

HOMEOFFICE

Nicht mehr wegzudenken

Seit Corona gehört Homeoffice bei vielen Unternehmen zum Alltag. Dies zahlt sich für Arbeitgeber und Arbeitnehmer aus, wenn einige Spielregeln beachtet werden.

CHRISTOPH BAEUCHLE

MÜNCHEN. Seit der Corona-Pandemie ist Homeoffice fester Bestandteil der Arbeitswelt. Kein Stress im Berufsverkehr, weniger Ablenkung durch Kollegen und Flurfunk und schnell etwas Privates erledigen - bei vielen Arbeitnehmern ist das Arbeiten von zu Hause populär. Doch bei Unternehmen kommen Zweifel auf, ob diese Arbeitsform der richtige Weg ist. Die Diskussion ist wieder da -in der gesamten Wirtschaft.

"Die Unternehmen, die jetzt die Uhr zurückdrehen wollen, tun sich wohl bei der Umstellung schwer", sagt Jean- Victor Alipour, Experte für Homeoffice beim ifo-Institut. "Wer im Management ohnehin verkrustete Strukturen hat, kann sich mit dem Homeoffice eher nicht anfreunden."

Abschaffung als Warnsignal

In der Automobilindustrie wird das Thema im Allgemeinen liberal gehandhabt. Mit einer Ausnahme: Tesla. Alipour: "Es ist bekannt, dass Elon Musk nichts davon hält." Der ifo-Experte für Arbeitsbedingungen ist skeptisch, wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter wieder zur Anwesenheit im Büro verpflichten wollen. Die Erfahrung sagt: Dahinter steckt eher ein Warnsignal. Alipour: "US-Studien zeigen: Unternehmen, die die Mitarbeiter wieder ins Büro holen und ihnen von oben herab Vorgaben machen, sind eher Firmen, die am Straucheln waren." Häufig folgte den Maßnahmen ein Stellenabbau.

Volkswagen mit seinen Töchtern versuchte zuletzt eine vorsichtige Wende. Wenige Wochen nach seinem Amtsantritt forderte Audi-Chef Gernot Döllner im September 2023, dass Führungskräfte wieder mehr Präsenz im Büro zeigen sollten. Das kam nicht gut an. Hatte Audi doch im Vorjahr eine Betriebsvereinbarung geschlossen, die das Homeoffice befürwortet und keine Präsenztage ausweist. An der Abmachung ändert sich nichts. Den Streit legten die beiden Seiten bei. Audi hat derzeit drängendere Probleme.

"Viele Unternehmen strukturieren ihr Homeoffice neu, aber das Gros dreht nicht die Entwicklung zurück", beobachtet Alipour. Homeoffice werde nicht in der Breite abgeschafft. Das bestätigt auch Andrea Hammermann, Senior Economist für Arbeitsbedingungen und Personalpolitik beim IW Köln: "Homeoffice ist aus der Wirtschaft nicht mehr wegzudenken. Viele Unternehmen sind im Austarieren, wie sie das mobile Arbeiten im Unternehmen am besten verankern."

Firmen basteln an Konzepten

Bei der Organisation und Gestaltung warten aus Sicht von Hammermann auf die Unternehmen große Herausforderungen. "Denn 100-Prozent-Lösungen sind nicht zu empfehlen", so die Arbeitsexpertin. "Aber hybrides Arbeiten ist noch schwieriger als reines Homeoffice oder reine Präsenz im Büro." Hier hat nicht nur jedes Unternehmen seine eigene Arbeitswelt, sondern jede Abteilung oder gar jedes Team. Das bringt Herausforderungen mit sich. Zumal insgesamt etwa die Hälfte aller Tätigkeiten Homeoffice komplett ausschließt.

Stellantis Deutschland hat einen Weg gefunden. Hier gilt das Konzept "New Era of Agility", bei dem die Mitarbeiter der teilnehmenden Bereiche bis zu 70 Prozent ihrer Arbeit zu Hause erledigen können. Die jeweiligen Teams haben ihren festen Bürotag. Beispiel Opel: Homeoffice ist freiwillig. Wer mitmacht, kann zwischen null und fünf Tage in der Woche von zu Hause arbeiten. Im Unternehmen weichen Einzelarbeitsplätze flexiblen Bürolandschaften, bei denen der Fokus auf Kommunikation und Teamarbeit liegt.

Aus Sicht von Ralph Wangemann, Personalchef von Opel und Stellantis in Deutschland, ist Flexibilität ein entscheidender Vorteil im globalen Wettbewerb um Talente: "Natürlich ist eine gesunde Mischung zwischen mobilem Arbeiten und Büroanwesenheit wichtig, um auch den persönlichen Kontakt zu halten beziehungsweise bestimmte Projekte vor Ort zu bearbeiten."

Klar ist: Bei Präsenztagen sollte der persönliche Austausch dominieren. Hier sind Wissenstransfer, kreative Tätigkeiten und das soziale Miteinander von entscheidender Bedeutung. Dagegen ist Homeoffice stark bei allen Tätigkeiten, die man in kleinen Gruppen oder allein machen kann. Das gilt es aufeinander abzustimmen. Selbst zwischen den einzelnen Mitarbeitern muss unterschieden werden. Für erfahrene Mitarbeiter mit gutem Netzwerk im Unternehmen ist es selbstverständlich leichter, von zu Hause zu arbeiten, als für einen neuen und unerfahrenen Mitarbeiter, der persönliche Kontakte und Vorbilder braucht.

Bei den Mitarbeitern kommt hybrides Arbeiten in der Regel gut an. Sie schätzen die Tage, an denen sie von zu Hause arbeiten können. "Im Durchschnitt hat es für sie den Gegenwert einer Lohnerhöhung von acht Prozent", so Alipour. Entsprechend gilt: Mitarbeiter mit Homeoffice sind in der Regel zufriedener und loyaler gegenüber ihrem Arbeitgeber. Alipour: "Die Kündigungsraten gehen bis zu 50 Prozent zurück."

Auf der anderen Seite gilt: Nimmt man den Mitarbeitern das Homeoffice weg, gibt man ihnen einen Grund zur Kündigung. In Zeiten des Fachkräftemangels können sich dies die wenigsten Firmen leisten. Wer auf Homeoffice verzichten will, braucht entweder eine starke Marke, die für Mitarbeiter hoch attraktiv ist, oder muss im Vergleich zu den Wettbewerbern höhere Löhne zahlen.