

## Homeoffice.

Vom Nice-to-have zum Must-have.



»Gibt es denn die Möglichkeit, von zuhause aus zu arbeiten?« – mittlerweile häufig eine der ersten Fragen im Bewerbungsgespräch und bezeichnend für den Wandel in der Arbeitswelt.

- Google-Suchergebnisse zum Begriff »Homeoffice« haben sich in den letzten fünf Jahren verdreifacht.
- Jobbörsen bieten die Option gezielt nach Jobs mit Homeoffice-Möglichkeit zu filtern.
- Studien zur Produktivität bei der Heimarbeit schießen wie Pilze aus dem Boden.

Der Stellenwert von Homeoffice steigt in der Wissensgesellschaft weiterhin.

Lesen Sie in diesem Beitrag, worauf – aus unserer Sicht als Organisationsberater – beim Homeoffice Ihrer Mitarbeiter zu achten ist, was wir bei unseren Kunden beobachten und wie die Produktivität erhalten werden kann.

### Vorteile für beide Seiten.

Im [Kampf um Talente](#) haben bereits viele Unternehmen ein »flexibles Arbeiten von zuhause aus« in ihre DNA aufgenommen. Manchmal mit dem Zusatz »nach Vereinbarung«. Manchmal auch als »Hybrid Homeoffice«, einer Mischung aus Homeoffice und Office mit jeweils fixen oder nicht-fixen Homeoffice-Tagen.

#### **Die Ausprägungen sind vielfältig.**

Mehr Eigenverantwortung, weniger Pendeln. Zwei von vielen angenehmen Nebeneffekten für Arbeitnehmer. Fehlzeiten und Krankenstände sind außerdem nachweislich zurückgegangen.

13 % der Teilnehmer einer Stanford-Studie gaben an, dass sie auch motiviert waren zu arbeiten, wenn sie sich nicht gesund genug für den Weg ins Büro gefühlt hätten.

Großer Gewinn für Unternehmen: Teure Büroflächen können mittels »Shared Desk Policy« eingespart werden. Einer Organisationsform, bei welcher der Arbeitsplatz täglich neu ausgewählt werden kann. Hier zeigt sich oft, dass es Mitarbeitern gar nicht leicht fällt, »ihren« Arbeitsplatz für andere freizuräumen, obwohl sie doch auch Homeoffice nutzen.

### Wermutstropfen.

---

Unter all der Euphorie darf keinesfalls vergessen werden, dass der Austausch der Mitarbeiter am Arbeitsplatz maßgeblich zur Kultur eines Unternehmens beiträgt. Fehlt der persönliche Austausch, schwindet die Bindung zum Unternehmen – in beide Richtungen. Loyalität geht verloren und die Fluktuation steigt. Fatal in Zeiten des Personal Mangels. Je kleiner das Unternehmen, desto sensibler ist dieses Thema. Und desto wichtiger das »WIR«-Gefühl. Kein Benefit oder Goodie der Welt kann dieses Zusammengehörigkeitsgefühl ersetzen.

### Autonom vs. monoton.

---

Ein [US-Experiment](#) ergab, dass die Produktivität im Homeoffice bei kreativen und selbstbestimmten Tätigkeiten um bis zu 10 % steigt. Weg- und Plauderzeiten entfallen, Online-Meetings werden meist effizienter gehalten, Unterbrechungen können besser vermieden werden und der Fokus liegt damit stärker auf der Tätigkeit an sich. Bei monotonen und repetitiven Arbeiten mit [Digitalisierungspotenzial](#) sinkt die Produktivität hingegen um bis zu 20 %.

Homeoffice ist also nicht jedermanns Sache und braucht Struktur. Doch das Arbeiten von zuhause aus ist nicht nur eine Tätigkeitsfrage, sondern auch eine Branchenfrage. Aber allem voran ist es eine Typ-Frage:



»Nicht jeder verfügt über ausreichend Disziplin und Selbstorganisation, um im Homeoffice produktiv und glücklich zu sein.«

Stefan Zach, Partner SHS

---

Wir beobachten in diesem Zusammenhang, dass es nicht gerne gesehen wird, wenn Vorstände sich gegen Homeoffice aussprechen – selbst, wenn die jeweilige Tätigkeit es eigentlich nicht zulässt, es keinen Sinn macht und kontraproduktiv ist. Zugunsten der Arbeitgeberattraktivität wird nachgegeben. Weil es eben beinahe alle anbieten.



»Es schickt sich aktuell nicht, Homeoffice kritisch entgegenzutreten.«

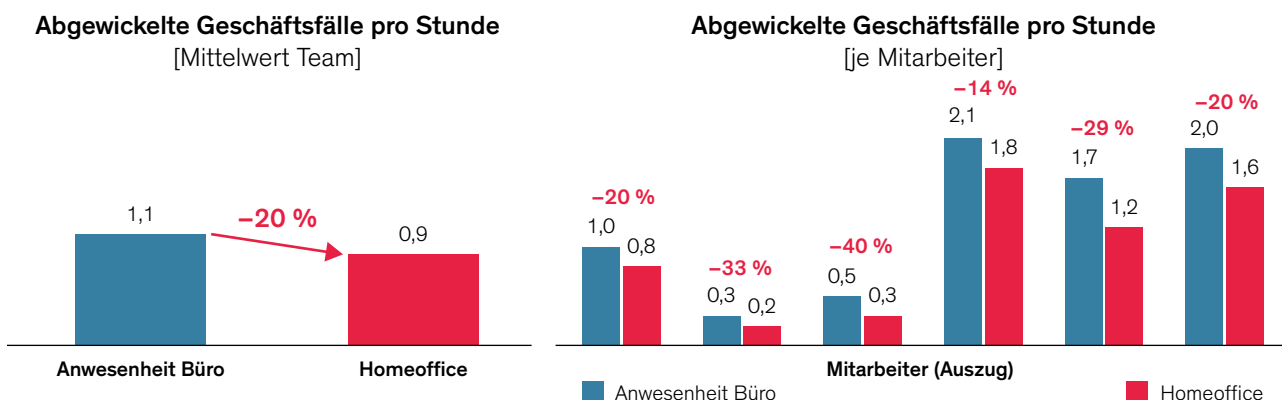
Clemens Satke, Geschäftsführer SHS

---

Ein Bereich, in dem sich hybrides Arbeiten bereits etabliert hat, ist der Außendienst. Laut den Ergebnissen der [Hybrid Selling Studie 2021](#) schaffen Verkäufer durch Online-Kundentermine im Durchschnitt 4-mal mehr Kundentermine, als wenn sie beim Kunden vor Ort sind. Demnach dauern Online-Termine zudem rund 30 Minuten kürzer als vor Ort Termine. In der Praxis lassen diese Schlagzahl-Potenziale noch etwas auf sich warten.

## Unsere Erfahrung.

Im Zuge eines Projekts bei einem Finanzdienstleister stellte sich während einer Produktivitätsanalyse der Back-office-Tätigkeiten heraus, dass **Mitarbeiter, die mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbrachten, im Durchschnitt um rund 20 % weniger Anträge pro Tag abgewickelt haben als Mitarbeiter, die keinen oder einen geringen Homeoffice-Anteil hatten.**



Hauptgründe dafür waren neben zusätzlichen technischen Hürden, wie schlechte Internetverbindungen oder mangelnde IT-Ausstattung und Probleme mit der Datensicherheit, die fehlende Nähe der Führungskraft zu den Mitarbeitern, weniger informelle und formelle Abstimmung und die unzureichende oder gar fehlende Transparenz zu Leistungsfortschritt, Qualität und Produktivität der Arbeit.



»Was nicht gemessen wird, kann nicht gesteuert werden. Das gilt für das klassische Arbeitsumfeld genauso wie für Arbeiten im Homeoffice.«

Stefan Zach, Partner SHS

Abstimmungen, welche am Büroarbeitsplatz häufig ad-hoc oder »über den Schreibtisch« passiert sind, finden nicht statt und den Führungskräften fehlt der Einblick, ob Mitarbeiter ihre Aufgaben korrekt und effizient erledigen oder ob sie Unterstützung brauchen. Oft leidet im Homeoffice zudem die Konzentration durch Ablenkung in den eigenen vier Wänden: Die Katze fordert Aufmerksamkeit, der Geschirrspüler will ausgeräumt werden, der Sohn oder die Tochter brauchen Hilfe bei der Hausübung. Mit einem klaren Leistungsziel vor Augen, kann hier gegengesteuert werden. Fehlt dieses Ziel, geht der Fokus des Mitarbeiters verloren und es wird folglich weniger geleistet.

Neben Transparenz zu Leistungsfortschritt, Arbeitseffizienz und -qualität sind reibungslose und effiziente Prozesse, sowie kontinuierliche Abstimmung, Voraussetzungen, um auch im Homeoffice oder bei hybriden Arbeitsmodellen die Produktivität hochzuhalten.

## Maßnahmen für mehr Produktivität im Homeoffice.

### 1. Etablieren Sie Kennzahlen- und Steuerungssysteme.

Um die Produktivität zu sichern, braucht es klare Kennzahlen und Messgrößen – aber auch damit verbundene Zielvorgaben und Incentives bei Zielerreichung, um die Motivation hochzuhalten. Dabei kann der Fokus sowohl auf Zielen für das gesamte Team als auch auf individuellen Zielen liegen.

*Beispiele* hierfür sind die Anzahl bearbeiteter Anträge, durchschnittliche Bearbeitungszeit pro Antrag, aber auch qualitative Faktoren, wie Fehler- oder Reklamationsquoten.

## 2. Nehmen Sie die Rolle des Ermöglichers ein.

Ein digitaler Leader ist ein Möglichmacher und Impulsgeber. Dazu muss er bereit sein, Freiraum zu geben und gleichzeitig Sicherheit durch regelmäßiges Feedback zu vermitteln. Führen auf Distanz hat sehr viel mit Vertrauen zu tun. Vertrauen darin, dass der Mitarbeiter den Freiraum nicht für andere Zwecke ausnutzt. Aber auch Mitarbeiter müssen der Führungskraft vertrauen können. Nämlich darauf, dass diese weiterhin präsent ist und im Ernstfall einschreitet, und das Ruder übernimmt.



---

»Vertrauen – von beiden Seiten – ist der wesentliche Erfolgsfaktor, ob sich Homeoffice langfristig bewährt.«

Johanna Jetschgo, Partnerin SHS

---

## 3. Etablieren Sie effiziente Kommunikationsroutinen.

Der »kurze Draht« zu Mitarbeitern muss auch digital funktionieren. Stimmen Sie sich deshalb regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern ab. Zum Beispiel täglich oder wöchentlich für ein kurzes Status Update – je nach individuellem Bedarf.

*Wichtig: Beide Seiten sollten sich hier in der Verantwortung fühlen. Schaffen Sie bei Ihren Mitarbeitern das Bewusstsein dafür, dass auch sie jederzeit proaktiv das Gespräch suchen können und sollen.*

Auch, wenn Sie selbst im Homeoffice sind, um kurzzeitig weg vom Tagesgeschäft zu sein und sich auf Strategisches konzentrieren zu können. Bleiben Sie trotz aller Herausforderungen, die das Führen auf Distanz mit sich bringt, greifbar! Denn der Eindruck trügt nicht: Remote Leadership ist für die Mehrheit der Führungskräfte mit einer höheren Arbeitsbelastung und mehr Druck verbunden. Zu diesem Ergebnis kam eine [Studie von Kienbaum](#). Insbesondere People-bezogene Themen, wie die Kommunikation mit Mitarbeitern, sind demnach herausfordernder.



---

»Gemischte Teams sowohl digital als auch live zu führen, erhöht den Anspruch an Führungskräfte. Es erfordert mehr Kommunikation und noch mehr Initiative, was Teambuilding betrifft.«

Johanna Jetschgo, Partnerin SHS

---

## 4. Geben Sie Regeln vor.

Legen Sie zusätzlich zum Freiraum auch Spielregeln fest, um für eine reibungslose Zusammenarbeit zu sorgen, Erwartungen abzustecken und Missverständnisse vorzubeugen.

*Beispiele: Kernarbeitszeit, telefonische Erreichbarkeit, Reaktionszeit auf E-Mails.*

## 5. Führen Sie Umfragen zu mentalem Wohlbefinden durch.

Wie geht es Ihrem Mitarbeiter? Hier helfen Feedback-Tools, mit der Möglichkeit für wöchentliches, anonymes Feedback. Wir blicken auf gute Erfahrungen mit unseren Stimmungsumfragen zurück.

Beispielfragen zur Bestimmung der Mitarbeiterzufriedenheit:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
										Wie ist dein derzeitiges Wohlbefinden?
										Kannst du deine Fähigkeiten im Arbeitsalltag einbringen?
										Empfindest du deine Arbeit als sinnstiftend?
										Machen dir deine Aufgaben Spaß?
										Wie zufrieden bist du mit den Arbeitsbedingungen? (Arbeitszeit, Ausstattung etc.)
										Wie zufrieden bist du mit der Zusammenarbeit im Team?
										Fühlst du dich für deine Leistung wertgeschätzt?
										Gefällt dir die Kultur unseres Unternehmens?

(1 = »trifft überhaupt nicht zu« bzw. »sehr schlecht« | 10 = »trifft völlig zu« bzw. »sehr gut«)

### 6. Setzen Sie auf Schwarmintelligenz.

Stellen Sie sicher, dass die Best Practices und Insights Ihrer Mitarbeiter geteilt werden.

Zwei von vielen Möglichkeiten:

- Regelmäßige digitale Teammeetings während oder nach Projekten, welche aufgezeichnet werden (sofern alle Teilnehmer zustimmen).
- Nutzung einer Wissensdatenbank (Unternehmenswiki): So können vertrauliche Informationen, Ideen, Problemlösungsansätze oder Handbücher geteilt werden.
- Mittels Suchfunktion können gewünschte Inhalte rasch gefunden werden.

### Heiße Kartoffel.

Das Thema Homeoffice polarisiert noch immer. Und die Möglichkeit von zuhause aus zu arbeiten, wird auch in Zukunft ein K.-o.-Kriterium bei der Jobsuche bleiben. Um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen dennoch möglichst hochzuhalten, nutzen viele Unternehmen heute mit hybridem Arbeiten die Mischform aus Office und Homeoffice und mit ihr die Vorteile aus beiden Welten.

Unsere Meinung: Homeoffice ja, aber nicht willkürlich nach dem Gießkannenprinzip. Und nur dann, wenn es Sinn macht und Mehrwert stiftet. Wie beschrieben, entscheiden Tätigkeit, Branche und Mitarbeitertyp über produktives Homeoffice. Nicht jeder verfügt über ausreichend Disziplin und Selbstorganisation, um in den eigenen vier Wänden fokussiert zu arbeiten. Und: Neben all den Vorteilen leidet das »WIR«-Gefühl an der räumlichen Distanz. Somit bröckelt das Fundament – die Unternehmenskultur. Was bringt es, neue Mitarbeiter zu gewinnen, wenn man diese, aufgrund fehlender Identifikation mit dem Unternehmen, schlussendlich nicht halten kann?

Es ist und bleibt eine permanente Gratwanderung zwischen (mehr) Produktivität und Entfremdung. Auf dem seidenen Faden – beiderseitigen – Vertrauens.

Ihre SHS.

# SHS

SHS Unternehmensberatung GmbH | Karlsplatz 1 | 1010 Wien | T: +43 1 503 36 09 | [letswork@shs.at](mailto:letswork@shs.at) | [www.shs.at](http://www.shs.at)

**Disclaimer:**

Alle Informationen wurden mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Dennoch wird keinerlei Haftung für Übermittlungsfehler, Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben übernommen. Eine Haftung für Inhalte externer Links ist ausgeschlossen. Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Copyright © SHS Unternehmensberatung GmbH

**Redaktion:**

Stefan Zach · Clemens Satke · Johanna Jetschgo · Agnes Kaufmann

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei diesem Newsletter auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

**Fotos:**

istock/Dima Berlin