

Zurück ins Büro – jetzt aber wirklich

Schon seit dem Ende der Lockdowns versuchen die Firmen, ihre Mitarbeiter aus dem Homeoffice zu holen – mit wenig Erfolg. Nun wollen sie es wissen.

Von
Anna Sophie Kühne



Foto Getty

Eigentlich schienen die Fronten beim Thema Homeoffice geklärt. Die Geschichte, auf die man sich gemeinhin geeinigt hatte, ging ungefähr so: Vor der Pandemie war das Homeoffice eine Ausnahme, in der Pandemie war es eine Notwendigkeit. Und jetzt, nach der Pandemie, ist es eine Selbstverständlichkeit – zumindest an einigen Tagen pro Woche. Doch das letzte Kapitel dieser Geschichte ist offenbar noch nicht geschrieben. Zuletzt haben viele Unternehmen ihre Präsenzregeln merklich verschärft, getroffene Betriebsvereinbarungen auf den Prüfstand gestellt. Selbst SAP-Chef Christian Klein beordert seine Mitarbeiter zurück ins Büro, obwohl in der IT-Branche das ortsunabhängige Arbeiten eine lange Tradition hat. Künftig soll man in Walldorf wieder an drei Tagen pro Woche anwesend sein, es gilt eine Übergangsfrist bis Ende April. Bei der Deutschen Bank hat Chef Christian Sewing am Donnerstag auf die Frage nach der Zukunft des Homeoffice bei einer internen Veranstaltung zu Protokoll gegeben, es lerne sich am besten, wenn man vor Ort beieinander sei. Schon länger schwelt in dem Bankhaus ein Konflikt um das Thema – und die Mitarbeiter waren nach Sewings Äußerung alles andere als begeistert, sagt jemand, der dabei war.

„Wir sehen aktuell eine Korrektur, was die Regeln für das Homeoffice angeht“, bestätigt der Ökonom Jean-Victor Alipour, der für das Ifo-Institut bereits viele Untersuchungen zu dem Thema durchgeführt hat. In manchen Betrieben habe man das Homeoffice nach Ansicht der Führungskräfte zu flexibel gestaltet. „Jetzt wollen viele Unternehmen die Vorteile der Präsenz wieder stärker nutzen.“ Rund sieben von zehn Chefs in großen deutschen Unternehmen gehen davon aus, dass ihre Angestellten innerhalb der nächsten drei Jahre wieder in Vollzeit ins Büro zurückkehren werden. Das ergab eine Umfrage der Unternehmensberatung KPMG aus dem Oktober vergangenen Jahres. Der „Back to Office“-Trend macht sich auch bei den Beschäftigten bemerkbar: So haben im Jahr 2023 bereits rund ein Drittel der Befragten weniger im Homeoffice gearbeitet als im Jahr zuvor, 29 Prozent geben zudem an, eine Anweisung des Arbeitgebers erhalten zu haben, wieder mehr ins Büro zu kommen. Das ergab eine aktuelle Untersuchung der Königsteiner Gruppe und des Portals Stellenanzeigen.de.

Gründe für diese Entwicklung gibt es mehrere. Da ist zuerst der ökonomische Druck, der zugenommen hat. Deutschland befindet sich in der Rezession, der Auftragsstau aus der Corona-Zeit ist abgearbeitet, und die steigenden Löhne, Energiepreise und Rohstoffkosten wollen erst einmal wieder reingewirtschaftet werden. Da erscheint es vielen Chefs naheliegend, die Belegschaft auch physisch zusammenzutrommeln und auf arbeitsreiche Zeiten einzuschwören. Oder um es mit den Worten von VW-Markenchef Thomas Schäfer zu sagen: Das Team solle „mal wieder reinkommen und Gas geben“. Er findet: Wer mit Energie an

einem Thema arbeiten wolle, müsse auch da sein. Seit nunmehr drei Monaten müssen Führungskräfte in ausgewählten Bereichen des Unternehmens wieder an vier von fünf Tagen in ihren Büros in Wolfsburg sein. Ungenutzte Büros sind in Zeiten von großem wirtschaftlichen Druck schließlich auch besonders schwierig zu rechtfertigen. „Als ehemaligem Controller gefällt es Herrn Klein natürlich nicht, wenn er hier über leere Flure läuft“, sagt einer, der den SAP-Chef lange kennt.

Was viele Manager derzeit durchsetzen, dürfte ihnen schon länger unter den Nägeln brennen. Das Thema Homeoffice war von Anfang an konfliktbehaftet, ein ständiges Ringen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Doch der Arbeitsmarkt hat es den Chefs lange Zeit quasi unmöglich gemacht, an bestehenden Regelungen zu rütteln – zu beliebt ist das Homeoffice bei den Mitarbeitern und zu groß war der Arbeitskräftemangel, um ihren Forderungen nicht nachzukommen. Jetzt aber wendet sich das Blatt. So waren im Januar knapp 700.000 offene Stellen bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldet, 8,6 Prozent weniger als noch im Januar des Jahres 2023. „Die Arbeitnehmer sind zwar noch immer in einer starken Verhandlungsposition, aber die Situation ist anders als noch vor ein oder zwei Jahren“, fasst Julian Kirchherr, Partner bei McKinsey und Spezialist für Personalthemen, die Lage zusammen. Vor diesem Hintergrund könnten sich die Unternehmen eher leisten, bei Bewerbern und Mitarbeitern beliebte „Benefits“ wie das Homeoffice einzuschränken.

Den Verlust an Flexibilität müssten Arbeitgeber anderweitig kompensieren. Verschiedene Studien haben gezeigt, dass die Möglichkeit, Homeoffice zu machen, in etwa einer Lohnerhöhung von acht Prozent entspricht. Und so manchen Unternehmen wäre es das wohl sogar wert: Laut KPMG-Umfrage können sich 77 Prozent der befragten deutschen Chefs vorstellen, ihre Mitarbeiter zu befördern oder ihnen mehr Gehalt zu bezahlen, wenn sie öfter ins Büro kommen.

Natürlich wird auch mit ideellen Argumenten um die Rückkehr ins Büro geworben. Der Teamspirit sei abhandengekommen, das Zugehörigkeitsgefühl leide unter dem Homeoffice, heißt es dann oft. Und obwohl da durchaus etwas dran sein mag – überzeugen tun diese Begründungen die Beschäftigten nicht. „Bei uns hört man immer mal wieder was davon, dass der ‚Spirit‘ wieder aufleben soll“, schreibt ein User vor einigen Tagen auf der Plattform Reddit. „Die Leute ins Büro zu beordern ist dabei dann einfacher, als die Bedingungen drum herum so zu gestalten, dass sie sich mit dem Unternehmen identifizieren.“ Natürlich geht es bei der ganzen Sache auch ums liebe Geld. „Viele fürchten, dass die Produktivität und Kreativität im Homeoffice auf Dauer geringer sind“, sagt Julian Kirchherr. Nur – stimmt das auch?

Eine eindeutige Antwort auf diese Frage ist schwierig, die Studienlage unübersichtlich. Einer Untersuchung von Forschern der Universitäten Oxford und Pittsburgh zufolge entwickeln Forscher

in virtuellen Teams seltener bahnbrechende neue Ideen als ihre Kollegen, die auch physisch am selben Ort sind. Aber lässt sich diese Erkenntnis auch auf andere Jobs übertragen? Und was ist, wenn die Teams hybrid arbeiten, wie es in deutschen Unternehmen oft der Fall ist? Ähnlich schwierig ist das Argument der geringeren Produktivität zu belegen. Eine Untersuchung bei Callcenter-Mitarbeitern hat zwar ergeben, dass diese produktiver sind, wenn sie jeden Tag im Büro sind, gegenüber einem Szenario, in dem sie jeden Tag von zu Hause aus arbeiten. Doch auch hier stellt sich die Frage: Wie kann man etwa die Produktivität eines Mitarbeiters im Marketing oder Einkauf feststellen?

„Tendenziell ist es schon so, dass die Kommunikation schlechter funktioniert und weniger Feedback gegeben wird, wenn ausschließlich im Homeoffice gearbeitet wird“, sagt Ifo-Forscher Jean-Victor Alipour. Bei einer Mischung aus Homeoffice und Büroarbeit seien aber kaum Unterschiede gegenüber der Präsenzarbeit festzustellen, mitunter sei die Produktivität sogar etwas höher. „Vor allem sehen wir hier fallende Kündigungsquoten und höhere Mitarbeiterzufriedenheit“, sagt Alipour. Dennoch: Die Skepsis gegenüber dem Homeoffice bleibt in vielen Führungsetagen groß. Im Zweifelsfall für das Büro, so lässt sich die Einstellung vieler Führungskräfte zusammenfassen.

Bei den Arbeitnehmern kommt ein Kurswechsel in Richtung mehr Präsenz nicht gut an. „Insbesondere Mitarbeiter, die in der eigenen Wahrnehmung auch zu Hause sehr produktiv arbeiten, fühlen sich vor den Kopf gestoßen, wenn sie plötzlich wieder ins Büro kommen sollen“, sagt Joachim Pawlik, der die gleichnamige Personalberatung in Hamburg leitet. „Das fühlt sich so an, als würde ihnen das Vertrauen entzogen.“ Und überhaupt: Gehen nicht bei solchen Veränderungen zuallererst die besten Kollegen, die locker woanders einen guten Job finden? Berater Pawlik sieht dieses Risiko durchaus. Zwar würden Führungskräfte oft schildern, dass die Leistungsbereiten ohnehin ins Büro kämen – egal sei ihnen die Vorschrift deswegen aber nicht. „Damit geht das Gefühl von Souveränität verloren.“ Pawlik glaubt, dass neben dem Team- und Kommunikationsaspekt noch etwas ganz anderes beim „Back to Office“-Trend eine Rolle spielt. „Am meisten stören sich die Führungskräfte daran, dass sie nicht mehr genau wissen, was die Leute während der Arbeitszeit tun. Das ist ein gefühlter Kontrollverlust.“

Weil die meisten inzwischen verstanden haben, dass man sich als Chef mit dem Einschränken des Homeoffice ziemlich unbeliebt macht, überlegen sich die Unternehmen mitunter ausgeklügelte Konzepte, um ihre Mitarbeiter wieder ins Büro zu locken. So hat ein mittelständisches Unternehmen aus der Energiebranche ein Wahlmodell etabliert: Wer mehr als 25 Prozent der Arbeitszeit im Homeoffice verbringt, verliert den Anspruch auf einen festen Arbeitsplatz im Büro. Außerdem darf er dann nur maximal sechs Tage am Stück

zum Abbau von Überstunden nutzen – an jedem weiteren Tag muss ansonsten zwei Stunden gearbeitet werden. Maximal darf zu 75 Prozent aus dem Homeoffice gearbeitet werden.

Personalberater Pawlik hält von solchen Modellen wenig. Entscheidend sei vielmehr die Argumentation. „Die Mitarbeiter müssen nachvollziehen können, warum die Präsenz wieder stärker gefragt ist. Das kann man beispielsweise mit gemeinsamen Terminen begründen, damit, dass Diskussionen einfach besser funktionieren, wenn alle im selben Raum sitzen.“ Auch die Einarbeitung neuer Kollegen profitiere davon, wenn das Team sich vor Ort trifft. Er plädiert deshalb dafür, gemeinsame Präsenztage festzulegen, idealerweise auf Teamebene. Es seien in der Regel die direkten Vorgesetzten, die das Team und die Anforderungen am besten kennen. „Es gibt keine starre Antwort auf die komplexe Frage nach dem Homeoffice.“

Bei den Beschäftigten des Energiebetriebs kommt das Modell des Managements denn auch nicht gut an. „Der Anreiz für das 25-Prozent-Modell ist sehr gering“, sagt ein Mitarbeiter, der seinen Namen lieber nicht in der Zeitung lesen will. „Ich mache ohnehin kaum Überstunden, und da wir mehr als genug Schreibtische haben, setzt sich jeder am Ende immer auf seinen angestammten Platz.“ Sein Arbeitgeber würde für ihn „schon sehr unattraktiv“, wenn das Homeoffice abgeschafft würde – und so würde es vermutlich auch vielen anderen gehen. In seiner Abteilung mit gut einem Dutzend Kollegen gibt es bloß einen, der fast immer ins Büro kommt: der Chef.

 HURTIGRUTEN

Sommer-Spezial Mitternachtssonne in Norwegen

Kommen Sie an Bord von Hurtigruten und erleben Sie
das Original auf der klassischen Postschiffroute im Sommer.

Mai bis September 2024
Bergen-Kirkenes-Trondheim

JETZT AB

2.599 €*

 INKL. FLUG

hurtigruten.de/sommer

*Limitiertes Kontingent. | Hurtigruten Global Sales AS • Langkaia 1 • 0150 Oslo • Norwegen