



Erich R. Unkrig

HOMEOFFICE

Reifegradtest moderner Organisationen

Inspirations by ILOS

März 2026

Sie kennen das sicherlich: Der Laptop ist zugeklappt. Eigentlich. Doch eine letzte Nachricht blinkt auf dem Smartphone auf: „Kannst du kurz noch ...?“ Der Arbeitstag verlängert sich, und zwar oft unbemerkt, still, selbstverständlich.

Genau hier beginnt die Widersprüchlichkeit des Homeoffice. Was als Symbol einer flexiblen, effizienten und familienfreundlichen, also moderner Arbeitskultur von dem einen oder der anderen gefeiert wird, ist in Wahrheit weit mehr als eine organisatorische Entscheidung. **Homeoffice ist ein Reifegradtest für Organisationen und für die Menschen, die in ihnen arbeiten.** Zugleich ist es ein Projektionsraum für Hoffnungen und Befürchtungen. Während die einen in der ortsunabhängigen Arbeit den Beweis für Vertrauen und Eigenverantwortung sehen, warnen andere vor Produktivitätsverlust, kultureller Erosion und schleichendem Steuerungsverlust.

Zahlreiche Studien zeigen, dass flexible Arbeitsmodelle für Beschäftigte einen hohen Stellenwert haben. Untersuchungen von [Gallup](#) belegen seit mehreren Jahren, dass hybride Arbeitsmodelle die höchste Mitarbeiterzufriedenheit erzeugen. Auch Analysen der [OECD](#) verweisen darauf, dass flexible Arbeitsformen mit höherer wahrgenommener Lebensqualität und besserer Vereinbarkeit von Beruf und Privatem einhergehen. Der Wegfall von Pendelzeiten reduziert Stress und steigert nachweislich das Wohlbefinden.

Kritiker wenden jedoch ein, dass Zufriedenheit nicht mit Leistung gleichzusetzen sei. Eine höhere subjektive Work-Life-Balance garantiere noch keinen nachhaltigen Produktivitätsgewinn. Tatsächlich berichten Führungskräfte im „Work Trend Index“ von [Microsoft](#) zwar von beobachteten Effizienzsteigerungen, zugleich aber auch von Unsicherheit hinsichtlich der Leistungsbewertung im Remote-Kontext. Sichtbarkeit entfällt, informelle Kontrolle reduziert sich, und damit wächst die Sorge, Engagement könne lediglich simuliert werden.

Diese Einwände beruhen auf einem Missverständnis: **Produktivität ist weniger eine Frage körperlicher Präsenz als eine Frage klarer Zielarchitekturen.** Wo Leistung implizit über Anwesenheit definiert wird, entsteht im Homeoffice Verunsicherung. Wo hingegen Ziele transparent, Kriterien nachvollziehbar und Ergebnisse messbar sind, verliert der Arbeitsort an Bedeutung. Die Produktivitätsdebatte ist daher nach meiner Wahrnehmung häufig eine Debatte über Steuerungsqualität.

Gleichzeitig bleibt der Einwand bestehen, dass Kontrolle im klassischen Sinne erschwert wird. Implizit steht dahinter die Annahme, Menschen arbeiteten unter Beobachtung verlässlicher. Dieses Denken knüpft an traditionelle Managementlogiken an, in denen Kontrolle als Voraussetzung für Leistung gilt. Doch die motivationspsychologische Forschung (siehe u.a. die [Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan](#)) zeigt, dass Autonomie ein zentraler Faktor intrinsischer Motivation ist. **Autonomie wirkt jedoch nicht grenzenlos positiv. Ohne Struktur kann sie in Überforderung umschlagen.** Genau hier liegt die eigentliche Herausforderung: Nicht Kontrolle verschwindet im Homeoffice, sondern ihre Form verändert sich. Mikromanagement wird ineffektiv, Orientierung gewinnt an Bedeutung. Denn wo Struktur fehlt, entsteht entweder Misstrauen oder Selbstausbeutung.

Untersuchungen zu digitaler Arbeit, unter anderem in der [Harvard Business Review](#), beschreiben, dass Mitarbeitende im Homeoffice zu längeren Arbeitszeiten und schnelleren Reaktionsmustern neigen, um Engagement zu signalisieren. Die unausgesprochene Logik lautet häufig: „Wenn ich schon flexibel arbeiten darf, muss ich besonders viel leisten.“ Kritische Stimmen sehen hierin den Beleg, dass Homeoffice Leistungsdruck internalisiert und die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben auflöst. Tatsächlich zeigen Studien zur Entgrenzung der Arbeit, dass die Vermischung von Lebensbereichen langfristig Erschöpfungsrisiken erhöhen kann. Burnout wird von der [WHO](#) als arbeitsbezogenes Syndrom definiert, das aus chronischem, nicht erfolgreich bewältigtem Stress entsteht. Flexible Arbeitsmodelle können diesen Stress etwa durch den Wegfall von Pendelzeiten reduzieren oder verstärken, wenn permanente Erreichbarkeit implizit erwartet wird. Homeoffice wirkt hier wie ein Verstärker bestehender Leistungskulturen: **Wo Überlastung bereits strukturell angelegt ist, wird sie im Privatraum fortgesetzt.**

Auch die häufig geäußerte Sorge, Unternehmenskultur und Innovationsfähigkeit litten unter räumlicher Distanz, verdient nach meiner Erfahrung eine differenzierte Betrachtung. Informelle Begegnungen im Büro fördern spontane Abstimmungen und können kreative Impulse auslösen. Wenn jedoch Kultur ausschließlich auf zufälligen Flurgesprächen beruht, ist sie ohnehin fragil. **Innovation entsteht nicht nur durch körperliche Nähe, sondern durch gezielte Kollaboration, klare Zielbilder und mentale Sicherheit.** Homeoffice macht sichtbar, ob Kultur bewusst gestaltet oder lediglich beiläufig reproduziert wird.

Ein weiterer kritischer Punkt betrifft individuelle Unterschiede. Homeoffice verstärkt vorhandene Persönlichkeitsmuster. Die Forschung zum **Big-Five-Modell** zeigt, dass insbesondere Gewissenhaftigkeit mit Leistungsfähigkeit in selbstorganisierten Settings korreliert. Menschen mit hoher Selbststruktur profitieren von Autonomie, während Personen mit stärkerem Bedürfnis nach externer Orientierung schneller Unsicherheit erleben. Extravertierte Persönlichkeiten vermissen soziale Interaktion stärker als introvertierte. **Die pauschale Bewertung von Homeoffice verkennt daher die Bedeutung individueller Dispositionen.** Flexible Arbeit ist nicht per se entlastend oder belastend; ihre Wirkung hängt von Persönlichkeitsmerkmalen, Teamstrukturen und Führung ab.

Neben psychologischen und organisatorischen Aspekten besitzt die Debatte eine strukturelle Dimension. Nicht jede Tätigkeit eignet sich gleichermaßen für ortsunabhängiges Arbeiten. In industrieller Produktion, im Handwerk, im Gesundheitswesen, in Gastronomie, Einzelhandel, Sicherheits- und Einsatzberufen ist physische Präsenz integraler Bestandteil der Wertschöpfung. Körperliche Untersuchung, Maschinenbedienung, unmittelbare Kundeninteraktion oder sicherheitskritische Echtzeitentscheidungen lassen sich nicht vollständig virtualisieren. Die Möglichkeit zum Homeoffice ist daher ungleich verteilt. Kritiker sprechen von einer Zweiteilung des Arbeitsmarktes zwischen flexibilisierter Wissensarbeit und ortsgebundener Praxisarbeit. Diese Ungleichverteilung kann Spannungen erzeugen, insbesondere wenn flexible Modelle als Privileg wahrgenommen werden. **Zugleich folgt die Eignung für Homeoffice funktionalen Kriterien der Tätigkeit, nicht normativen Gerechtigkeitsüberlegungen.** Die Herausforderung liegt weniger in der Angleichung ungleicher Tätigkeiten als in transparenten Rahmenbedingungen und fairen Ausgleichsmechanismen.

Schließlich verändert Homeoffice auch das Verständnis von Führung. Einige Führungskräfte erleben die räumliche Distanz als Steuerungsverlust. Informelle Stimmungen sind schwerer wahrnehmbar, Konflikte weniger sichtbar, Einflussmöglichkeiten indirekter. Doch diese Verschiebung bedeutet nicht den Bedeutungsverlust von Führung, sondern ihre Transformation. Präsenz darf nicht länger mit Leistung verwechselt

werden. Ziele müssen klarer formuliert, Erwartungen expliziter, Leistungskriterien transparenter werden. Führung wird damit weniger beobachtend und stärker strukturierend.

Vor diesem Hintergrund überzeugt weder die vor allem in den sozialen Medien vertretene idealisierende noch die ablehnende Position. **Homeoffice ist weder Heilsversprechen noch Bedrohung.** Es legt offen, wie Organisationen mit Autonomie, Vertrauen, Leistung und Verantwortung umgehen. Wo Zielsysteme klar, Erreichbarkeitsregeln definiert und kulturelle Formate bewusst gestaltet sind, kann flexible Arbeit Motivation und Effizienz fördern. Wo Erwartungen diffus, Leistungsnormen implizit und Führung unsicher ist, verschärft sie bestehende Schwächen.

Die Zukunft der Arbeit entscheidet sich nicht am Ort der Tätigkeit, sondern an der Fähigkeit, Autonomie mit Struktur, individuelle Freiheit mit kollektiver Verantwortung und Flexibilität mit klaren Regeln in ein tragfähiges Gleichgewicht zu bringen.