

Zwischen Homeoffice und Büro: Einflussfaktoren auf die Arbeitsortwahl an einer Schweizer Hochschule

Dharneeka JEYAM¹, Andreas URECH¹, Magdalena MATEESCU¹,
Maximilian BUYKEN², Hartmut SCHULZE¹

*¹ Institut für Kooperationsforschung und Entwicklung,
Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW,
Riggenbachstrasse 16, CH-4600 Olten*

*² ETH Zürich, Stab Personalentwicklung und Leadership,
Binzmühlestrasse 130, 8092 CH-Zürich*

Kurzfassung: Die Arbeitswelt hat sich durch weltweite Homeoffice-Erfahrungen und die Beschleunigung des Wandels durch die Covid-19-Pandemie maßgeblich verändert. Diese Studie untersucht die von Mitarbeitenden im administrativen Bereich genannten Gründe für ihre Entscheidung zur Arbeit im Büro und untersucht deren tatsächlichen Einfluss auf die verbrachte Zeit vor Ort. Daten aus einer Online-Fragebogenstudie im Schweizer Hochschulbereich zeigen, dass soziale Kontakte als Hauptgründe für die Präferenz des Büros angegeben werden. Jedoch ergibt eine Regressionsanalyse ein differenzierteres Bild: Die tatsächlich verbrachte Zeit im Büro wird stärker von spezifischen Arbeitsanforderungen und der Qualität des Arbeitsplatzes beeinflusst als von sozialen Interaktionen. Zusätzlich zeigt die Untersuchung, dass die Art der Tätigkeit einen erheblichen Einfluss auf die Entscheidung zur Arbeit im Büro hat. Die Erkenntnisse haben Implikationen für die Gestaltung flexibler Arbeitsmodelle und die effiziente Nutzung von Büroressourcen, um den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden und die organisatorische Effizienz zu fördern. Diese Studie bietet einen Einblick in die sich verändernde Arbeitspraxis und liefert Erkenntnisse für die Anpassung von Arbeitsmodellen an die Vielfalt der Bedürfnisse in modernen Arbeitsumgebungen.

Schlüsselwörter: Hybride Arbeit, mobil-flexible Arbeit, Arbeitsplatzwahl, Arbeitsplatzpräferenzen, soziale Interaktionen, Büropräsenz, Homeoffice

1. Einführung

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren durch die weltweiten Erfahrungen mit Homeoffice maßgeblich verändert. Die Auswirkungen der Covid-19 Pandemie haben diesen Wandel nochmals beschleunigt (Weichbrodt et al. 2020). Dabei ist festzustellen, dass der Anteil an Homeoffice je nach Branche stark variiert. In der Schweiz liegt der Anteil an Homeoffice beispielsweise im Hochschulbereich bei bis zu 80 % (Bütikofer et al. 2021). Dies verdeutlicht einen Paradigmenwechsel: Homeoffice ist nicht mehr nur eine temporäre Notlösung, sondern entwickelt sich zunehmend zu einem festen Bestandteil der Arbeitswelt. Die Zukunft des wissensbasierten Arbeitens stellt einen Mix dar, bestehend aus Präsenz vor Ort am zugewiesenen Arbeitsplatz und der Arbeit an Arbeitsorten außerhalb der Firma wie z. B. Homeoffice, unterwegs, beim Kunden/Partner etc. (Aksoy et al. 2022; Barrero et al. 2021). Diese mobil-flexibel

oder hybrid genannte Form des Arbeitens bietet den Vorteil, dass sie Produktivitätseffekte durch die autonome Wahl des am besten zu einer Arbeitsaufgabe passenden Ortes hervorbringt und gleichzeitig Nachteile wie Einsamkeit oder Identifikationsverluste zu vermeiden hilft, wie sie mit einer rein remote erfolgenden Arbeitsweise eher einhergehen. Das jeweils zur Firma, zur Branche, zu den Arbeitsbedingungen und den Mitarbeitenden passende Verhältnis kann dabei nur kontextbezogen bestimmt werden. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Beweggründe Mitarbeitende für die Entscheidung der Arbeit im Büro nennen und ob diese Aspekte tatsächlich die verbrachte Zeit am Arbeitsort beeinflussen. Um dieser Fragestellung nachzugehen, wurde 2022 eine größere Online-Fragebogenstudie im Schweizer Hochschulbereich durchgeführt.

2. Gründe für die Wahl der mobil-flexiblen Arbeitsweise

In der Literatur finden sich verschiedene Studien, die sich mit Gründen für die Wahl einer mobil-flexiblen Arbeitsweise an verschiedenen Arbeitsorten beschäftigen. In einer für die Schweiz repräsentativen Studie (Weichbrodt et al. 2020) stellten sich die Autonomie der freien Ortswahl und Zeiteinteilung, der Zeitgewinn durch Wegfall der Reisezeit und die Ungestörtheit als die drei meistgenannten Gründe für die Wahl des Homeoffices als Arbeitsort heraus. Als zentraler Nachteil von Homeoffice wurde die Zusammenarbeit im Team genannt (Weichbrodt et al. 2020, S. 15). Auch Criscuolo et al. (2021) erfassten in ihrer OECD-weiten Studie u. a. Vor- und Nachteile einer mobil-flexiblen Arbeitsweise. Geringere Reisekosten, größere Flexibilität der Arbeitszeit und ungestörte Arbeit waren auch hier unter den von Mitarbeitenden meistgenannten Gründen. Die Reduktion sozialer Interaktionen und das stärkere Zusammenfallen von Arbeit und Freizeit wurden als größte Nachteile genannt (Criscuolo et al. 2021, S. 28). Im Rahmen eines umfragebasierten Experimentes zum Workplace Choice Verhalten identifizierten Appel-Meulenbroek et al. (2022) verschiedene Faktoren, die in die Entscheidungen über die Wahl des Arbeitsortes einfließen. Die erwartete Enge im Office vor Ort sowie die Verfügbarkeit privater Räume für Konzentration und Besprechungen bestimmten danach neben der Länge des Arbeitsweges und der Bedeutsamkeit der Kommunikation mit Kollegen und Kolleginnen die Entscheidungen der Mitarbeitenden, an welchem Arbeitsort sie arbeiten wollten. Es fällt auf, dass es sich bei den genannten Faktoren eher um solche handelt, die generell für die Wahl eines bestimmten Arbeitsortes sprechen. Ob sich die Mitarbeitenden dann jedoch tatsächlich z. B. wegen des sozialen Austauschs mit den Kolleg*innen für das Office vor Ort als Arbeitsort entscheiden, wie oft sie dies tun und wie viel Zeit sie dort verbringe, bleibt offen. In Anbetracht der aktuellen Forschungserkenntnisse wurden die folgenden Fragestellungen untersucht:

- 1) Welche Beweggründe geben Mitarbeitende für die Entscheidung an, vor Ort zu arbeiten?
- 2) Inwiefern korrespondieren die genannten Beweggründe tatsächlich mit der vor Ort verbrachten Arbeitszeit?

3. Methode und Stichprobe

Die Arbeitszeit im Büro wurde mit dem Item „Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit verbrachten Sie [...] während einer typischen Arbeitswoche an welchen Orten?“ gemessen. Die Teilnehmenden hatten die Antwortoptionen „Homeoffice“, „Home Base“, „gleiches Gebäude“, „anderes Gebäude“, „anderer Standort“, und „anderswo“ zur Auswahl. Da auf die Gründe, weshalb Mitarbeitende vor Ort arbeiten fokussiert wurde, war für die vorliegende Studie nur die Prozentangabe der Arbeitszeit in der Home Base relevant. Die Gründe für die Arbeit im Office vor Ort wurden mit einer Skala von Weichbrodt et al. (2020) erfasst, welche spezifisch für die Organisation angepasst wurde. Die Teilnehmenden gaben an, weshalb sie gerne vor Ort arbeiten. Ein Beispielitem hierfür ist, „Ich bekomme ein besseres Verständnis für meine Kolleg*innen, die vor Ort sind (z. B. wie es ihnen geht, was sie beschäftigt) im Vergleich zu denen, die dezentral arbeiten“. Insgesamt wurden 13 Beweggründe erfasst und die Teilnehmenden konnten die Items auf einer fünfstufigen Likert-Skala bewerten („stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme voll zu“). Insgesamt beantworteten 4'231 Mitarbeitende einer Schweizer Hochschule (2'362 Männer, 1'809 Frauen, 60 Andere) die Umfrage vollständig. Der Fokus unserer Studie lag bei der Teilstichprobe der administrativen Mitarbeitenden. Die Stichprobe für die Studie besteht entsprechend aus 1248 Personen (356 Männer, 892 Frauen), was einer sehr hohen Rücklaufquote von 62,25 % entspricht.

4. Ergebnisse

Um die erste Forschungsfrage nach den Beweggründen zu beantworten, wurden deskriptive Analysen (*siehe Abbildung 1*) durchgeführt, welche offenbaren, dass die wichtigsten Gründe für die Arbeit im Büro wie folgt angegeben wurden: (1) Manche Dinge/Probleme/Diskussionen lassen sich persönlich viel schneller/einfacher regeln (79 % Zustimmung). (2) Ich bekomme ein besseres Verständnis für meine Kolleg*innen, die vor Ort sind (z. B. wie es ihnen geht, was sie beschäftigt) im Vergleich zu denen, die dezentral arbeiten) (79 % Zustimmung). (3) Der Teamzusammenhalt ist leichter zu erhalten, wenn man sich persönlich trifft (76 %). (4) Ich fühle mich stärker mit der Organisation verbunden, wenn ich vor Ort bin (49 %). Hier wird deutlich, dass die selbst eingeschätzten Gründe, lieber in der Büroumgebung zu arbeiten, stark von der Wichtigkeit der sozialen Kontakte geprägt sind. Um die zweite Forschungsfrage nach dem Zusammenhang zwischen den angegebenen Beweggründen und der tatsächlich vor Ort verbrachten Arbeitszeit zu beantworten, wurde eine Regressionsanalyse durchgeführt. Die linearen Regressionseigenschaften wurden überprüft. Da Heteroskedastizität vorliegt, wurden robuste Schätzmethoden in Betracht gezogen werden, um die Probleme zu mildern. Daher erfolgten weitere Analysen mit einem robusten ML-Schätzer. Die robuste Regression ($R^2 = 0.34$) wurde mit dem Paket *robustbase* in R berechnet (Koller, 2015).

Die Regressionsanalyse zeigte ein anderes Bild als die deskriptive Analyse. Danach wird die tatsächlich im Büro verbrachte Zeit vor allem von den folgenden Faktoren beeinflusst: (1) Die Arbeitstätigkeit kann nur am Standort der Organisation ausgeführt werden ($b = 3.52$, $p > 0.001$); (2) Der physische Arbeitsplatz wird gemocht, weil er etwas bietet (z. B. die Infrastruktur) ($b = 3.43$, $p > 0.001$); (3) Meine vorgesetzte Person besteht auf die Anwesenheit ($b = 3.07$, $p > 0.001$); (4) Es ist einfacher, den Tag zu

strukturieren ($b = 2.68$, $p > 0.001$). Die Zeit vor Ort wird somit eher von den Charakteristika der Arbeitstätigkeit und der Qualität des Arbeitsplatzes beeinflusst und weniger von der sozialen Interaktion. Diese Befunde zeigen, dass die zentralen Entscheidungsgründe, weshalb Mitarbeitende tatsächlich vor Ort arbeiten, von den selbstberichteten Gründen abweichen.

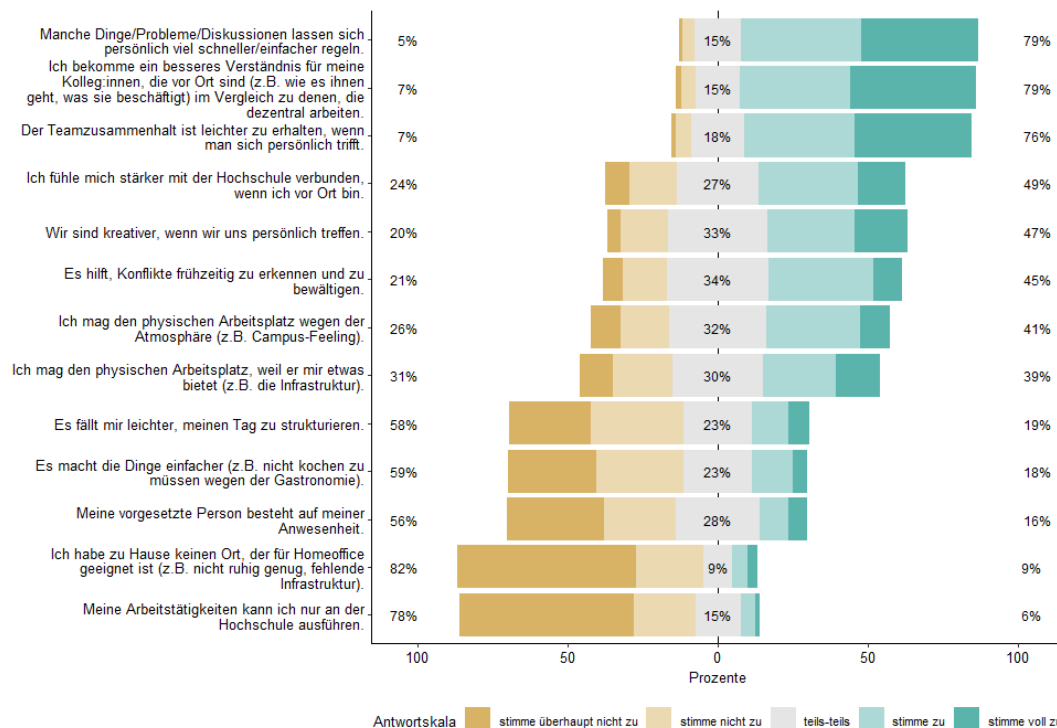


Abbildung 1: Deskriptive Analyse: Gründe vor Ort

5. Diskussion

Die vorliegenden Ergebnisse werfen Fragen bezüglich der Diskrepanz zwischen den von den Mitarbeitenden angegebenen Gründen für die Arbeit vor Ort und der tatsächlichen Arbeitszeit im Büro auf. Vertraut man auf den Selbstbericht der Mitarbeitenden, kommen diese vor allem aus Gründen an den Arbeitsplatz vor Ort, die stark von der Wichtigkeit und dem Vorteil persönlicher sozialer Kontakte geprägt sind (z. B. die Möglichkeit, bestimmte Dinge persönlich und effizienter zu klären, ein besseres Verständnis für Kolleg*innen vor Ort zu gewinnen und den Teamzusammenhalt zu stärken). Demgegenüber wird die Dauer der tatsächlich vor Ort verbrachten Zeit zwar auch von diesen sozialen Aspekten beeinflusst, aber auch und sogar in stärkerem Maße von den spezifischen Anforderungen der Arbeit und der Qualität des Arbeitsplatzes.

Auf Basis der Daten interpretieren wir, dass der soziale Aspekt nach wie vor von Bedeutung ist und von den Mitarbeitenden auch als wichtig anerkannt – ggf. sogar aus emotionalen Gründen geschätzt wird –, jedoch nicht unbedingt eine ausgedehnte Präsenz im Büro erfordert. Tatsächlich ist es inzwischen schon fast zum „common sense“ geworden, dass beispielsweise der Teamzusammenhalt rein virtuell nicht so einfach aufrechtzuerhalten sei wie im persönlichen Kontakt (s. auch Baltes et al. 2002, zu anderen Nachteilen der rein computerbasierten Zusammenarbeit). Von ausgedehnten persönlichen Kontakten ist im Umkehrschluss per se nicht die Rede. Es ist denk-

bar, dass kurze, regelmäßige persönliche Kontakte ebenso effektiv sein können, um eine starke soziale Verbindung und Teamzusammenhalt aufrechtzuerhalten. Diese Erklärung wäre auch konsistent mit dem Methodeneffekt, der sich daraus ergibt, dass bei den selbstberichteten Gründen nur nach dem „Warum“ gefragt wurde, aber nicht nach dem Einfluss auf die vor Ort verbrachte Zeit.

Tabelle 1: Ergebnisse aus der Regressionsanalyse

Gründe	Estimate	Std. Error	t-value	Pr(> t)
Meine Arbeitstätigkeiten kann ich nur an der Hochschule ausführen.	3.52	0.64	5.53	0.001***
Ich mag den physischen Arbeitsplatz, weil er mir etwas bietet (z. B. die Infrastruktur).	3.43	0.61	5.58	0.001***
Meine vorgesetzte Person besteht auf meiner Anwesenheit.	3.07	0.48	6.46	0.001***
Es fällt mir leichter, meinen Tag zu strukturieren.	2.68	0.59	4.56	0.001***
Wir sind kreativer, wenn wir uns persönlich treffen.	2.27	0.72	3.17	0.01**
Ich habe zu Hause keinen Ort, der für Homeoffice geeignet ist (z. B. nicht ruhig genug, fehlende Infrastruktur).	1.90	0.61	3.11	0.01**
Ich bekomme ein besseres Verständnis für meine Kolleg*innen, die vor Ort sind (z. B. wie es ihnen geht, was sie beschäftigt) im Vergleich zu denen, die dezentral arbeiten.	1.87	0.84	2.23	0.05 *
Der Teamzusammenhalt ist leichter zu erhalten, wenn man sich persönlich trifft.	1.19	0.85	1.39	0.16
Es hilft, Konflikte frühzeitig zu erkennen und zu bewältigen.	0.60	0.67	0.90	0.37
Manche Dinge/Probleme/Diskussionen lassen sich persönlich viel schneller/einfacher regeln.	0.59	0.80	0.73	0.46
Ich mag den physischen Arbeitsplatz wegen der Atmosphäre (z. B. Campus-Feeling).	0.49	0.63	0.79	0.43
Ich fühle mich stärker mit der Hochschule verbunden, wenn ich vor Ort bin.	-0.30	0.59	-0.51	0.61
Es macht die Dinge einfacher (z. B. nicht kochen zu müssen wegen der Gastronomie).	0.20	0.53	0.37	0.71

Gleichfalls ist zu beachten, dass die Art der Tätigkeit einen erheblichen Einfluss auf die Entscheidung der Mitarbeitenden haben kann, vor Ort zu arbeiten. Unsere Untersuchung konzentrierte sich hauptsächlich auf administrative Tätigkeiten, die möglicherweise andere Anforderungen an den Arbeitsort stellen als beispielsweise kreativere oder projektbasierte Aufgaben. Administrative Mitarbeiter*innen könnten eine stärkere Präsenz im Büro bevorzugen, um die effiziente Abwicklung täglicher Aufgaben zu gewährleisten, die möglicherweise eine direkte Zusammenarbeit und schnelle Entscheidungen erfordern. Die Natur der administrativen Arbeit könnte somit eine größere Rolle bei der Entscheidung für die Arbeit vor Ort spielen, wohingegen in anderen beruflichen Kontexten, in denen eine höhere Autonomie und flexiblere Arbeitszeiten möglich sind, die Präferenzen anders ausfallen könnten. Daher ist es wichtig, in zukünftigen Studien diese berufsspezifischen Unterschiede zu berücksichtigen, um die Vielfalt der Arbeitspräferenzen zu verstehen und flexible Arbeitsmodelle besser auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden anzupassen. Eine andere Interpretationsmöglichkeit ist, dass die Mitarbeitenden bei den selbst berichteten Gründen sozial erwünscht antworten und soziale Aspekte höher gewichten als diese bei der Entscheidung tatsächlich sind, wie viel Zeit am Arbeitsplatz vor Ort verbracht wird.

Für die Gestaltung von Arbeitsumgebungen und Arbeitsplätzen lassen die vorliegenden Ergebnisse (mit Bezug auf administrative Mitarbeitende) folgenden Schluss zu: Arbeitgeber sollten sich darüber bewusst sein, dass soziale Aspekte wichtige Gründe für die Arbeit vor Ort darstellen. Dies könnten sie bewusst mit den richtigen „Settings“ fördern: Arbeitsplätze und Umgebungen, die den sozialen Austausch, das ungeplante und kreative sowie kooperative Arbeiten fördern. Sollten sie darüber hinaus wollen, dass ihre Mitarbeitenden generell mehr Zeit am Arbeitsplatz verbringen, sind sie gut beraten, den Mitarbeitenden eine hochwertige Infrastruktur zur Verfügung zu stellen. Was dies bedeutet, könnte je nach Tätigkeit und Organisation unterschiedlich ausfallen; anderes könnte universell sein wie beispielsweise höhenverstellbare Schreibtische, große Bildschirme mit einfachen Docking-Möglichkeiten. Für den Fall, dass Arbeitgeber die Arbeit vor Ort nicht zwingend incentivieren wollen – zum Beispiel aus Kostengründen –, sollten sie sich darüber im Klaren sein, dass dann eventuell (unsichtbare) Unterschiede – ggf. auch in Produktivität – zwischen den Mitarbeitenden entstehen, die beispielsweise zu Hause selbst eine gute Infrastruktur haben und denjenigen, die schlechter ausgestattet sind. Ob sich dies schlussendlich auszahlt, gälte es zu überprüfen.

Die gefundene Diskrepanz zwischen den selbstberichteten Gründen und der tatsächlich investierten Zeit verdeutlicht in jedem Fall, dass sich weitere Untersuchungen lohnen, um die genauen Dynamiken und Entscheidungsprozesse zu verstehen, die die Arbeit im Büro beeinflussen. Dies könnte Implikationen für die Gestaltung flexibler Arbeitsmodelle und die Optimierung von Büroressourcen haben, um den Bedürfnissen der Mitarbeitenden besser gerecht zu werden und gleichzeitig die organisatorische Effizienz zu fördern.

6. Literatur

- Aksoy CG, Barrero J M, Bloom N, Davis SJ, Dolls M & Zarate P (2022). Working from Home Around the World (Working Paper 30446). National Bureau of Economic Research.
- Appel-Meulenbroek R, Kemperman A, van de Water A, Weijs-Perrée, M., & Verhaegh, J. (2022). How to attract employees back to the office? A stated choice study on hybrid working preferences. *Journal of Environmental Psychology*, 81, 101784.
- Baltes BB, Dickson M W, Sherman MP, Bauer CC & LaGanke JS (2002). Computer-mediated communication and group decision making: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 87, 156–179. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2961>
- Barrero JM, Bloom N & Davis SJ (2021). Why Working from Home Will Stick (Working Paper 28731). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w28731>
- Choudhury P, Khanna T, Makridis C & Schirmann K (2022). Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4068741>
- Criscuolo P, Gal P, Leidecker L, Losma F & Nicoletti G (2021). The role of telework for productivity during and postCOVID-19: Results from an OECD survey among managers and workers (OECD Productivity Working Papers). OECD Publishing.
- Koller M (2015). *robustlmm: Robust Linear Mixed Effects Models*.
- Weichbrodt J, Bruggmann A & Folie A (2020). *FlexWork Survey 2020*. Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Weichbrodt J & Schulze H. (2021). Homeoffice als Pandemie-Maßnahme – Herausforderungen und Chancen (Kapitel 12). In C. Benoy (Hrsg.), *COVID-19 – Ein Virus nimmt Einfluss auf unsere Psyche: Einschätzungen und Maßnahmen aus psychologischer Perspektive* (2. Aufl., S. 165–173). Kohlhammer Verlag.
- Weichbrodt J & Soltermann A (2022). *FlexWork Survey 2022: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit*. (S. 41) [Forschungsbericht]. Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeitswissenschaft in-the-loop

**Mensch-Technologie-Integration
und ihre Auswirkung auf Mensch,
Arbeit und Arbeitsgestaltung**

70. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Institut für Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement IAT
Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für
Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

06. – 08. März 2024

GfA-Press

Bericht zum 70. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 06. – 08. März 2024

Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT), Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2024

ISBN 978-3-936804-34-8

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin, Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003, Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2024 fröse multimedia, Frank Fröse,

office@internetkundenservice.de, www.internetkundenservice.de