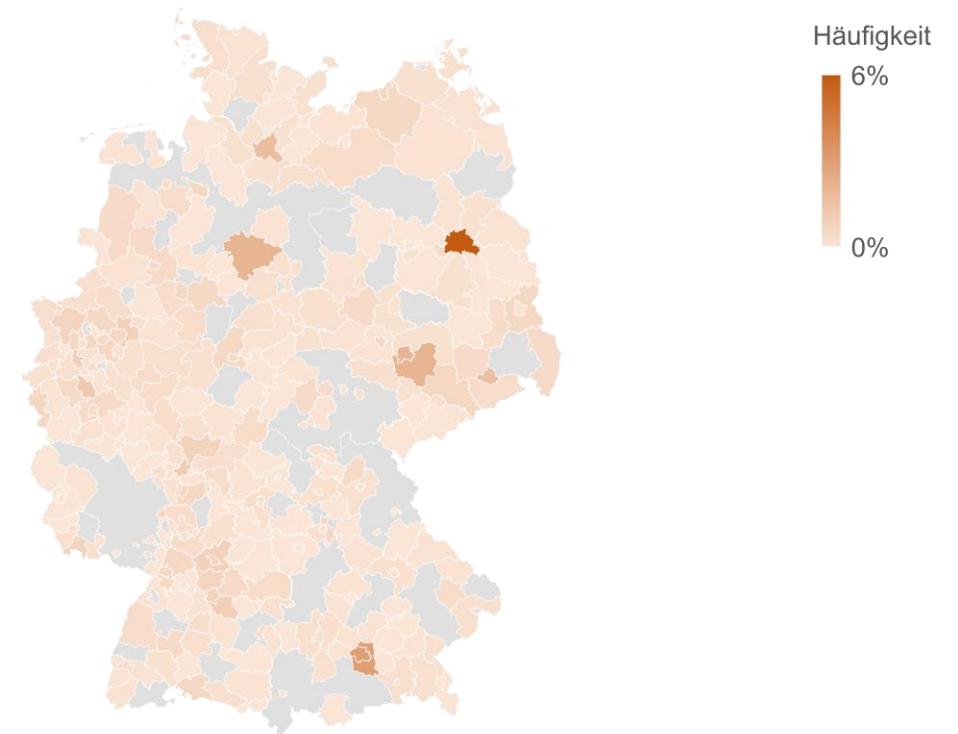
**5.2** Workation

# SOZIODEMOGRAFIKA - AUSWAHL

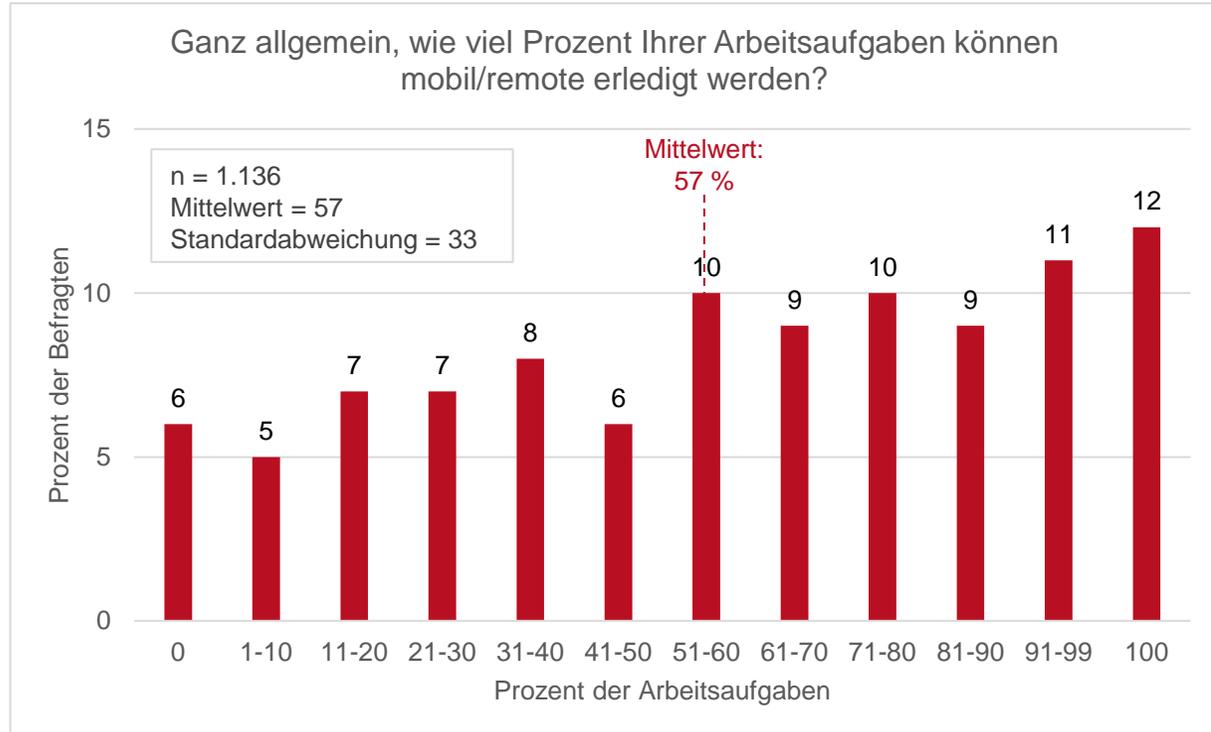


- Stichprobe (n): **1.136 Bürobeschäftigte**
- Ausgeglichenes Geschlechterverhältnis (45,1 % weiblich, 54,6 % männlich, 0,4 % divers)
- Befragte verteilen sich über ganz Deutschland
- Alter in der Stichprobe: von 18 – 68 Jahre; Durchschnittsalter: **37 Jahre**
- 62 % der Befragten leben in einer Partnerschaft
- Durchschnittliche Haushaltsgröße: 2,5 Personen; 66 % der Befragten leben ohne Kinder im Haushalt; 95 % gehen keiner häuslichen Pflegeaufgabe nach

Verteilung der Befragten über Deutschland



# ANTEIL REMOTEFÄHIGER ARBEITSAUFGABEN

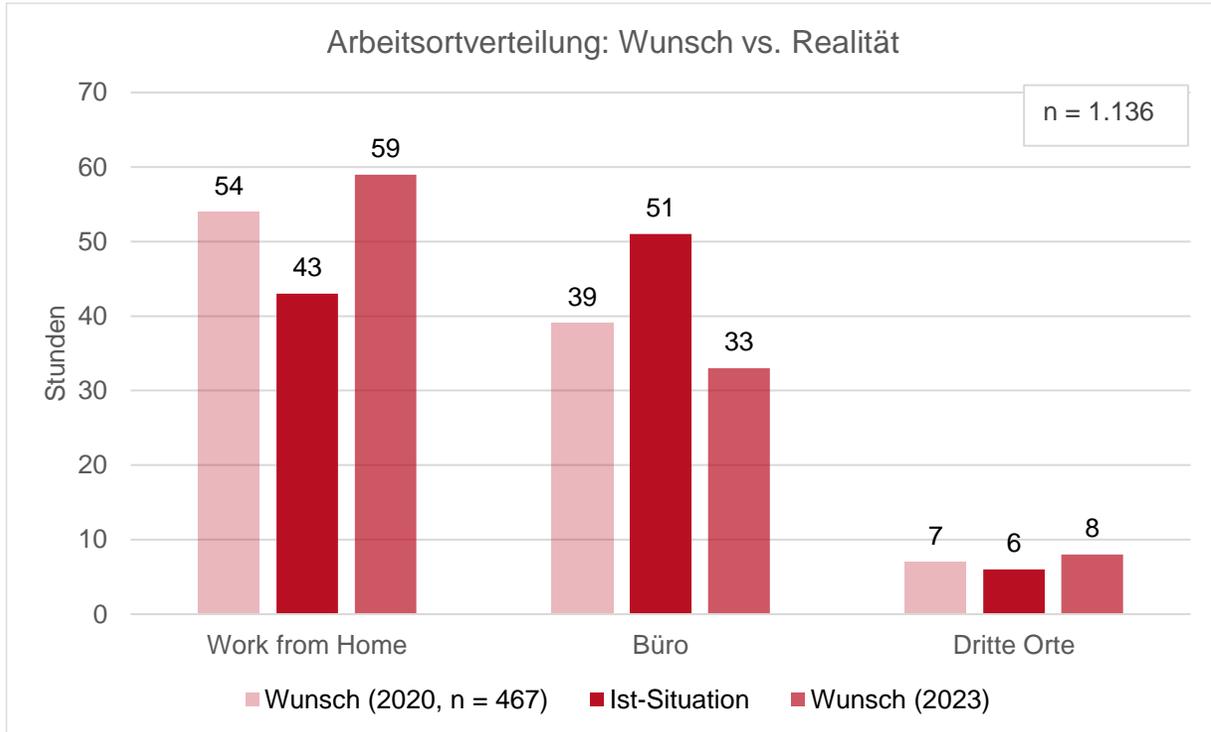


- **Im Mittel** gehen die Befragten davon aus, **57 % ihrer Aufgaben mobil/remote** erledigen zu können (2020: 60 %)
- 6 % der Befragten geben an, keine Aufgaben von zuhause erledigen zu können und **32 % können 80 % der Aufgaben und mehr mobil/remote erledigen**

## *Subgruppenbetrachtung:*

- Generation Z und Generation BB (beide 51 %) geben geringere prozentuale Anteile für remotefähige Aufgaben an als Generation Y (59 %) und Generation X (58 %)
- Geschäftsführende können im durchschnitt 71 % ihrer Aufgaben remote erledigen; die übrigen Hierarchieebenen geben rund 50 % an

# ARBEITSORTVERTEILUNG



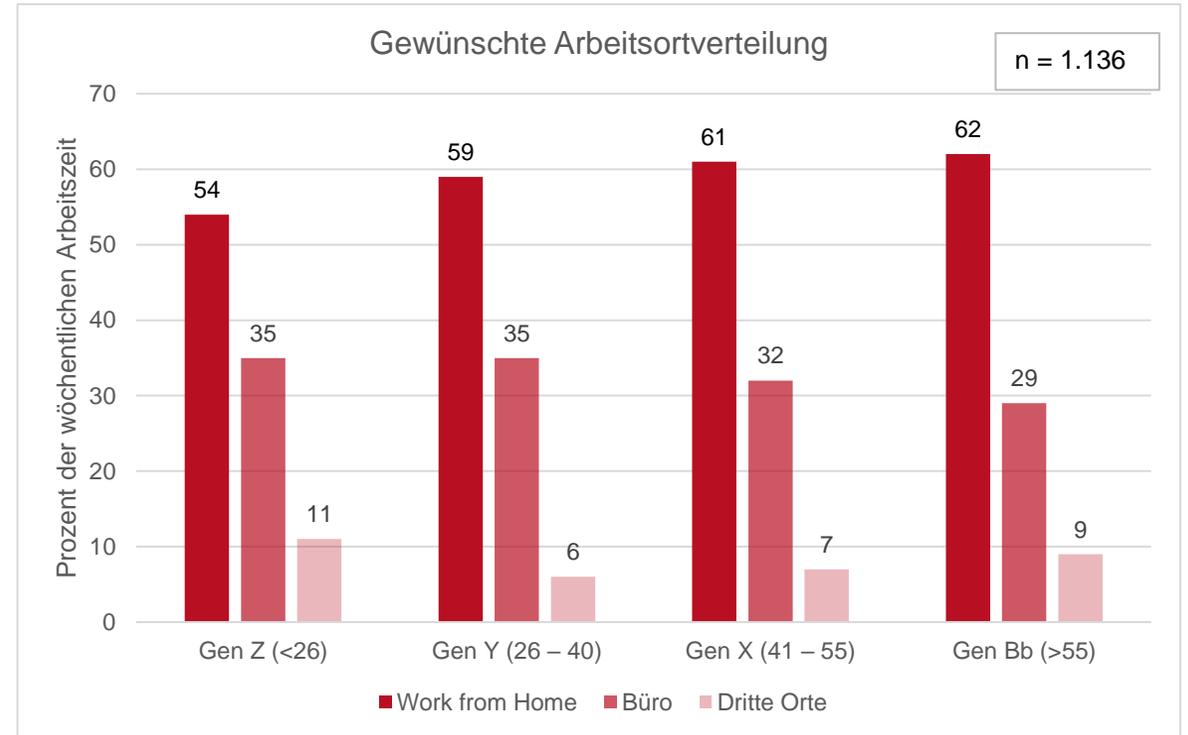
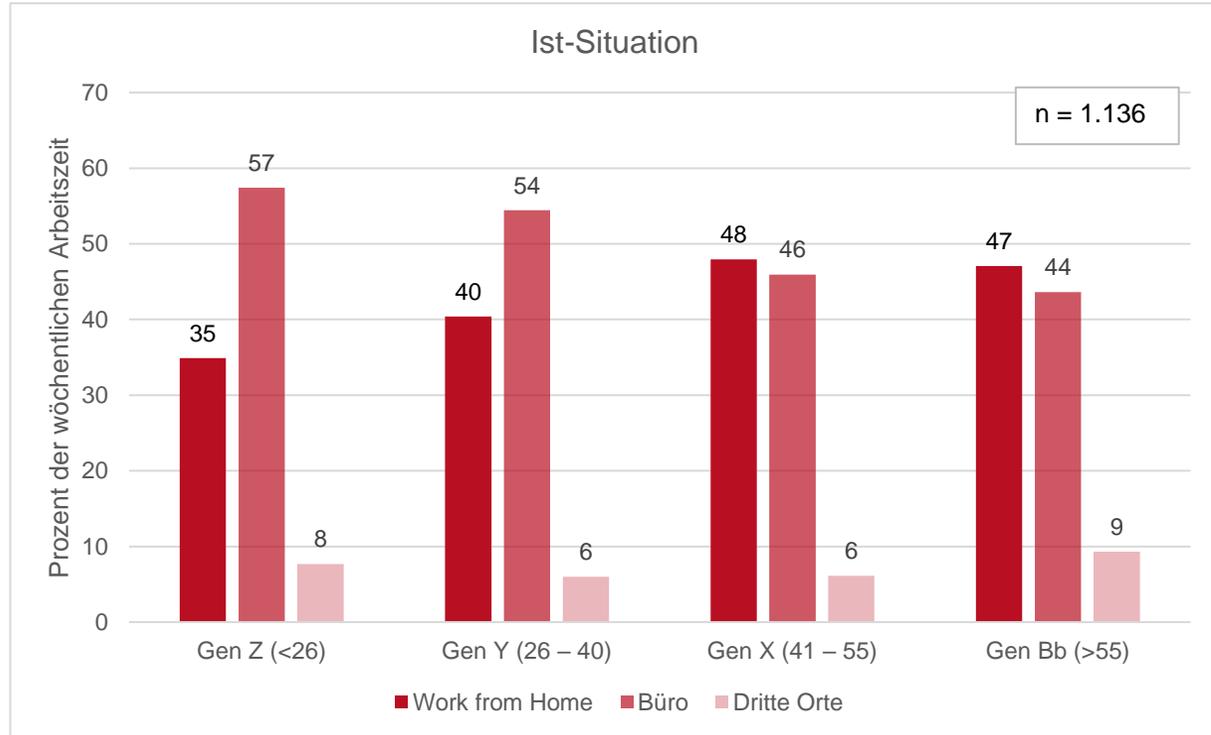
- Die Befragten arbeiten aktuell weniger von zuhause, als sie es sich 2020 und für die Zukunft wünschten
- Der **Büro-Ist-Anteil** hingegen **liegt über den Wunschanteilen** aus 2020 und 2023
- Bei den dritten Orten liegen Wunsch und Realität nah beieinander

# ARBEITSORTVERTEILUNG

Subgruppenbetrachtung (1/2)



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT



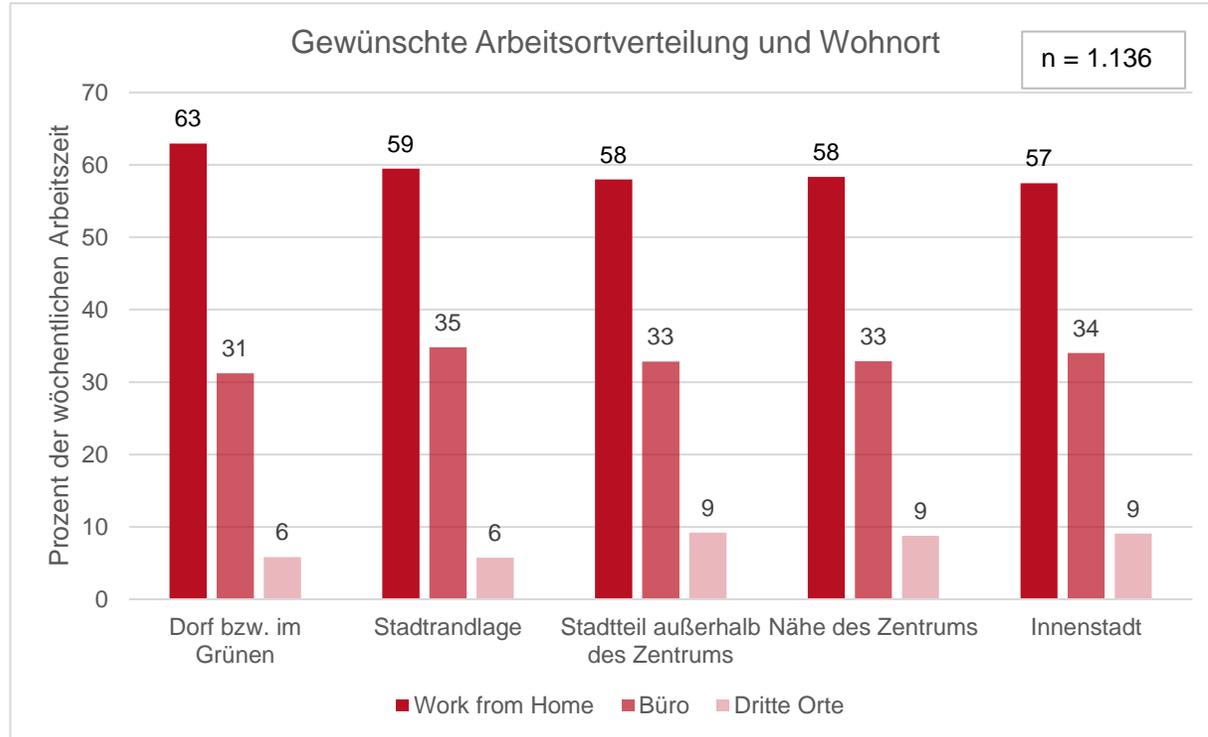
- Der Anteil an Ist-Arbeitszeit im Büro nimmt mit zunehmendem Alter ab; der gleiche Trend zeichnet sich bei dem Wunsch für die Zukunft ab
- Über alle Generationen hinweg besteht der gleiche **Trend**: sie **möchten weniger Zeit im Büro verbringen als sie es derzeit tun**; die größte Diskrepanz zwischen Ist- und Wunschsituation liegt bei Generation Z vor
- Je stärker die Teamdynamik empfunden wird, desto eher geben die Befragten an, im Büro arbeiten zu wollen

# ARBEITSORTVERTEILUNG

Subgruppenbetrachtung (2/2)



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT



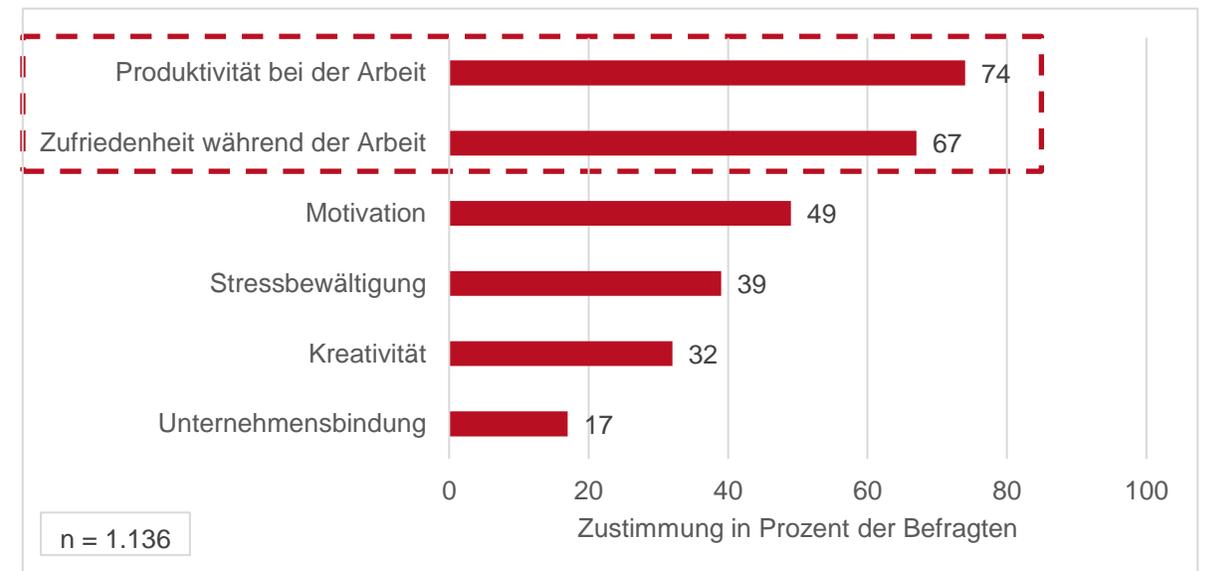
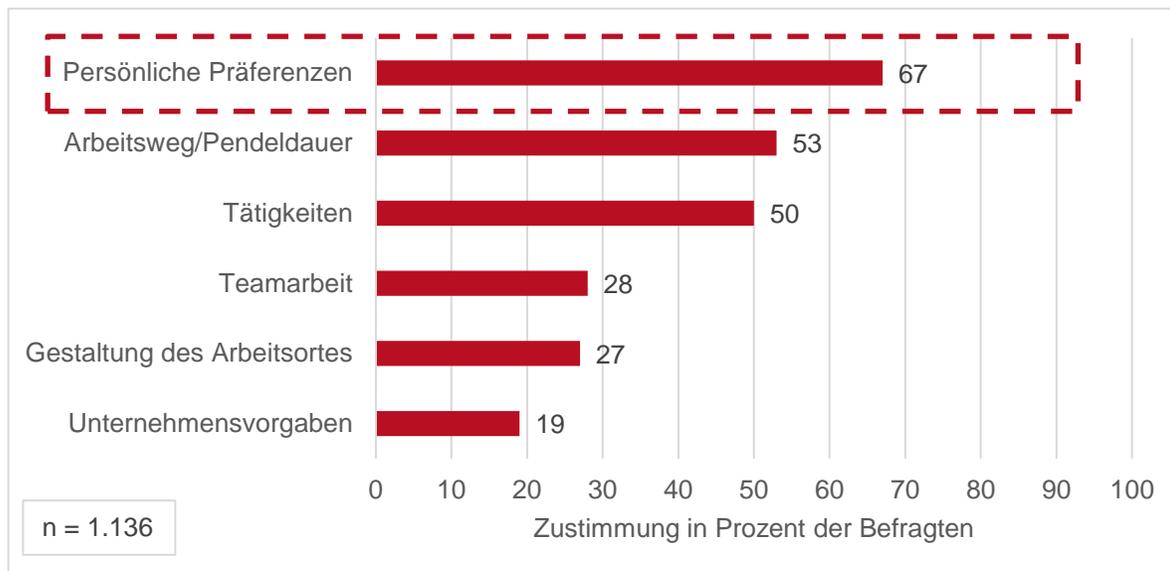
- Bezüglich der gewünschten Arbeitsortverteilung in Abhängigkeit der Wohnlage ist eine schwache **Tendenz sinkender Anteile des Work from Home mit zunehmender Zentralität des Wohnortes** zu beobachten
- Zudem fällt der Wunsch nach größeren Anteilen dritter Arbeitsorte mit zunehmender Zentralität des Wohnortes leicht größer aus

# FAKTOREN DER ARBEITSORTWAHL

inputbezogen

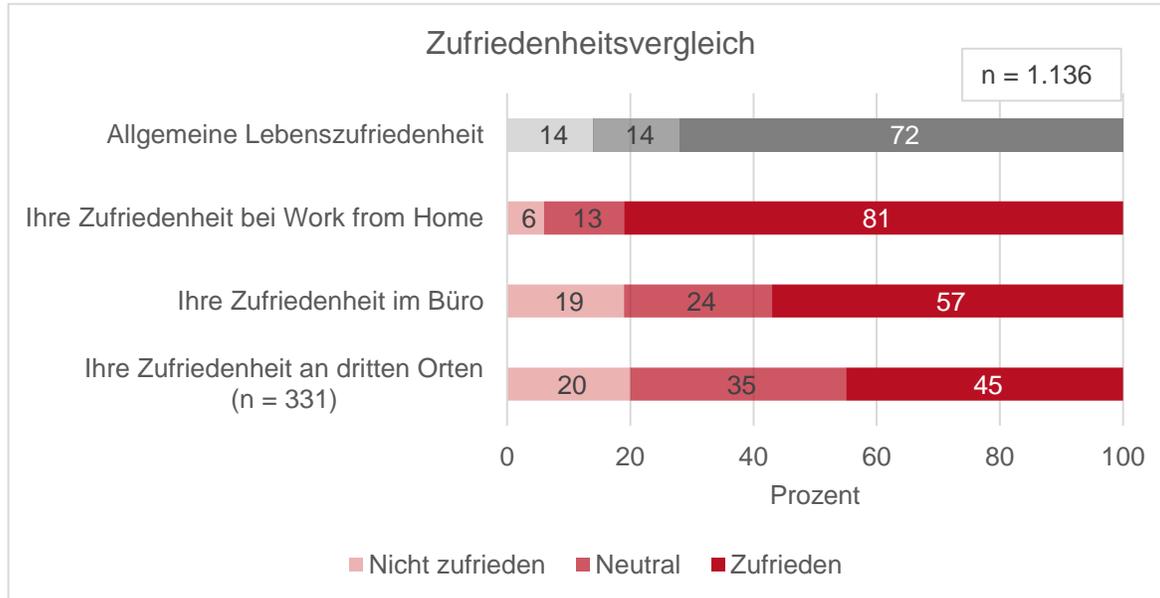
Aspekte, die für die Wahl des Arbeitsortes ausschlaggebend sind

outputbezogen



- **Produktivität** ist der ausschlaggebendste **Grund für die Arbeitsortwahl** (auch im Vergleich zu den inputbezogenen Faktoren)
- Unternehmensbindung spielt für die Wahl des Arbeitsortes eine untergeordnete Rolle (17 %)
- Die **individuelle Faktoren** (Präferenzen, Pendeldauer und Tätigkeiten) werden von mindestens der Hälfte der Befragten als ausschlaggebend für die Wahl des Arbeitsortes angegeben
- **Umfeld-Faktoren** (Teamarbeit, Gestaltung des Arbeitsortes und Unternehmensvorgaben) werden von einem geringen Anteil der Befragten als ausschlaggebend bei der Wahl ihres Arbeitsortes angegeben werden

# ZUFRIEDENHEITSVERGLEICH



Um die Zufriedenheit an den verschiedenen Orten bewerten zu können, sind die Befragten gebeten worden, folgende Aussagen zu bewerten:

1. Alles in allem bin ich mit meiner Arbeit zu Hause/im Büro/an dritten Orten sehr zufrieden.
2. Im Allgemeinen gefällt mir meine Arbeit zu Hause/im Büro/an dritten Orten nicht.
3. Im Allgemeinen arbeite ich gerne zu Hause/im Büro/an dritten Orten.

Die Cronbachschen Alphas betragen 0,850 (Work from Home), 0,843 (Büro) und 0,788 (dritte Orte).

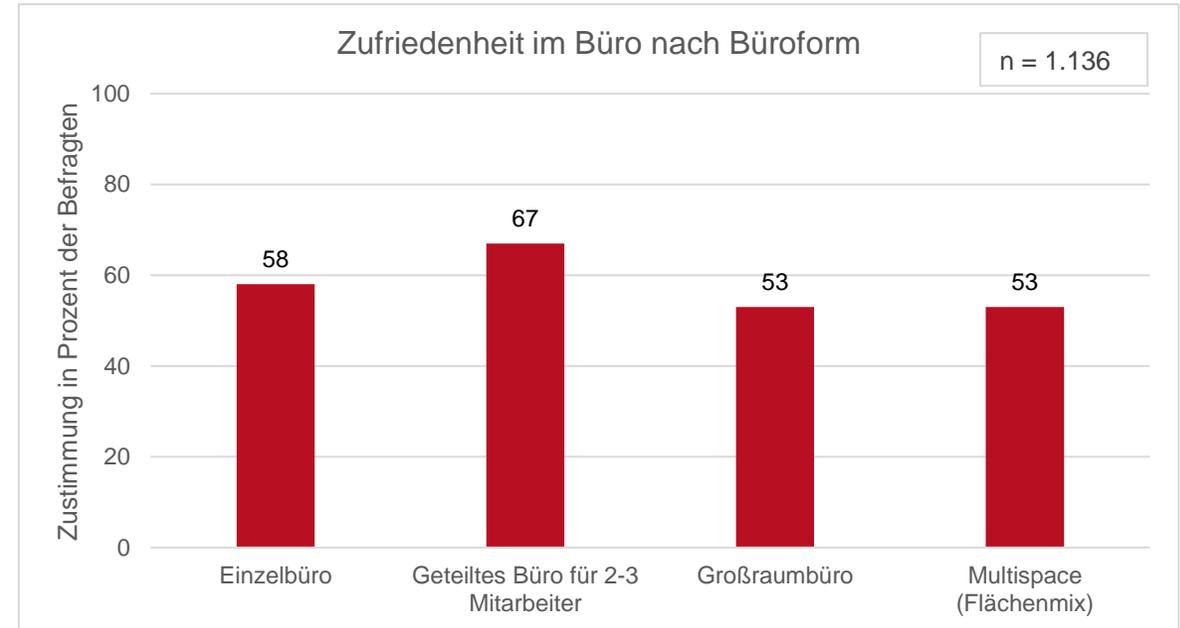
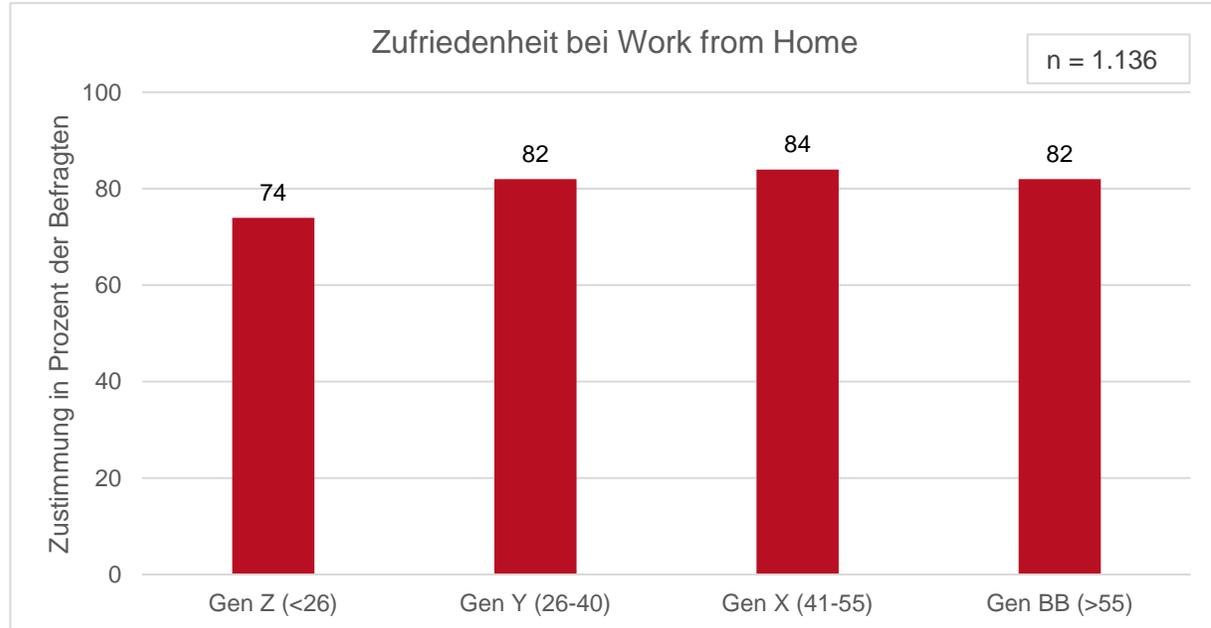
- Befragte sind **bei der Arbeit zuhause** (2020: 76 %) **mit Abstand zufriedener als im Büro** (2020: 61 %) oder an dritten Orten
- **1/5 der Befragten sind im Büro unzufrieden**

# ZUFRIEDENHEITSVERGLEICH

Subgruppenbetrachtung (1/3)



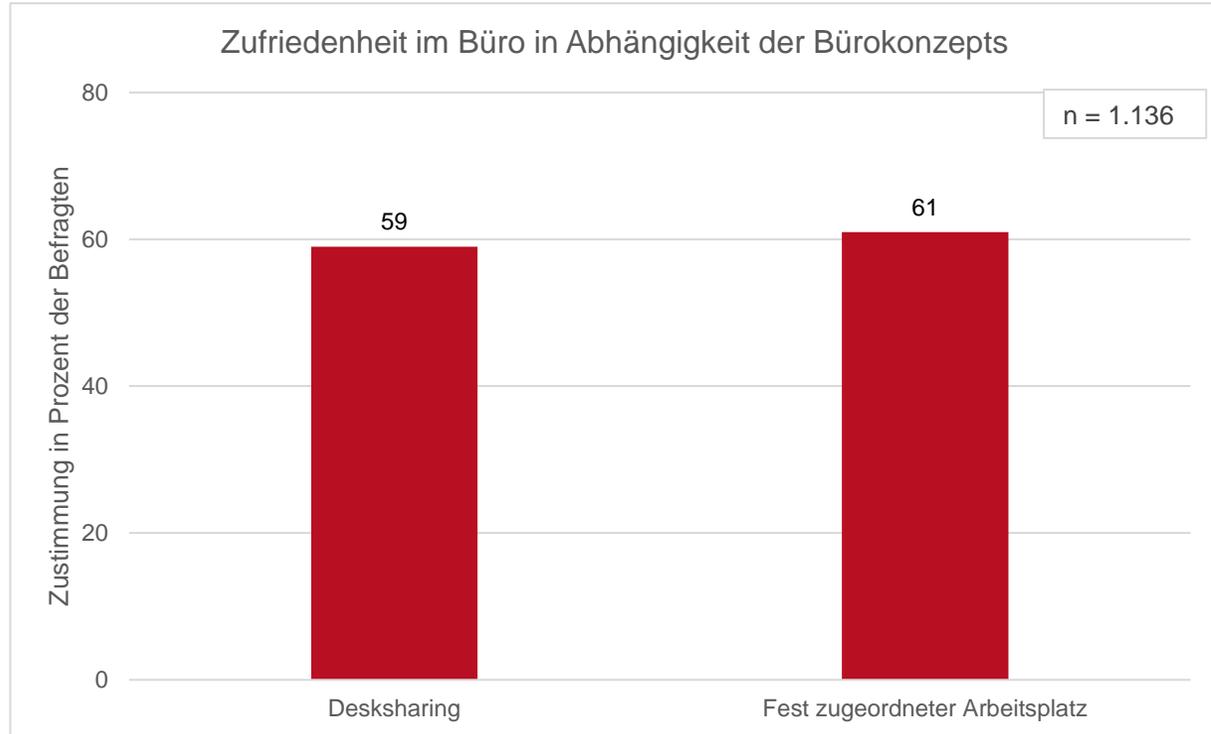
TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT



- Im Vergleich zu den anderen Generation ist Generation Z, bei immer noch sehr hoher Zufriedenheit, etwas weniger zufrieden bei der Arbeit zuhause (74 %); im Büro sind zwischen Generationen keine signifikanten Unterschiede erkennbar
- Die Befragten mit einem **geteilten Büro für 2-3 Personen** sind 14 % **zufriedener im Büro** als Beschäftigte in allen anderen Büroformen

# ZUFRIEDENHEITSVERGLEICH

Subgruppenbetrachtung (2/3)



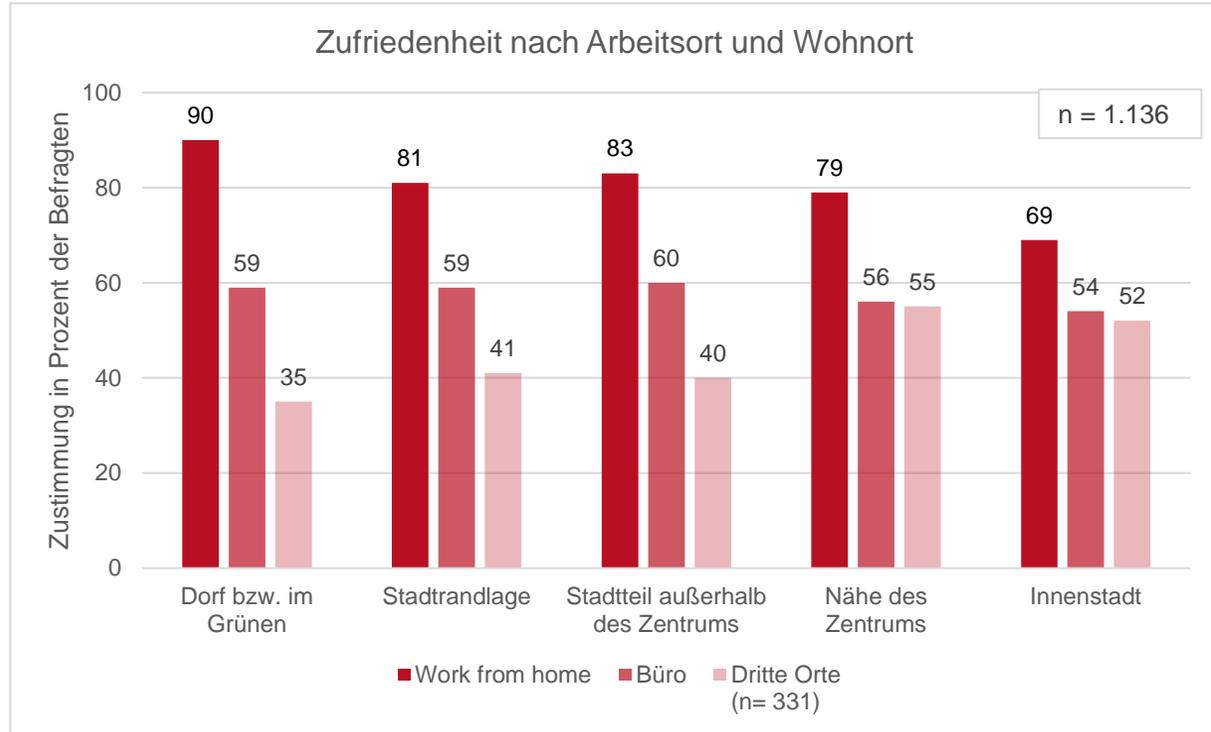
- Die Zufriedenheit unterscheidet sich **nicht** zwischen Befragten mit **fest zugeordnetem Arbeitsplatz** und denen mit **Desksharing**

# ZUFRIEDENHEITSVERGLEICH

Subgruppenbetrachtung (3/3)

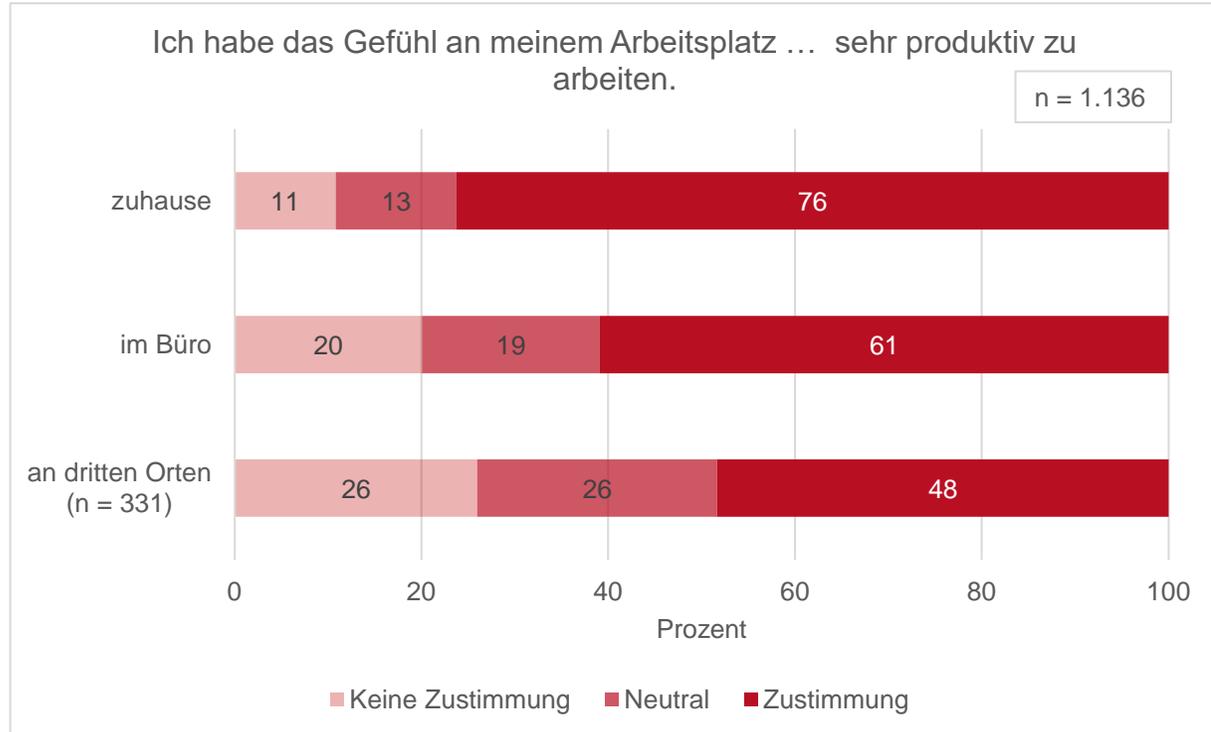


TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT



- 90 % der Befragten, die im Dorf leben, geben an, im Homeoffice zufrieden zu sein
- Die **Zufriedenheit bei Work from Home nimmt mit zunehmender Stadtnähe ab**
- In Bezug auf die Zufriedenheit im Büro scheint der Wohnort kaum Einfluss zu nehmen
- Die Zufriedenheit an dritten Orten ist bei Befragten mit zentrumsnahen Wohnorten höher ausgeprägt als bei denen mit Wohnort in peripheren Lagen

# PRODUKTIVITÄTSVERGLEICH



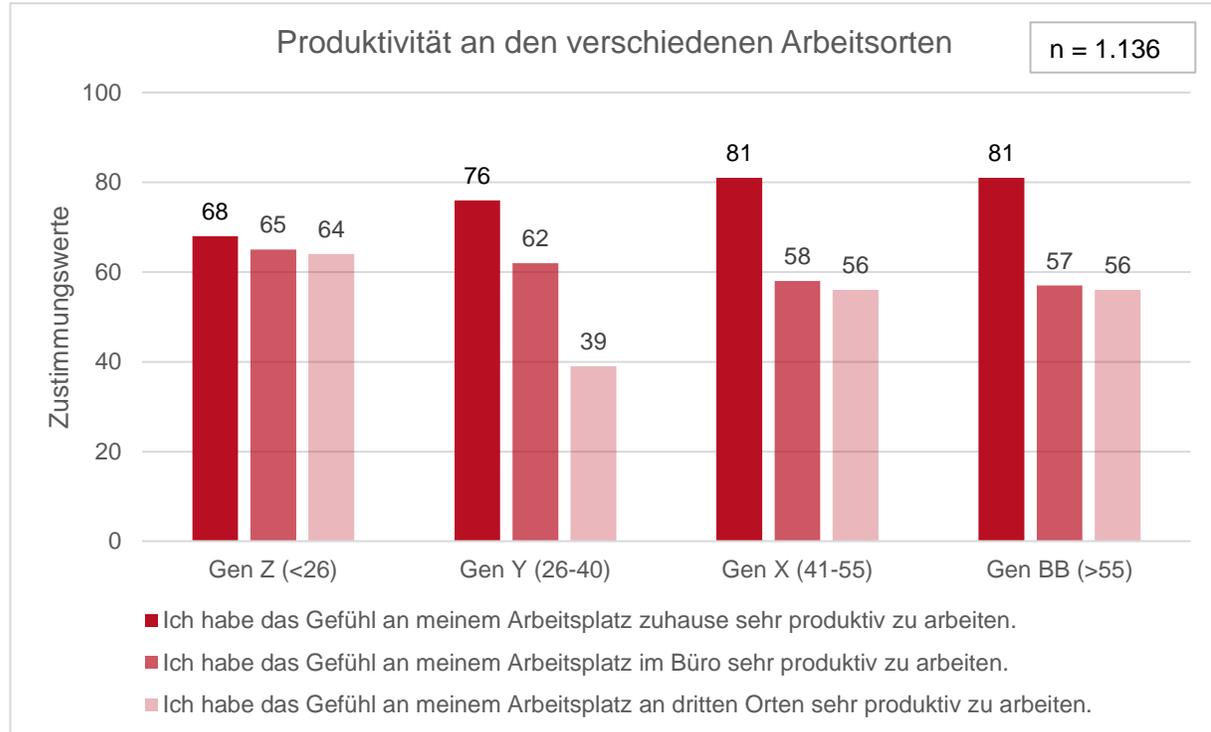
- **Drei von vier Beschäftigten arbeiten zuhause produktiv**
- **Jeder Fünfte arbeitet im Büro unproduktiv**
- An dritten Orten geben die Befragten mit Coworking-Erfahrung die geringste durchschnittliche Produktivität an

# PRODUKTIVITÄTSVERGLEICH

Subgruppenbetrachtung (1/2)



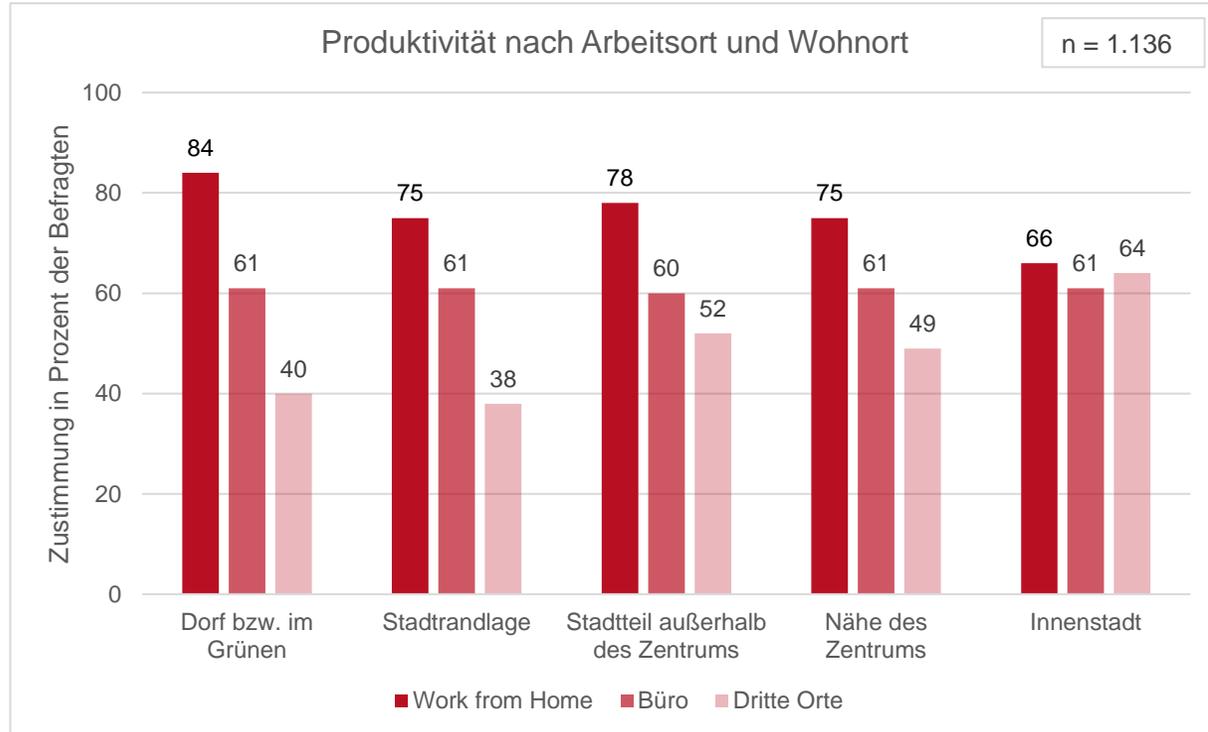
TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT



- Je älter die Befragten, desto häufiger schätzen sie sich bei der Arbeit zuhause als produktiv und im Büro als weniger produktiv ein
- Die Produktivität im Homeoffice steigt mit der Hierarchieebene an
- Die Produktivität im Büro steigt über die Hierarchieebenen an, jedoch fällt sie stark ab bei der Gruppe der Geschäftsführung

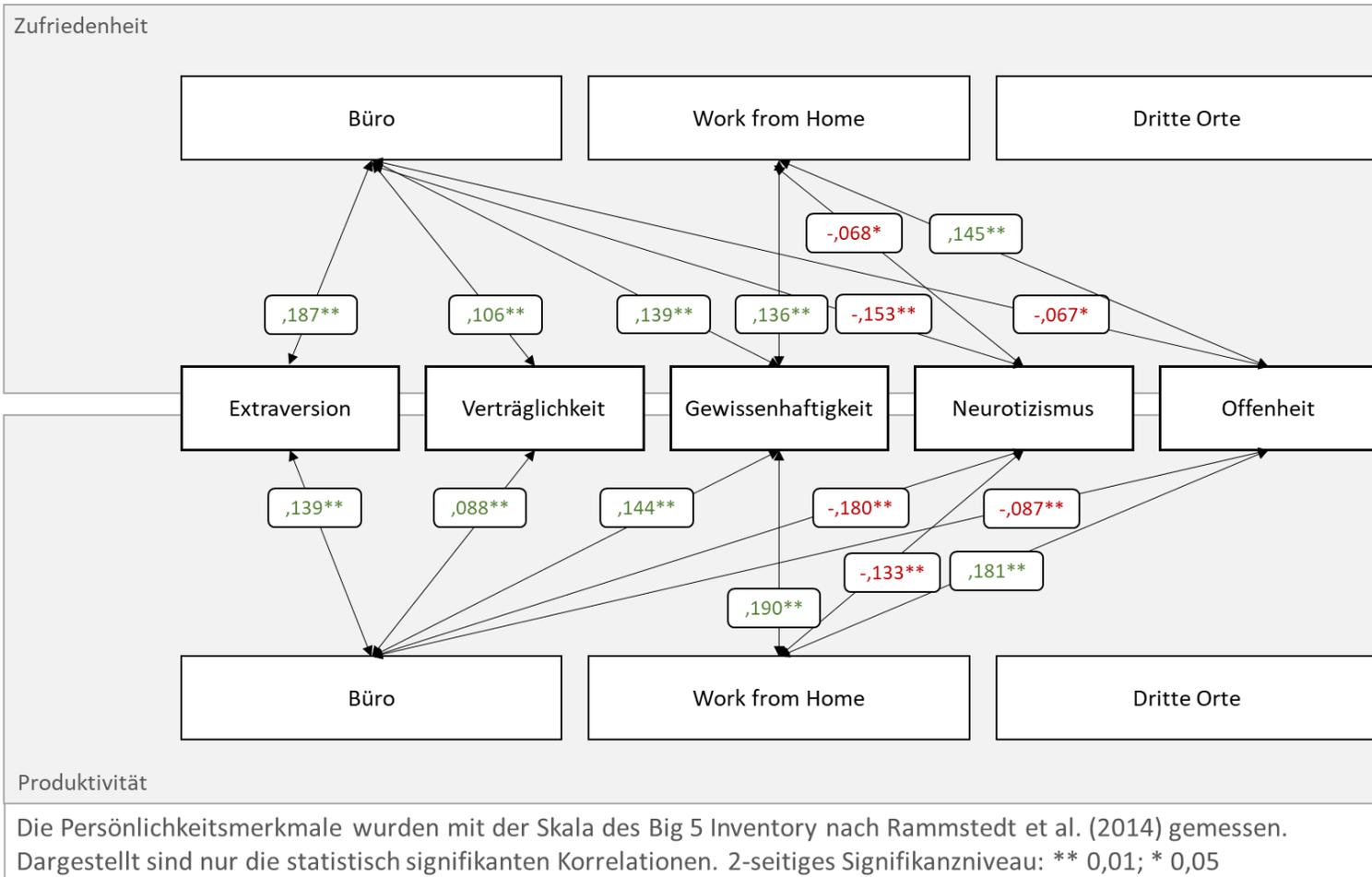
# PRODUKTIVITÄTSVERGLEICH

Subgruppenbetrachtung (2/2)



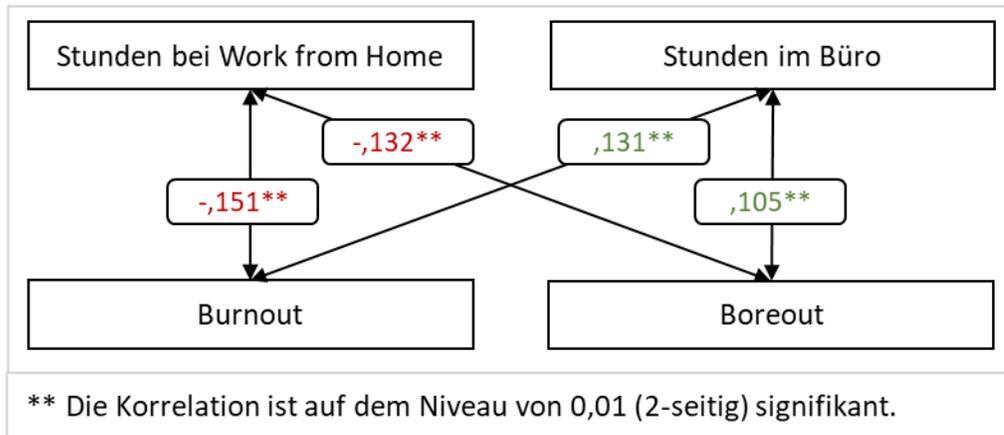
- 84 % der Befragten, die im **Dorf** leben, geben an, **bei Work from Home produktiv** zu sein. Die Produktivität bei der Arbeit zuhause nimmt mit zunehmender Stadtnähe ab
- In Bezug auf die Produktivität im Büro scheint der Wohnort kaum Einfluss zu nehmen
- Die Produktivität an dritten Orten weist eine leichte Tendenz auf: je zentrumsnäher die Beschäftigten wohnen, desto produktiver arbeiten sie an dritten Orten

# ARBEITSERFOLG DER PERSÖNLICHKEITEN



- Es besteht ein statistisch signifikant **positiver Zusammenhang** zwischen den drei Persönlichkeitstypen **Extraversion, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit** mit der Zufriedenheit im **Büro** einerseits sowie mit der Produktivität im Büro andererseits
- Bei den **Gewissenhaften** besteht zudem ein signifikant **positiver Zusammenhang** mit der Zufriedenheit im **Homeoffice** und mit der Produktivität im Homeoffice
- **Neurotizismus** ist signifikant **negativ** mit **Zufriedenheit im Büro und Homeoffice** sowie Produktivität an diesen beiden Orten korreliert
- Einzig bei dem Persönlichkeitsmerkmal **Offenheit** besteht ein **negativ** signifikanter Zusammenhang mit der **Zufriedenheit** und der **Produktivität im Büro**, aber ein **positiver** Zusammenhang zu beiden Erfolgsfaktoren im **Homeoffice**

# BURNOUT & BOREOUT ZUHAUSE UND IM BÜRO

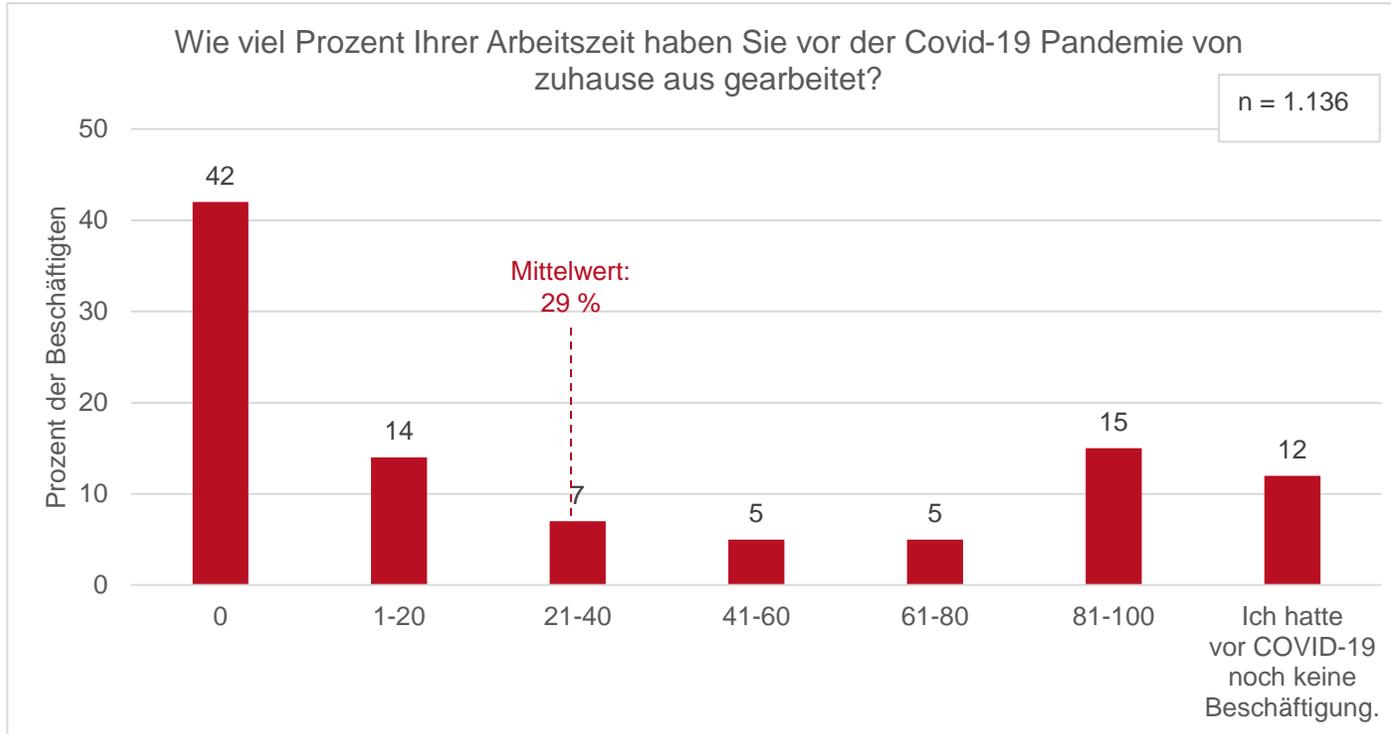


- Zwischen den Arbeitsstunden bei Work from Home sowie Burnout und Boreout besteht jeweils ein negativer signifikanter Zusammenhang
- Im Büro hingegen sind die Zusammenhänge signifikant positiv  
→ je mehr **Stunden im Homeoffice** erbracht werden, desto **geringer die Ausprägung von Burnout und Boreout**; im **Büro** besteht der **gegenteilige Effekt**

# AGENDA

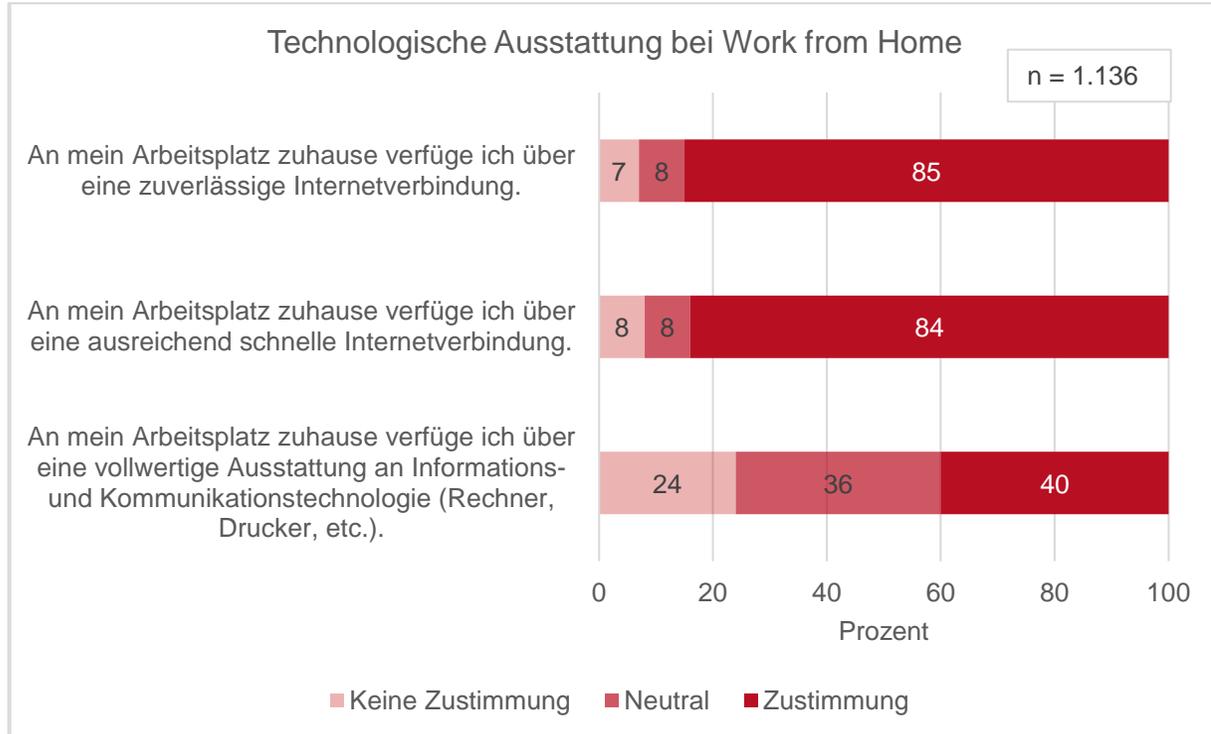
- 1** Hintergrund und Schwerpunkte der Studie
- 2** Stichprobenszusammensetzung
  - 2.1** Soziodemografika
  - 2.2** Arbeitsbezogene Merkmale
- 3** Arbeitserfolg an verschiedenen Orten
  - 3.1** Work from Home
  - 3.2** Büro
- 4** Change Management
- 5** Alternative Arbeitsorte
  - 5.1** Coworking Spaces
  - 5.2** Workation

# HOMEOFFICE VOR COVID-19



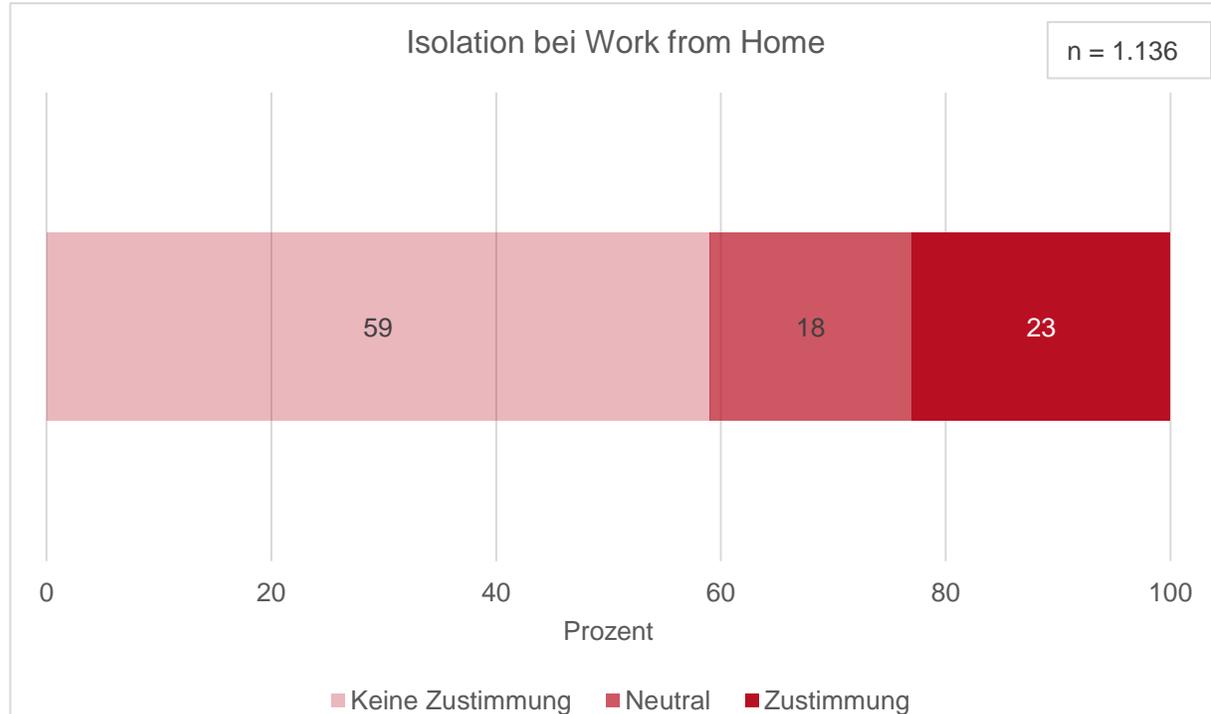
- **46 % der Befragten hatten vor der Pandemie bereits Homeoffice-Erfahrung**
- Auffällig ist, dass bei Homeoffice-Erfahrung entweder 1 Tag oder 5 Tage im Homeoffice gearbeitet wurde (Extrema)

# TECHNOLOGISCHE AUSSTATTUNG



- **1/3 der Beschäftigten** gibt an, in Bezug auf das Mobiliar im Vergleich zum Büro **zuhause keinen vollwertigen Arbeitsplatz** zu haben
- Internetverbindung wird von 16 % als nicht ausreichend schnell und von 15 % als nicht zuverlässig wahrgenommen
- Jedem Vierten mangelt es an einer **vollwertigen Ausstattung an Informations- und Kommunikationstechnik**

# PRIVATSPHÄRE UND ISOLATION



Um die Isolation bewerten zu können, sind die Befragten gebeten worden, folgende Aussagen zu bewerten:

1. An meinem Arbeitsplatz zuhause fühle ich mich einsam.
2. An meinem Arbeitsplatz zuhause fühle ich mich isoliert.
3. An meinem Arbeitsplatz zuhause mangelt es mir an Gelegenheiten, während und nach der Arbeit Kontakte zu knüpfen.

Das Cronbachsche Alpha beträgt 0,839.

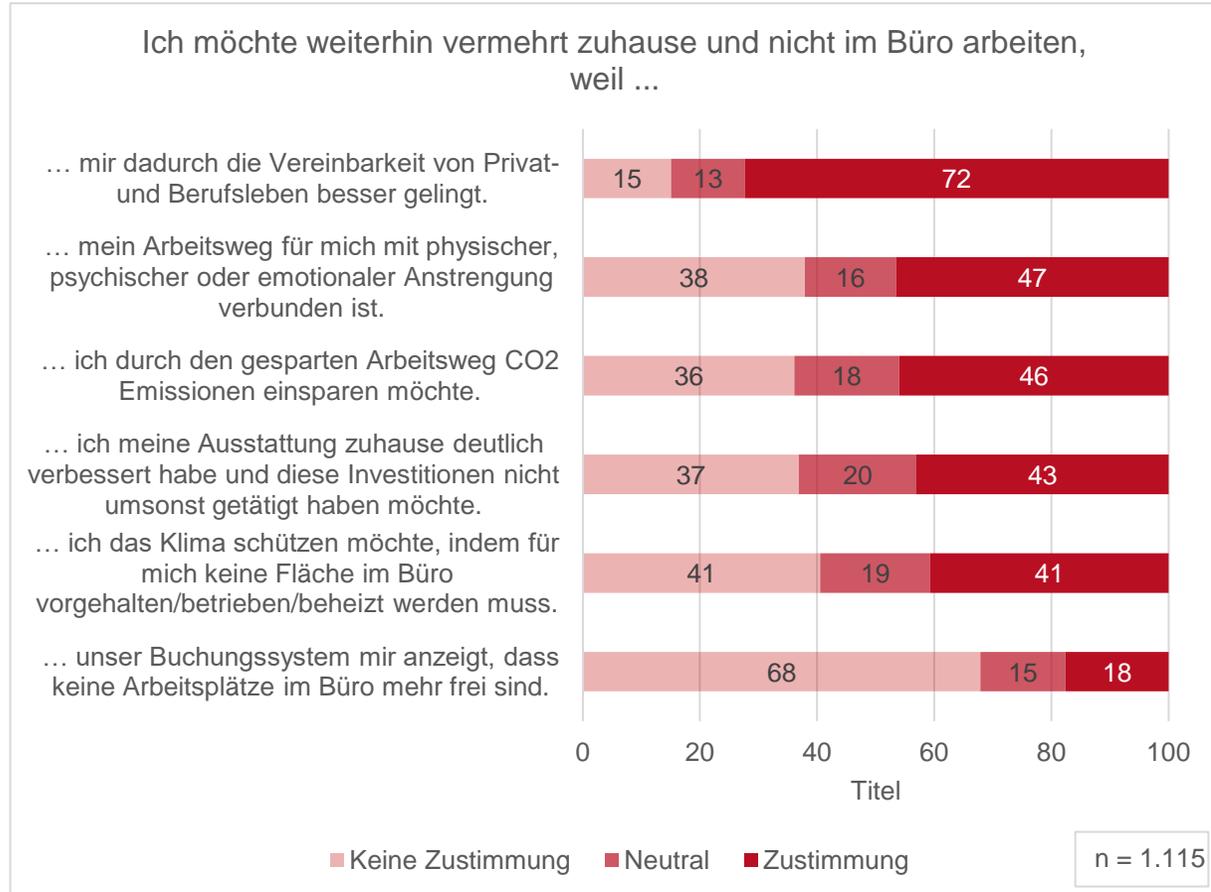
- Für 85 % der Befragten bietet der Arbeitsplatz zuhause **ausreichend Privatsphäre**

- **Jeder Vierte** fühlt sich im Homeoffice **isoliert**

### *Subgruppenbetrachtung:*

- Die jüngeren Generationen sind isolierter im Homeoffice als Generation X und BB
- Je höher die Relevanz der Teamdynamik eingestuft wird, desto höher ist die empfundene Isolation im Homeoffice (Korrelation: 0,110\*\*)

# GRÜNDE FÜR DIE ARBEIT ZUHAUSE



- **Work-Life Balance** wird als **wichtigster Aspekt** für vermehrte Arbeit zuhause angegeben
- Für nur 18 % stellen fehlende Arbeitsplätze im Büro (angezeigt im Buchungssystem) einen Grund dar, um weiterhin vermehrt zuhause zu arbeiten

# AGENDA

**1** Hintergrund und Schwerpunkte der Studie

**2** Stichprobenszusammensetzung

**2.1** Soziodemografika

**2.2** Arbeitsbezogene Merkmale

**3** Arbeitserfolg an verschiedenen Orten

**3.1** Work from Home

**3.2** Büro

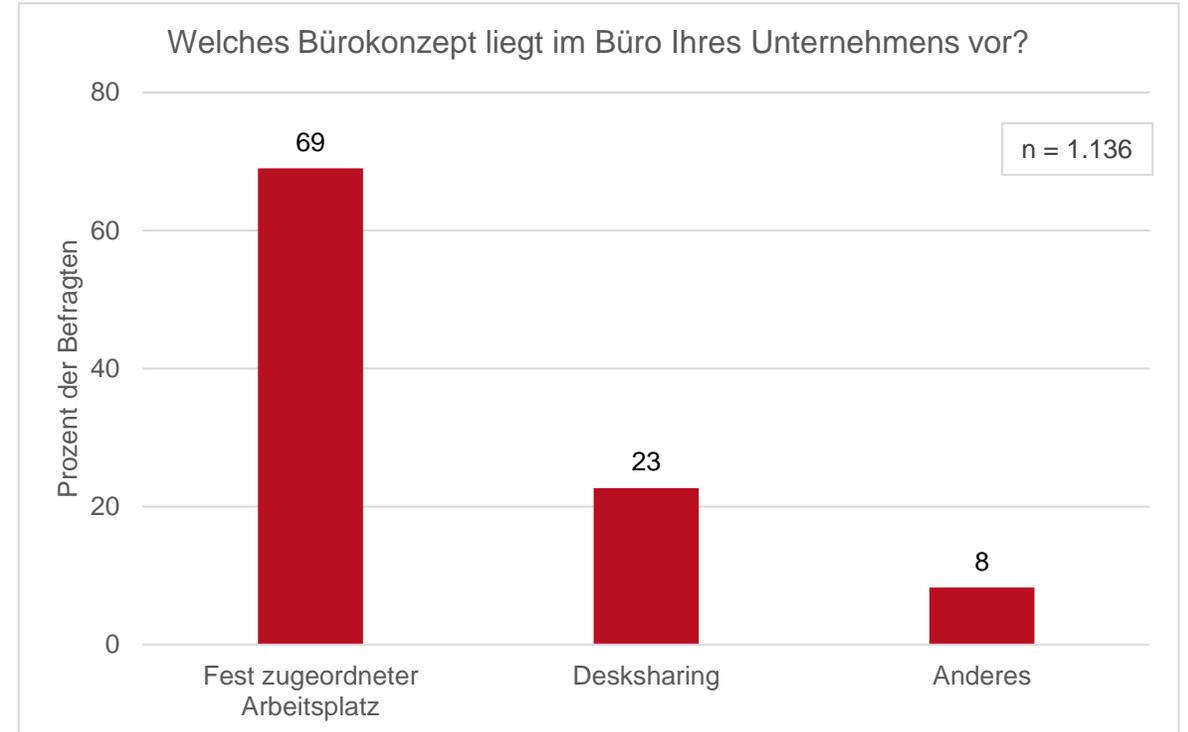
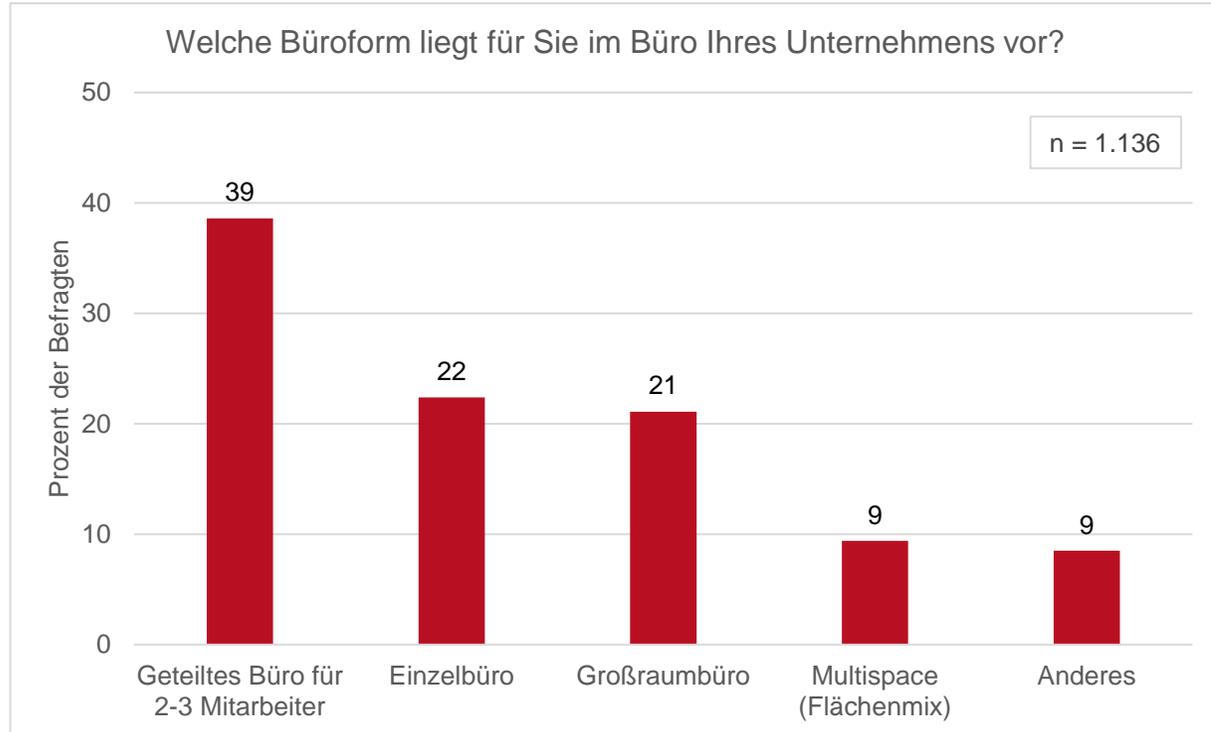
**4** Change Management

**5** Alternative Arbeitsorte

**5.1** Coworking Spaces

**5.2** Workation

# BÜROARBEITSPLATZ DER BEFRAGTEN

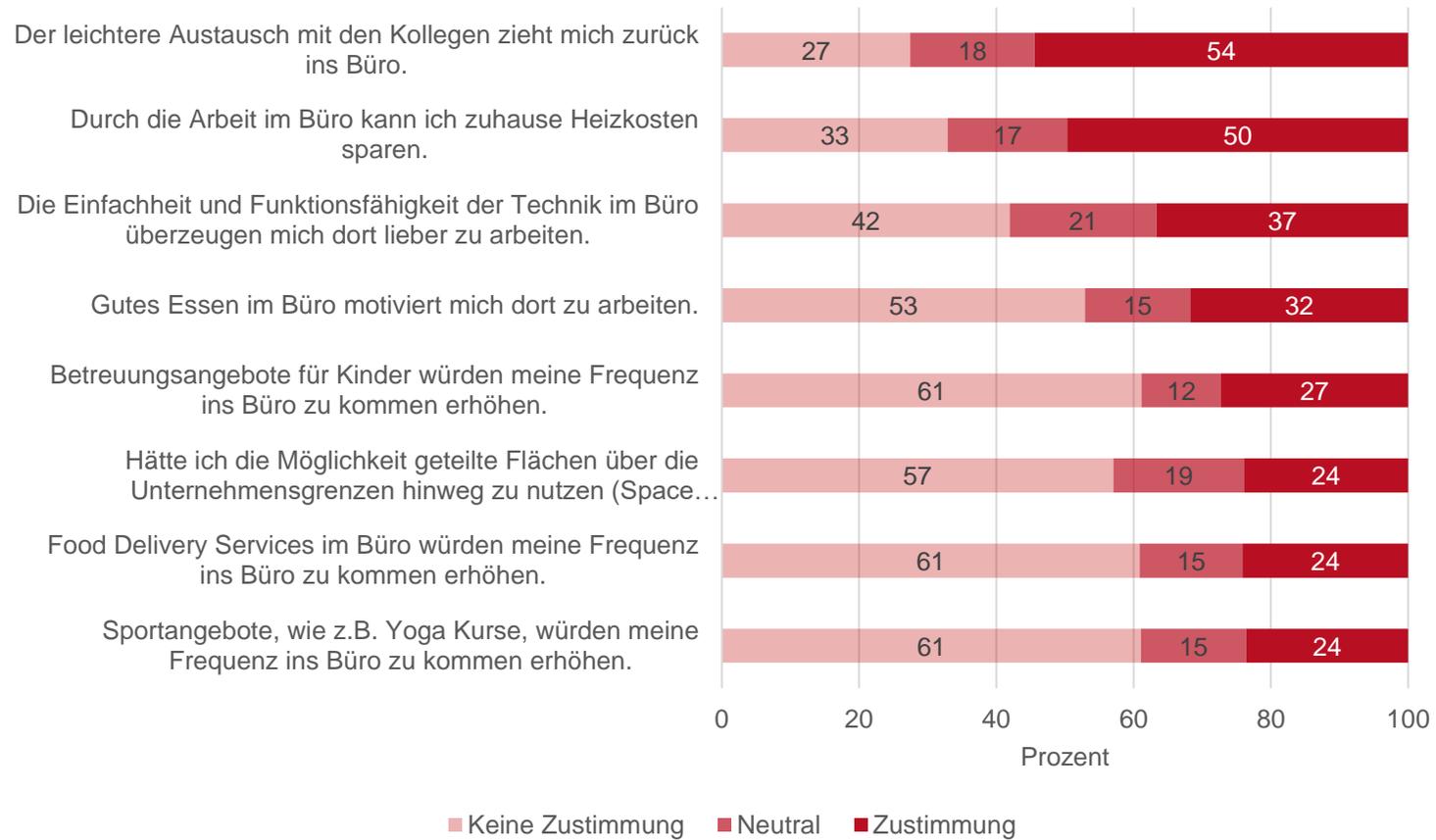


- Die häufigste Büroform ist das geteilte Büro für 2–3 Mitarbeitende (39 %); 22 % haben ein Einzelbüro; 30 % arbeiten auf größeren Flächen (z.B. Multispace)
- **69 %** der Befragten haben einen **fest zugeordneten Arbeitsplatz**; 23 % nutzen Desksharing; bei 8 % liegen andere Bürokonzepte im Unternehmen vor

# VIELE MÖGLICHKEITEN BÜRO ATTRAKTIVER ZU MACHEN

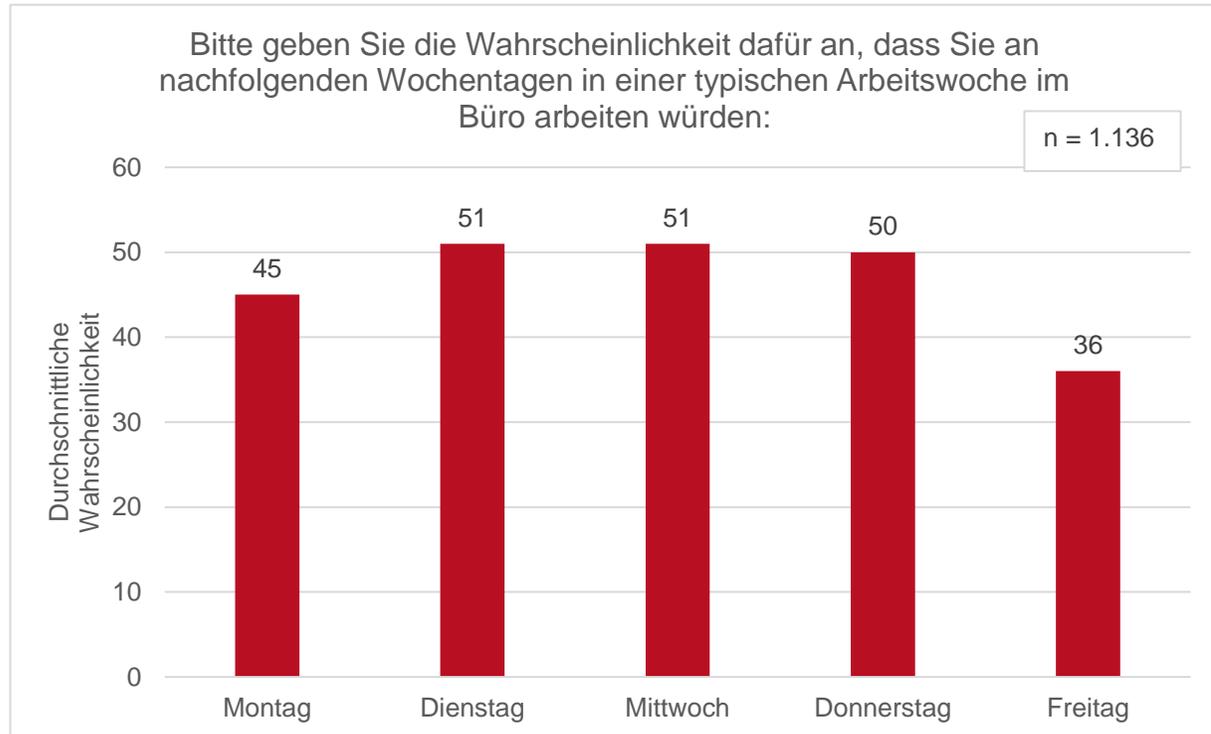
Gründe für die Rückkehr ins Büro

n = 1.115



- Über die Hälfte der Beschäftigten gibt den **leichteren Austausch mit Kollegen** als Grund an zurück ins Büro zu kommen
- Auch die **Einsparung von Heizkosten** ist für 50 % ein Grund für die Rückkehr ins Büro
- 24 % der Befragten würden zum Arbeiten geteilte Flächen über die Unternehmensgrenzen hinweg nutzen (Space Sharing, wie z.B. Coworking Spaces), wenn sie die Möglichkeit dazu hätten; für 57 % der Beschäftigten stellt dies keinen Anreiz dar, um dafür das Homeoffice zu verlassen

# WAHRSCHEINLICHKEIT DER BÜRONUTZUNG NACH WOCHENTAGEN

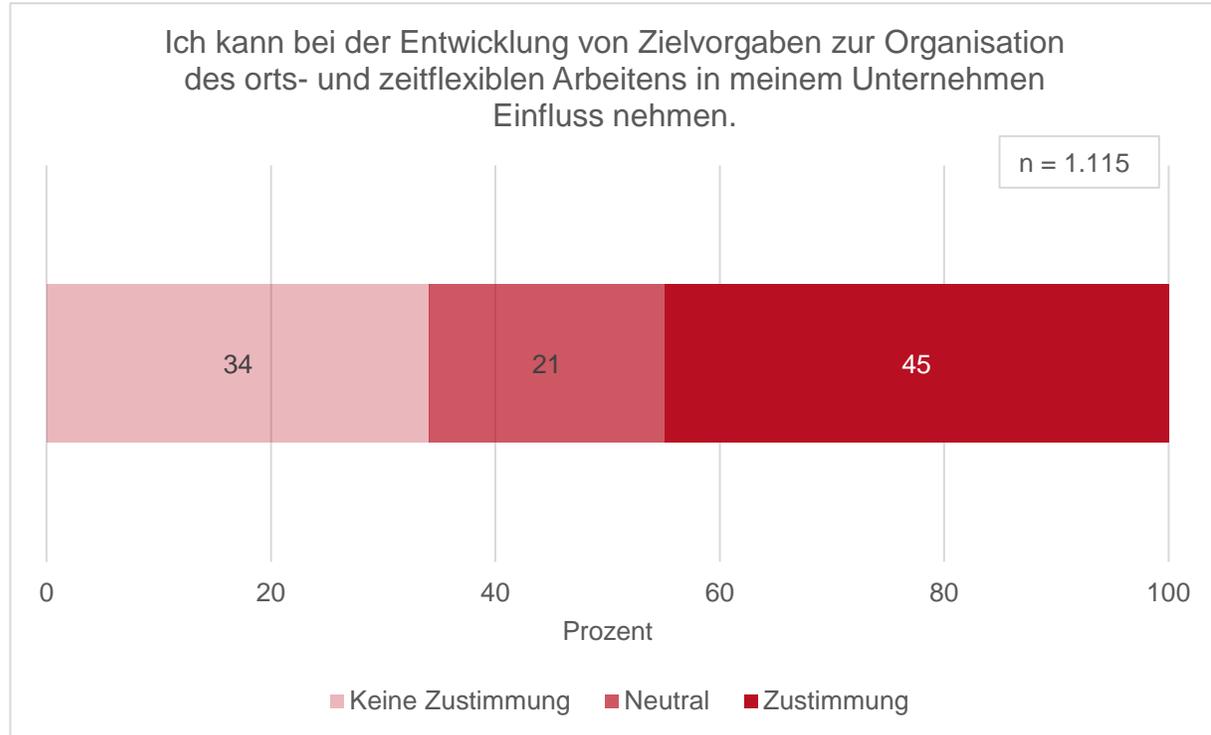


- **Alle Wochentage** sind annähernd **gleich beliebt**, um an ihnen im Büro zu arbeiten
  - Dienstags, mittwochs und donnerstags arbeitet der durchschnittliche Befragte mit einer 50-prozentigen Wahrscheinlichkeit im Büro
  - Die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte am Montag oder Freitag im Büro arbeiten, ist mit 45 % und 36 % fast genauso hoch
- Annahme: nahezu Gleichverteilung der Beschäftigten in Büros über die Woche hinweg (häufig befürchteter Leerstand nahe des Wochenendes und Überfüllung zur Wochenmitte bleibt aus?)

# AGENDA

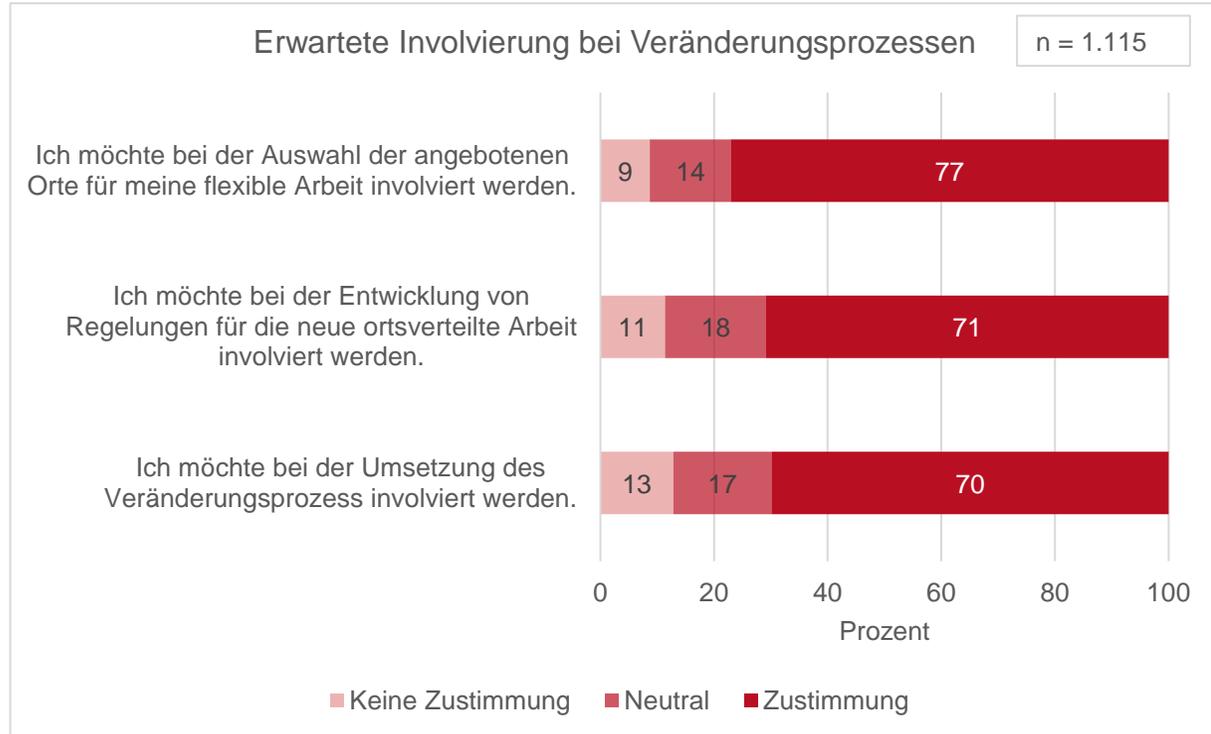
- 1** Hintergrund und Schwerpunkte der Studie
- 2** Stichprobenszusammensetzung
  - 2.1** Soziodemografika
  - 2.2** Arbeitsbezogene Merkmale
- 3** Arbeitserfolg an verschiedenen Orten
  - 3.1** Work from Home
  - 3.2** Büro
- 4** Change Management
- 5** Alternative Arbeitsorte
  - 5.1** Coworking Spaces
  - 5.2** Workation

# VERÄNDERUNGSPROZESSE



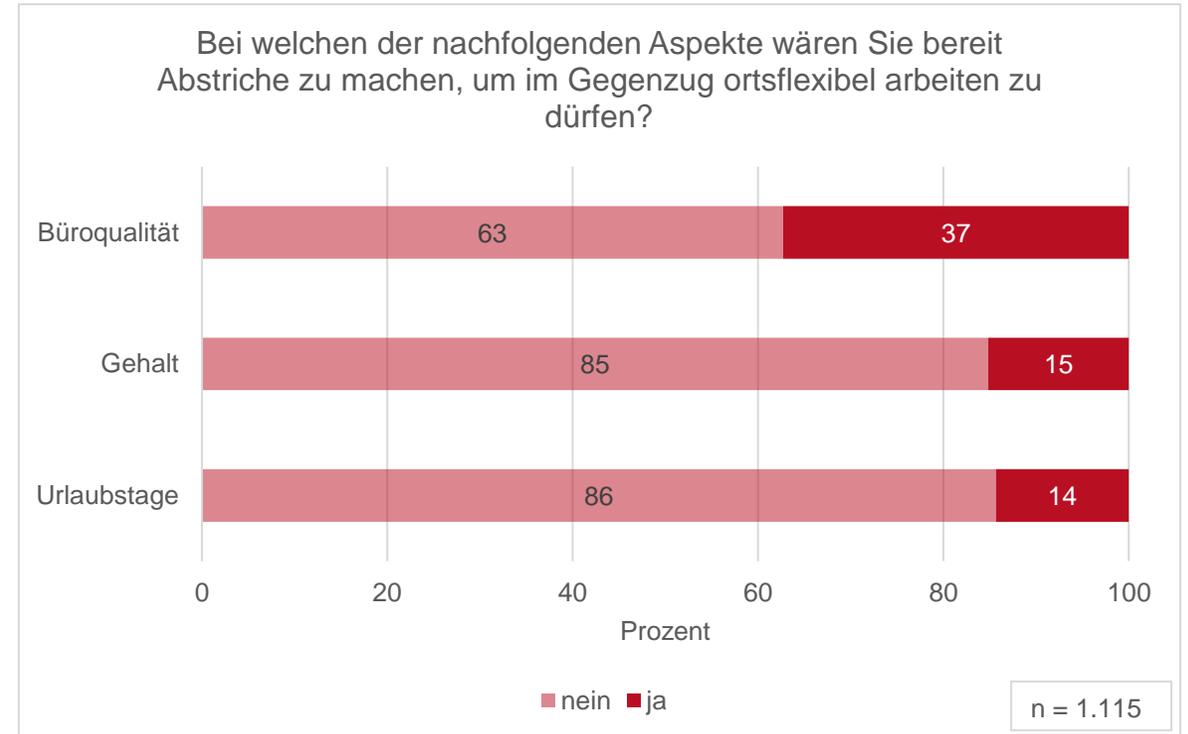
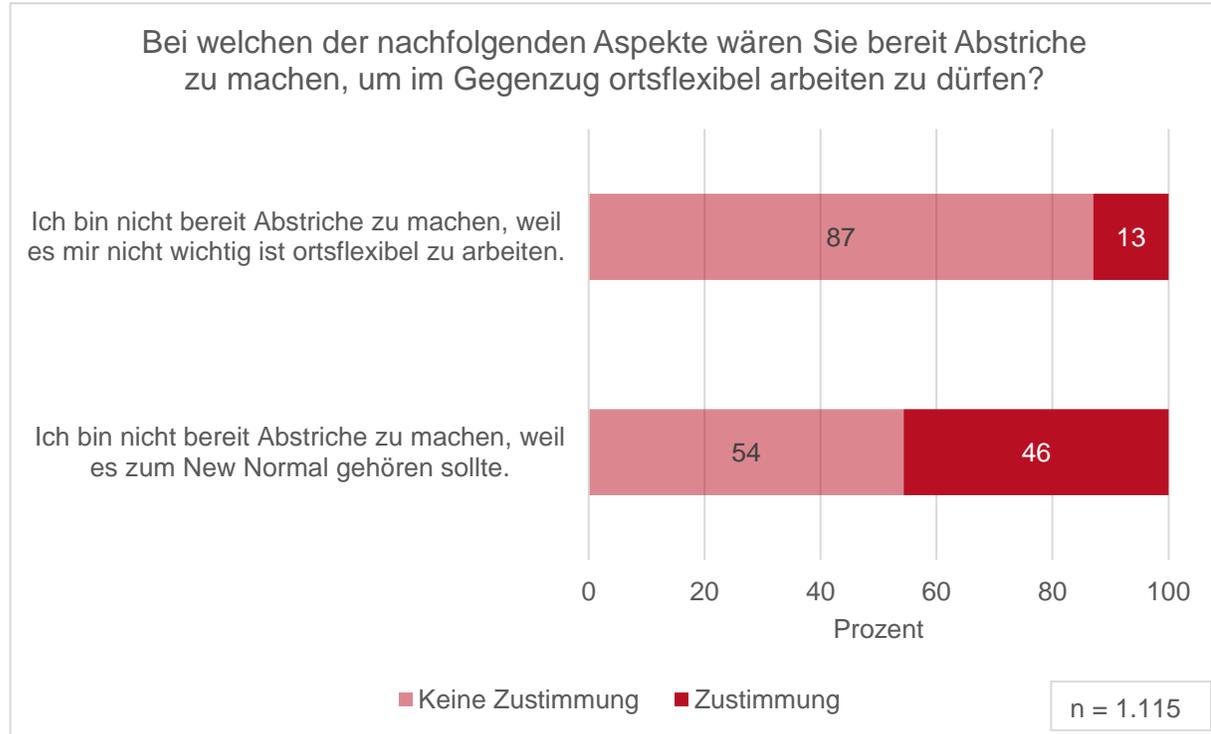
- **45 %** der Beschäftigten können bei der **Entwicklung** von **Zielvorgaben** zur Organisation des **orts- und zeitflexiblen Arbeitens** in ihrem Unternehmen **Einfluss** nehmen

# INVOLVIERUNG BEI DER AUSGESTALTUNG



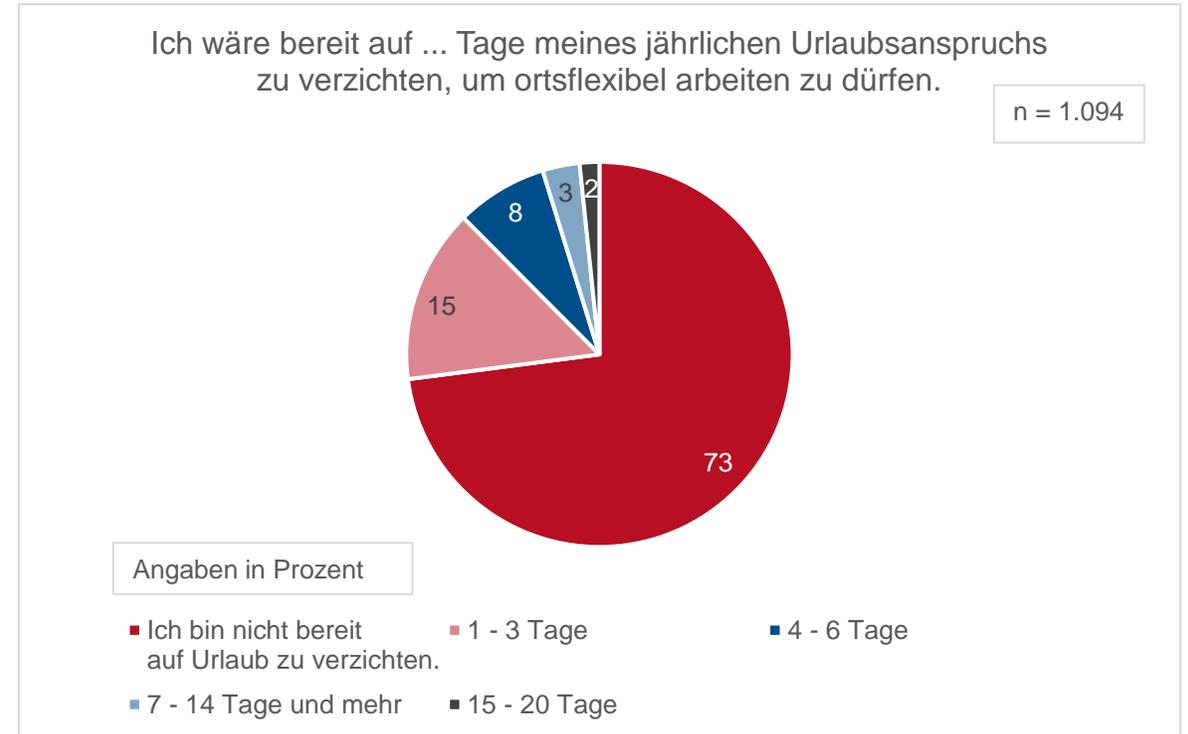
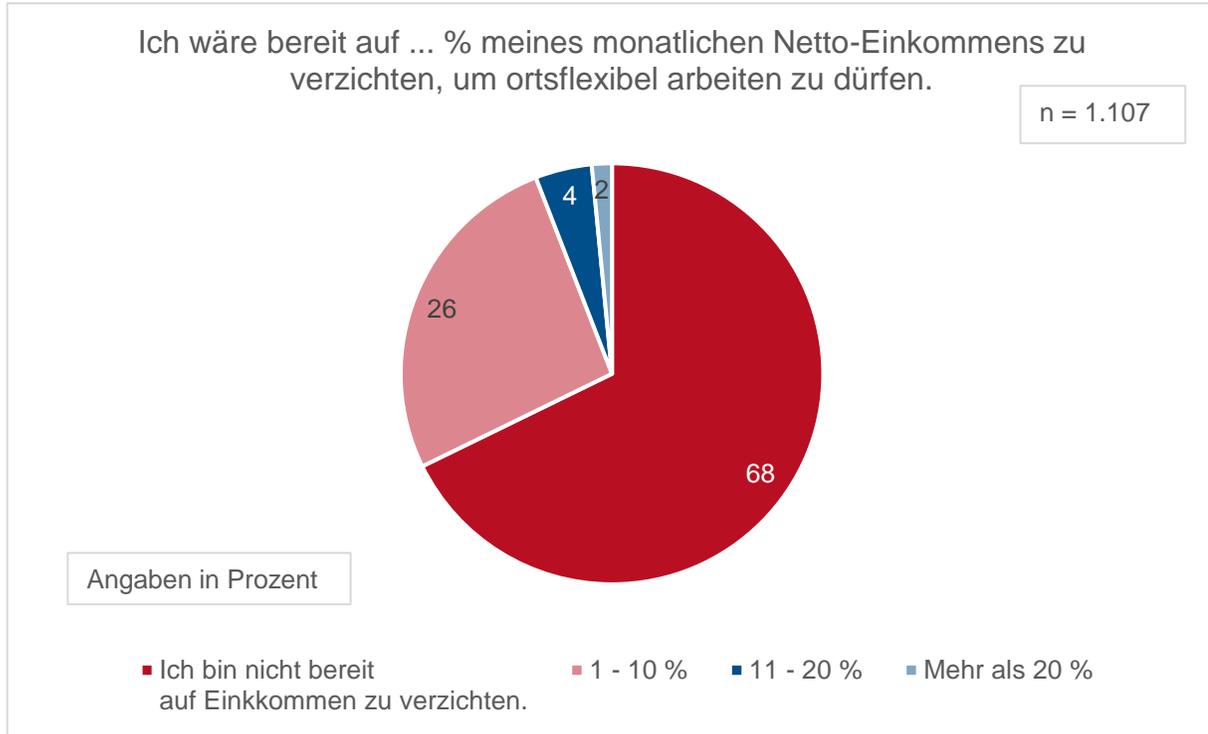
- 78 % der Befragten erwarten beim Change Management einbezogen zu werden (Konstrukt)
- 77 % ist es wichtig bei der Auswahl angebotener Orte für flexible Arbeit involviert zu werden
- 71 % möchte bei der Entwicklung von Regelungen involviert werden
- Auch beim Prozess selbst möchten 70 % einbezogen werden

# ORTSFLEXIBLE ARBEIT = NEW NORMAL



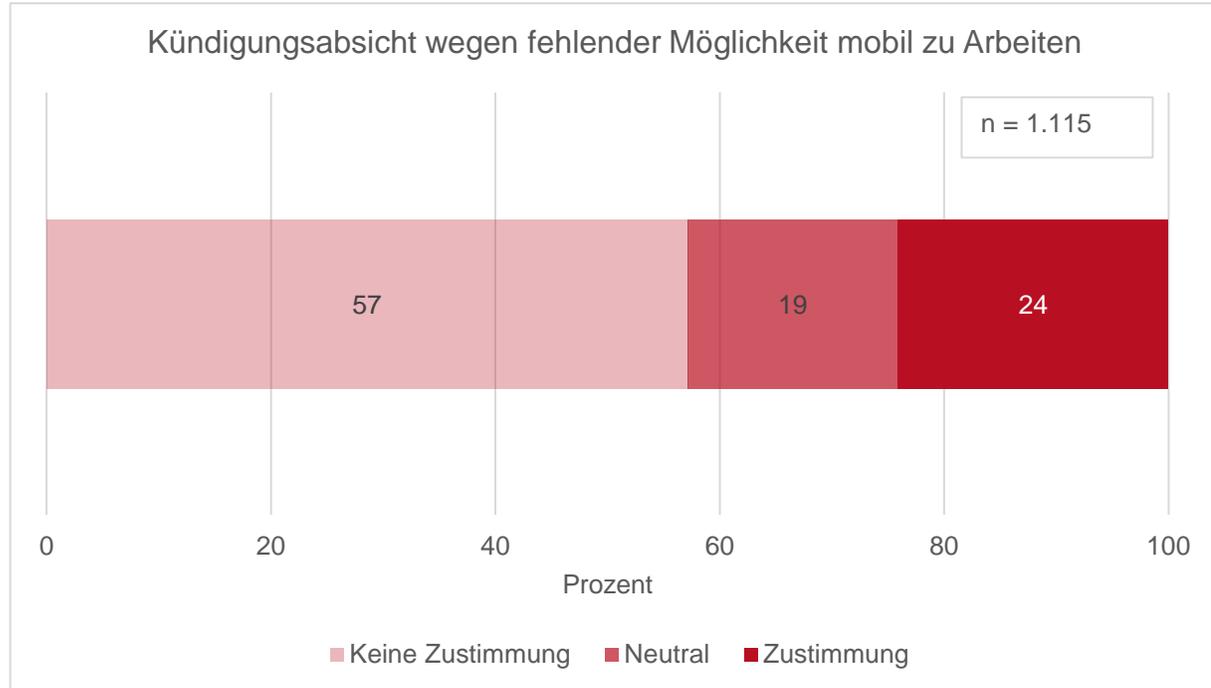
- Für 87 % der Befragten ist es wichtig, auch zukünftig ortsflexibel zu arbeiten, weshalb sie nicht bereit sind Abstriche zu machen
- Über 1/3 der Befragten sind bereit Abstriche bei ihrer Büroqualität zu machen, um im Gegenzug ortsflexibel arbeiten zu dürfen
- Auf Gehalt oder Urlaubstage zu verzichten würde jeweils nur rund 15 % der Beschäftigten

# GEGENWERT FLEXIBLER ARBEIT



- Im Durchschnitt sind die Befragten bereit, auf **2,5 % ihres Gehaltes** zu verzichten, um ortsflexibel arbeiten zu dürfen. Allerdings haben auch rund **70 %** der Befragten angegeben, **nicht bereit** zu sein, **Gehaltseinbußen** hinzunehmen

# UNTERNEHMENSBINDUNG & KÜNDIGUNG



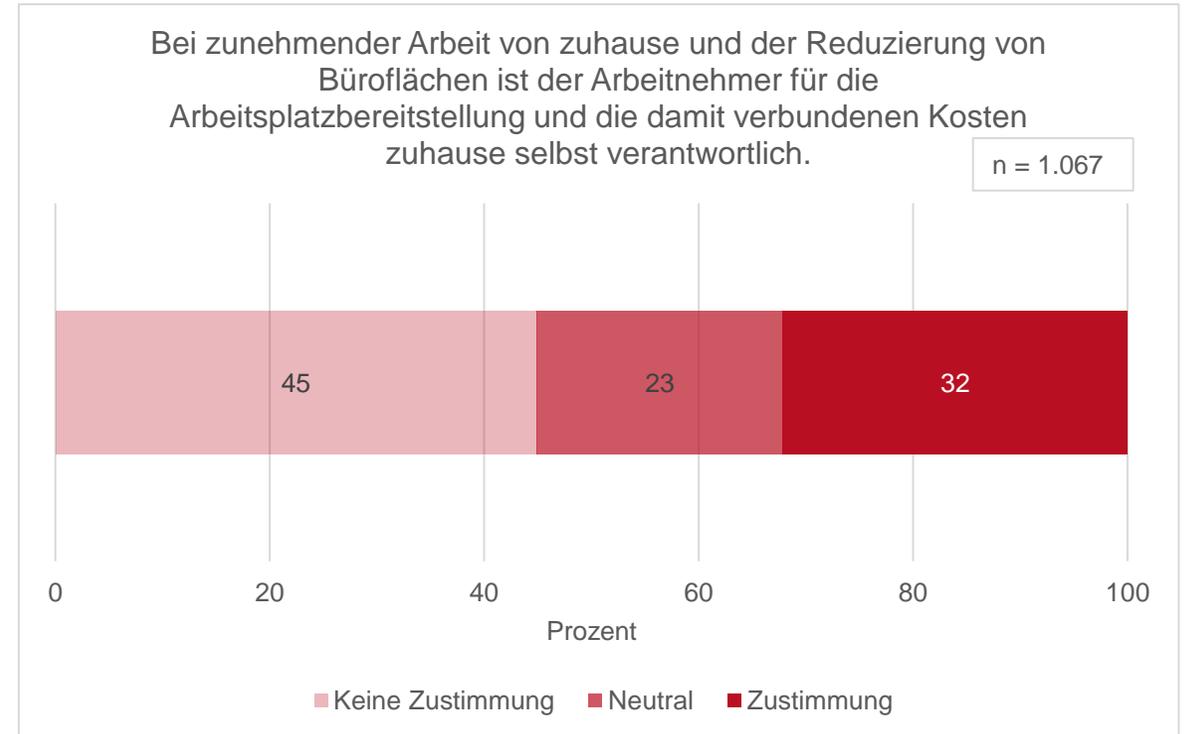
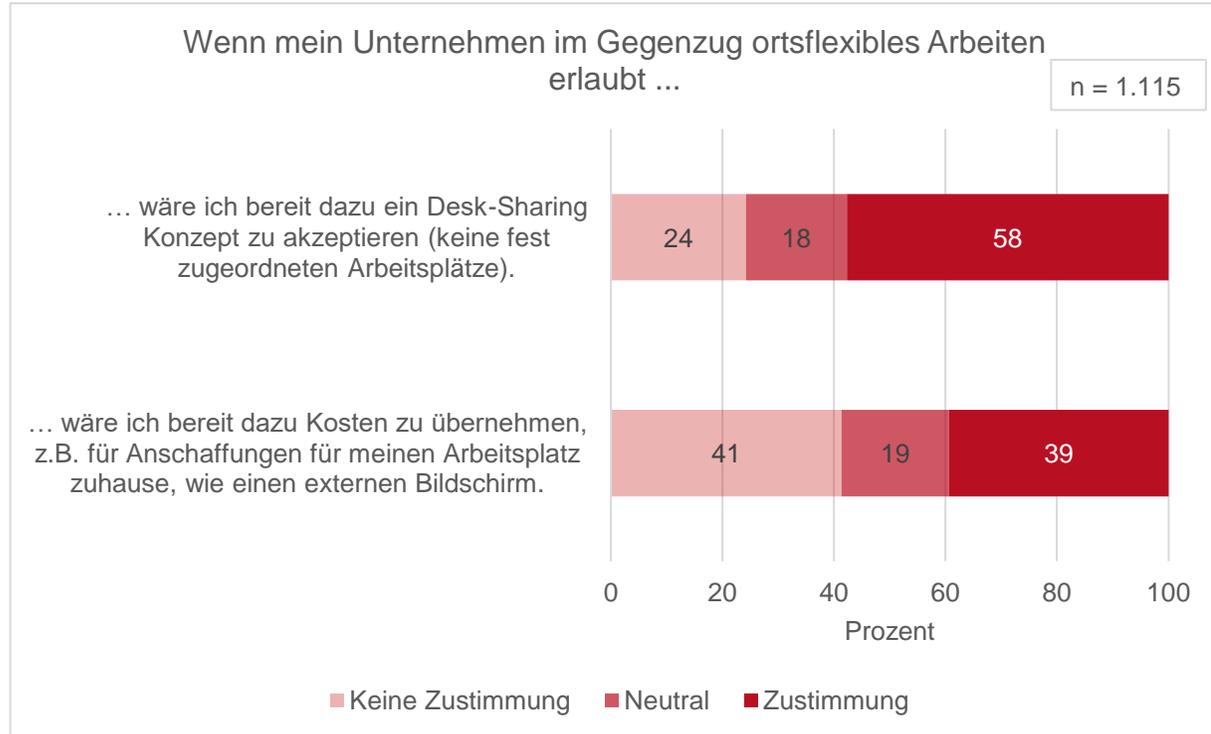
Um die Erwartungen an das Changemanagement bewerten zu können, sind die Befragten gebeten worden, folgende Aussagen zu bewerten:

1. Ich werde mich in den nächsten 6 Monaten aktiv nach einer neuen Stelle umsehen, wenn ich meinen Arbeitsort nicht flexibel wählen darf.
2. Ich denke darüber nach, meinen Arbeitsplatz in den nächsten 6 Monaten aufzugeben, wenn ich meinen Arbeitsort nicht flexibel wählen darf.
3. Wahrscheinlich werde ich in den nächsten 6 Monaten für eine andere Organisation arbeiten, wenn ich meinen Arbeitsort nicht flexibel wählen darf.

Das Cronbachsche Alpha beträgt 0,952.

- **Jeder Vierte ist bereit zu kündigen**, wenn keine Möglichkeit zur mobilen Arbeit geboten wird
- **Vor allem in den jüngeren Generationen Z und Y (bis 40 Jahre)** fällt die Kündigungsabsicht wegen fehlender Möglichkeit mobil arbeiten zu können höher aus

# ENTGEGENKOMMEN



- Knapp **60 %** der Befragten zeigen die Bereitschaft, **auf einen fest zugeordneten Arbeitsplatz im Unternehmen zu verzichten**, wenn sie im Gegenzug ortsflexibel Arbeiten dürfen.
- Rund 1/3 der Beschäftigten sieht sich in der Pflicht oder signalisiert die Bereitschaft, Kosten für die Arbeitsplatzbereitstellung zuhause (z.B. Anschaffungskosten für Equipment) selbst zu tragen

# AGENDA

**1** Hintergrund und Schwerpunkte der Studie

**2** Stichprobenzusammensetzung

**2.1** Soziodemografika

**2.2** Arbeitsbezogene Merkmale

**3** Arbeitserfolg an verschiedenen Orten

**3.1** Work from Home

**3.2** Büro

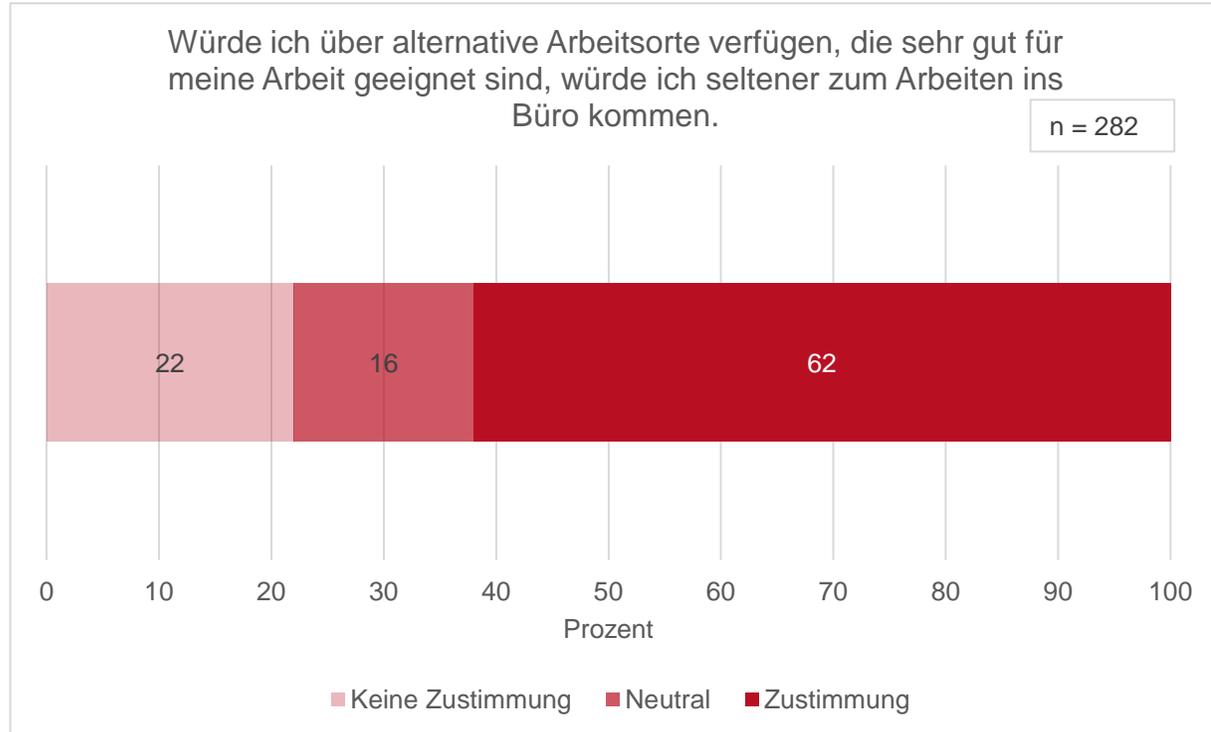
**4** Change Management

**5** *Alternative Arbeitsorte*

**5.1** *Coworking Spaces*

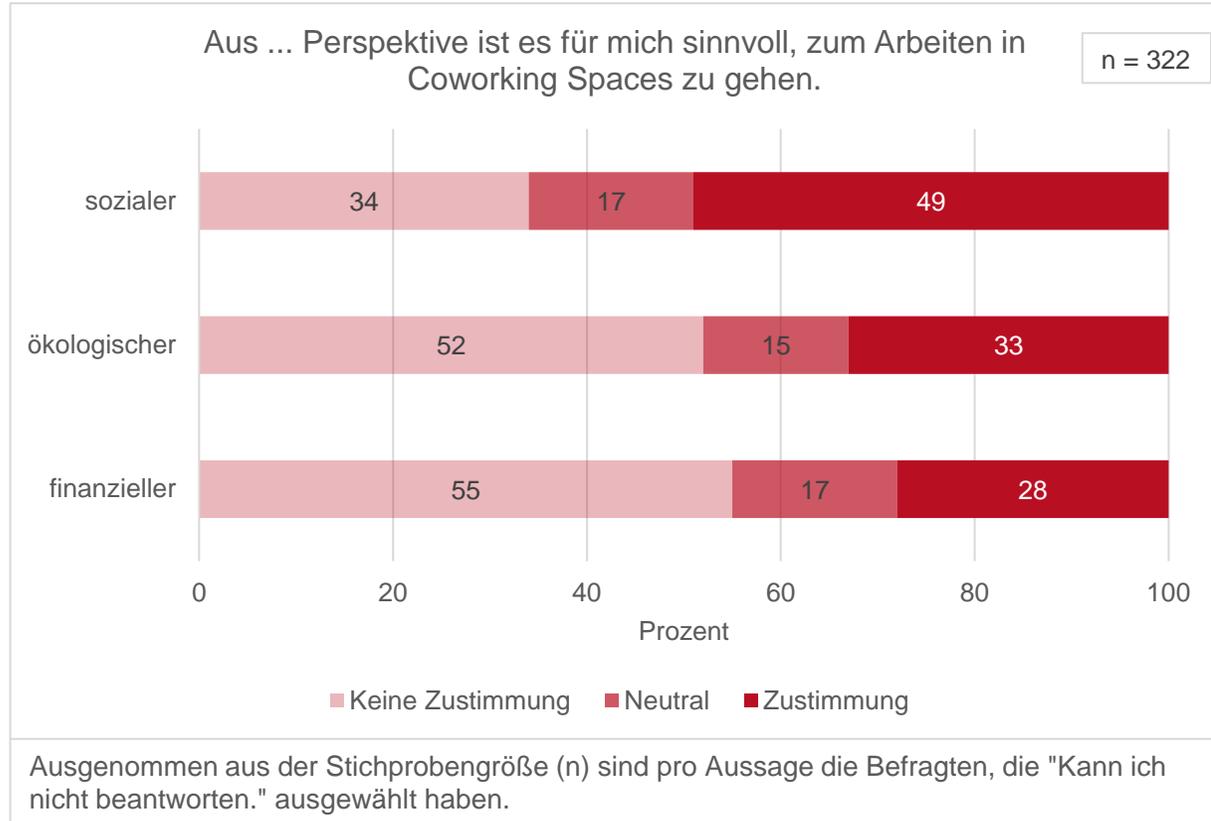
**5.2** Workation

# BEREITSCHAFT ZUR NUTZUNG



- 62 % der Befragten, die Erfahrung mit der Arbeit an dritten Orten haben, würden alternative Arbeitsorte nutzen, wenn diese verfügbar und sehr gut für ihre Arbeit geeignet sind und dadurch seltener ins Büro kommen
- Wenn die Nutzung eines Arbeitsortes zu finanzieller Belastungen führt, geben 64 % der Befragten an, diesen Ort seltener zu nutzen

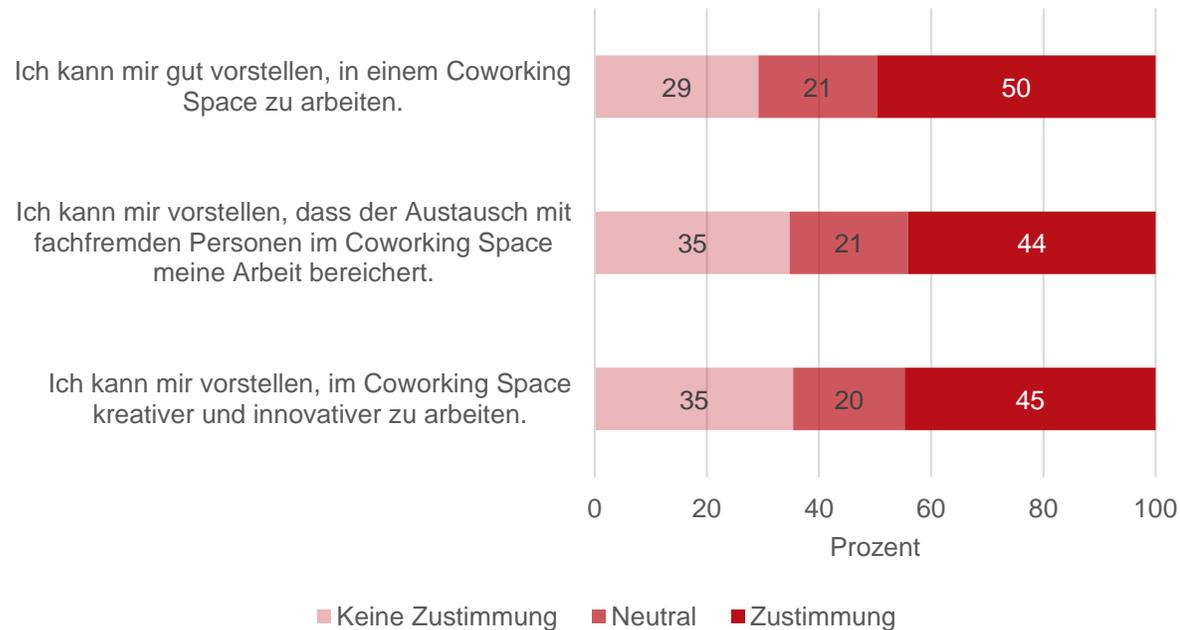
# NACHHALTIGKEITSPERSPEKTIVE AUF COWORKING SPACES



- Hinsichtlich der drei Perspektiven der Nachhaltigkeit empfinden die Befragten die Arbeit in Coworking Spaces aus **sozialer Sicht**, im Vergleich zur finanziellen und ökologischen Sicht, am sinnvollsten

# VOR- UND NACHTEILE DER ARBEIT IN COWORKING SPACES

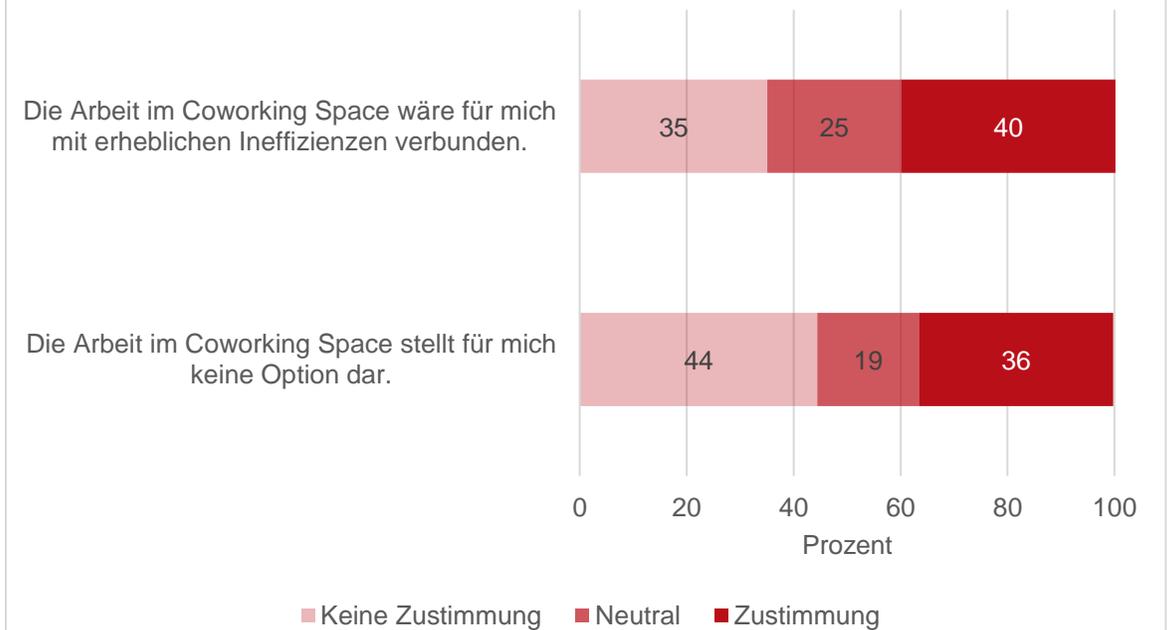
Arbeiten in Coworking Spaces (positiv)



Weitere häufig genannte Gründe, die für die Arbeit an Coworking Spaces sprechen:

- Arbeitsatmosphäre trotz unterschiedlicher Tätigkeiten/Kultur
- Networking/People Experience

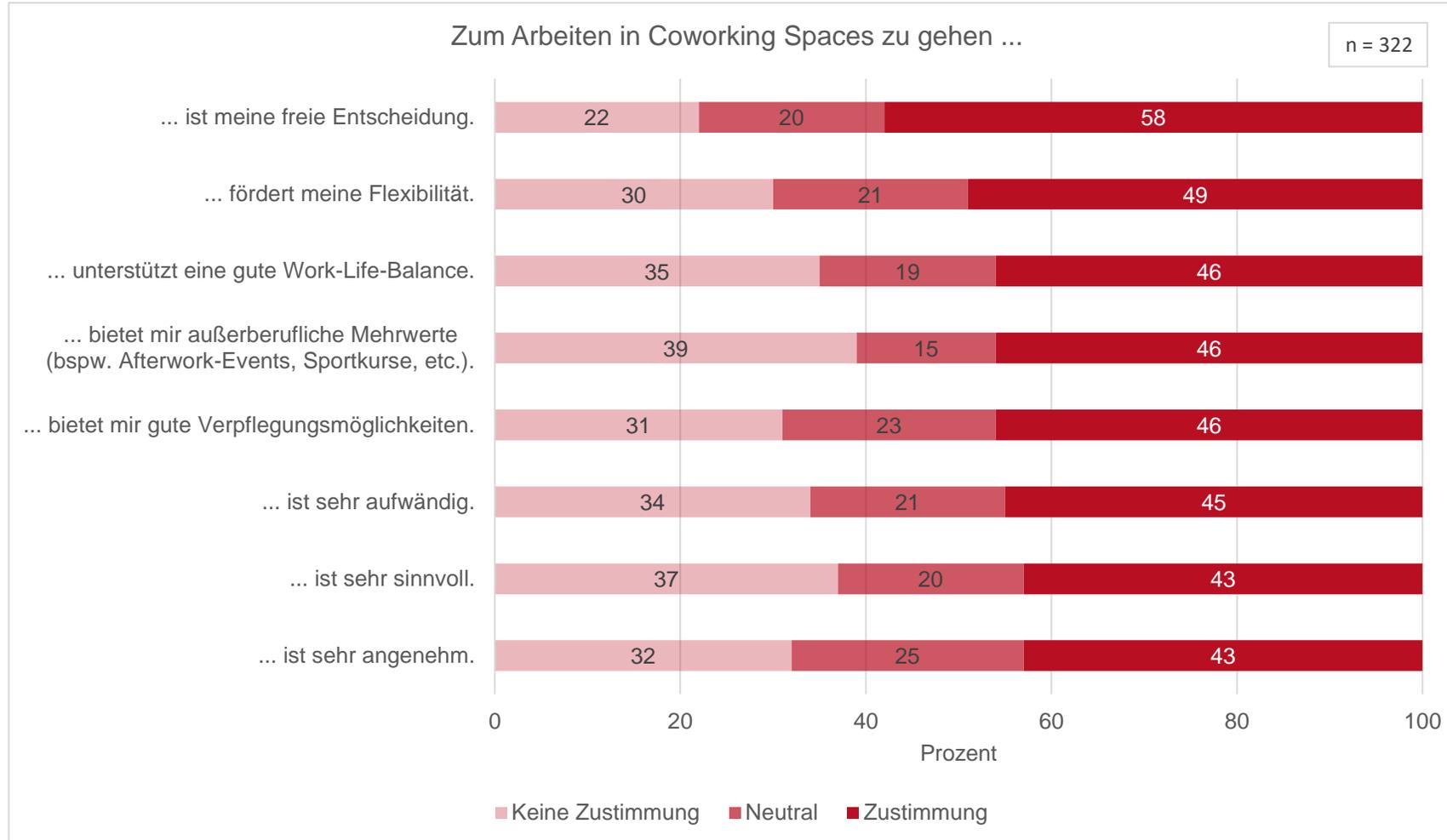
Arbeiten in Coworking Spaces (negativ)



Weitere häufig genannte Gründe, die gegen die Arbeit an Coworking Spaces sprechen:

- Datenschutz/-sicherheit/Vertraulichkeit
- Ablenkung/Störungen/Lautstärke

# ARBEIT IN COWORKING SPACES (1/2)

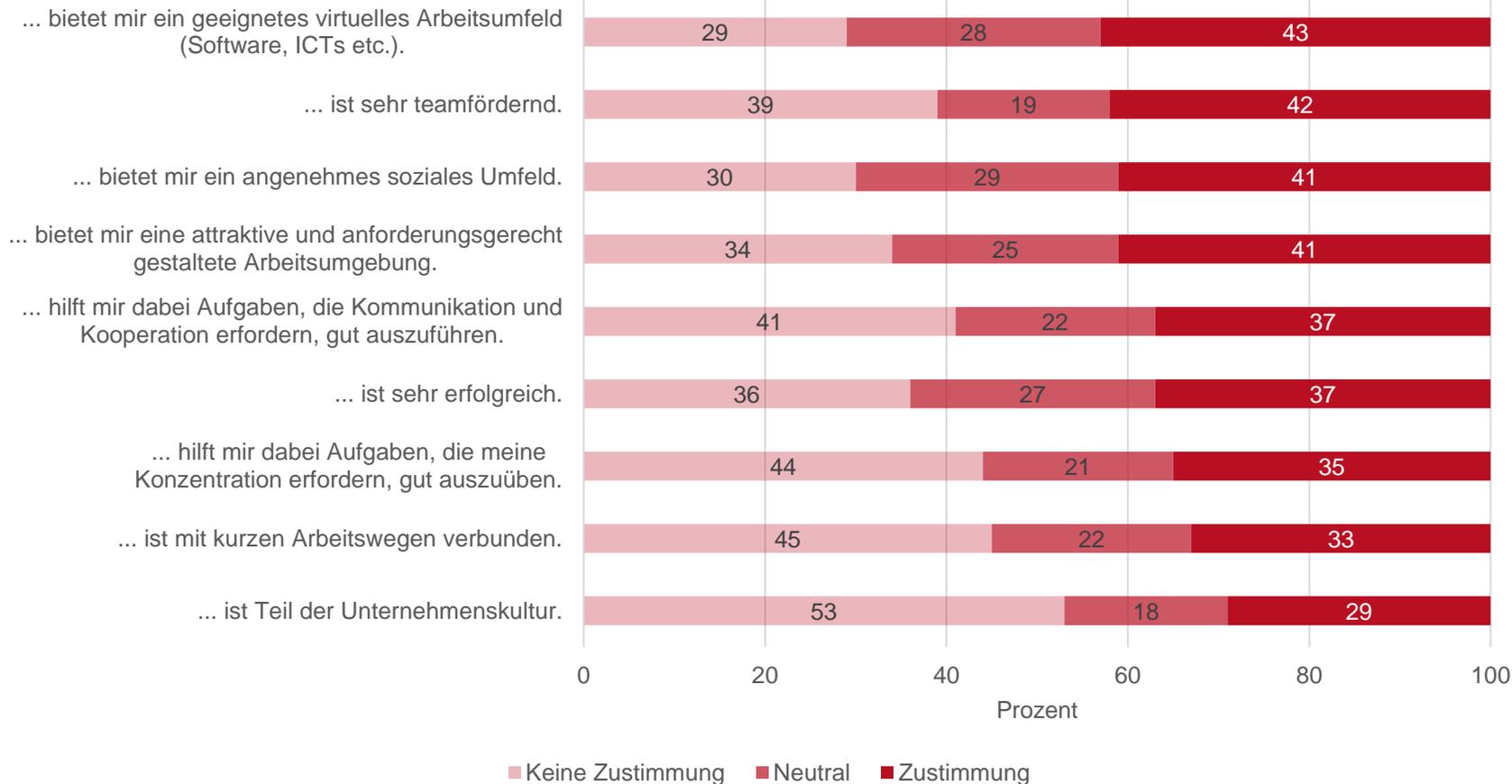


- Fast 60 % der Befragten mit Erfahrung mit der Arbeit an dritten Orten können frei entscheiden, ob sie in Coworking Spaces arbeiten
- Während 45 % die Arbeit in Coworking Spaces als sehr aufwändig empfinden, empfinden sie 43 % als sinnvoll und angenehm

# ARBEIT IN COWORKING SPACES (2/2)

Zum Arbeiten in Coworking Spaces zu gehen ...

n = 322



- Für ein Drittel ist die Arbeit in Coworking Spaces mit kurzen Arbeitswegen verbunden

Ausgenommen aus der Stichprobengröße (n) sind pro Aussage die Befragten, die "Kann ich nicht beantworten." ausgewählt haben.

# AGENDA

**1** Hintergrund und Schwerpunkte der Studie

**2** Stichprobenszusammensetzung

**2.1** Soziodemografika

**2.2** Arbeitsbezogene Merkmale

**3** Arbeitserfolg an verschiedenen Orten

**3.1** Work from Home

**3.2** Büro

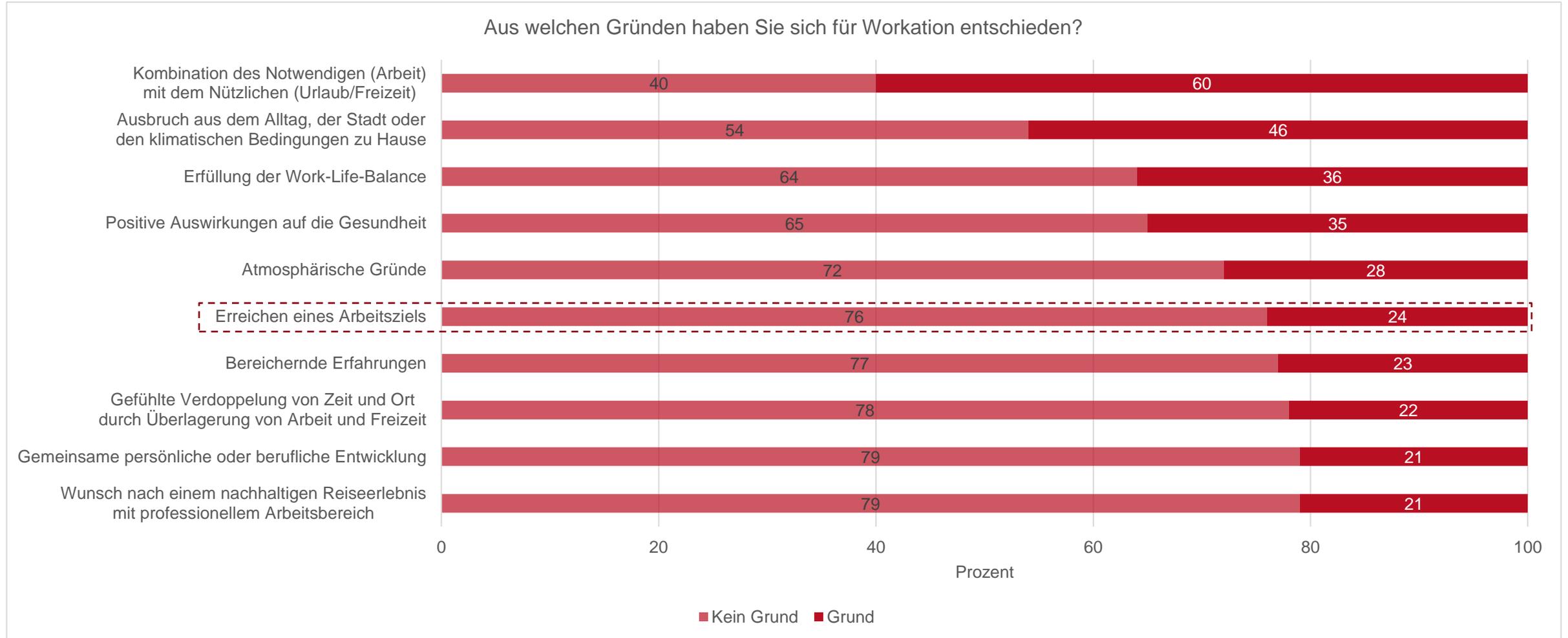
**4** Change Management

**5** *Alternative Arbeitsorte*

**5.1** Coworking Spaces

**5.2** *Workation*

# GRÜNDE FÜR WORKATION



# UNTERKÜNFTE UND DAUER

