



Präsenz ist automatisch mit Pendelzeit verbunden, volle Züge und Straßen können nervig sein. Schreibtisch im Homeoffice eines Lehrers.
Foto: Stefan Finger

Kommt die Belegschaft zu selten zusammen, werden zufällige Begegnungen weniger und Kontakte zu anderen Abteilungen brechen ab. Schreibtisch im Büro einer städtischen Beigeordneten.

Jeder vierte Vorgesetzte sagt, die Produktivität der Mitarbeiter steigt, wenn sie im Homeoffice sind. Schreibtisch im Büro einer Sozialpädagogin.



Home oder Office?

Konzerne rufen zurück ins Büro, doch viele Mitarbeiter wollen nicht. Studien zeigen: Die Arbeit daheim macht manche produktiver, nützt aber längst nicht jedem.

Von Andreas Frey

Es ist sieben Jahre her, da warb der Softwareriese SAP noch mit dem Motto: „Bei uns kann man auch im Schwimmbad arbeiten.“ Das Versprechen lautete: Produktivität durch Flexibilität und Digitalisierung. Wo man seine Aufgaben erledigte, war egal. New Work war der Inbegriff der modernen Arbeit. Dann kam die Pandemie, viele Unternehmen rüsteten ihre Mitarbeiter fürs Homeoffice aus, im Anschluss durften viele wählen, ob sie ihre Arbeit lieber in den eigenen vier Wänden oder im Büro erledigen wollten.

Die Freiheit bei der Wahl des Arbeitsortes ist inzwischen vorbei. Präsenz ist erwünscht. SAP hat seine laxen Homeofficeeregeln kassiert. Jetzt heißt es: zurück ins Büro. Seit April müssen die Mitarbeiter an mindestens drei Tagen pro Woche in die Firma einrücken.

SAP ist mit dieser Entscheidung nicht allein. Großkonzerne wie Volkswagen, Mercedes, Amazon, Telekom, Bosch oder die Deutsche Bank ordern ihre Mitarbeiter ins Büro zurück. Amazon hat fünf Tage Büropflicht eingeführt. Axel Springer formuliert sogar die Devise „Office first“. Im Büro, heißt es, seien Leistung und Innovationskraft höher. Teams würden besser zusammenhalten. Das Homeoffice wird für schlechte Ergebnisse verantwortlich gemacht. New Work is over.

Doch leidet die Leistung im Homeoffice wirklich? Welche Auswirkungen hat

das Arbeiten von zu Hause auf Gruppengefühl und Innovationskraft? Und wie blicken Wissenschaftler auf die Zukunft der Arbeit?

In Deutschland könnte nur jeder Vierte vollständig von zu Hause aus arbeiten. Weitere 20 Prozent haben die Möglichkeit, zumindest an einigen Tagen in der Woche im Homeoffice zu bleiben. Vor allem Mitarbeiter aus dem wissensbasierten Dienstleistungssektor wie Informatiker, Wissenschaftler, Kommunikatoren, Experten, Menschen im Callcenter oder in der Datenverarbeitung sind darunter. Für Frisöre, Pfleger, Wirte, Verkäufer und Kassiererinnen ist hingegen Heimarbeit zumeist unmöglich.

Bei denjenigen, die zu Hause arbeiten könnten, stoßen die neuen Präsenzregeln auf Widerstand. Bei der Deutschen Bank hagelte es so viele Beschwerden, dass sogar das Intranet kurzzeitig zusammenbrach. Bei SAP zog der Betriebsrat bis zum Arbeitsgericht, Mitarbeiter drohten offen mit Kündigung. Die Debatte ist Teil eines Kulturkampfes, der über die Arbeitsmoral der Deutschen entbrannt ist, seit die Wirtschaft nicht mehr wächst. Kanzler Merz fordert mehr Leistungsbereitschaft, um den Wohlstand zu sichern, Viertagewoche und Work-Life-Balance werden erhöht. Armut hochkrepeln und im Büro anpacken sind wieder gefragt.

Für Josephine Hofmann ist das ein Dejà-vu. Bereits vor zwölf Jahren, als das Homeoffice kaum verbreitet war, rief der Techkonzern Yahoo in Amerika alle Mitarbeiter per Rundmail ins Büro zurück,

sagt die Arbeitswissenschaftlerin vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart. Der Grund: Beim Suchmaschinenanbieter kriselte es, und die damalige Chefin versprach sich vom direkteren Kontakt besseren Zugriff auf die Beschäftigten. Die Direktive war zudem eine gute Möglichkeit, Mitarbeiter loszuwerden, die mit der Präsenzpflicht haderten. Über die Hintertür konnten so Stellen abgebaut werden. Vier Jahre später wurde Yahoo verkauft.

Hofmann sieht Parallelen in den Debatten von damals und heute. Das legt zumindest der angekündigte Abbau von Arbeitsplätzen kurz nach Bekanntmachung der Back-to-Office-Forderung nahe. SAP will weltweit 10.000 Stellen streichen, Bosch 12.000 und Volkswagen will bis zum Jahr 2030 jede vierte Stelle im Büro anpacken, die die US-Regierung das Homeoffice für Bedienstete im öffentlichen Dienst sticht. Eine Studie der University of Pittsburgh zeige, dass Unternehmen die Präsenzpflichten verschärfen, wenn sie wirtschaftlich angeschlagen seien.

Homeoffice als Sündenbock für schlechte Unternehmensergebnisse?

Auch Josephine Hofmann kennt dieses Muster. „Meistens wird argumentiert, die Leute schaffen daheim nichts“, sagt sie. Aber in dieser Platitude sei das Quatsch – zudem habe eine Rückkehrpflicht oft fatale Folgen: Denn meistens würden die Jungen, Engagierten und Produktiven das Unternehmen verlassen. Es bestעה die Gefahr, dass viele Demotivierte bleiben – vor allem solche, die bereits innerlich gekündigt hätten.

Obwohl die Unternehmen jetzt laut trommeln: Dass die Zeit des Homeoffice vorbei ist – daran glaubt Ökonom Jean-Victor Alipour nicht. Der Heimarbeitsplatz werde künftig sogar an Bedeutung gewinnen, meint er. Handelt es sich bei der Rückkehr ins Büro also nur um eine temporäre Tendenz, gar um eine verzerrte Wahrnehmung, die von den Ansagen der Konzernbosse geprägt ist? Ein genauer Blick auf die Zahlen legt das zumindest nahe. Empirische Daten aus Deutschland zeigen, dass die Homeofficequote über die vergangenen Jahre nahezu stabil geblieben sei. Nur zwanzig Prozent der Unternehmen rufen ihre Leute wirklich zurück ins Büro, und der Trend zur Präsenzpflicht ist rückläufig. Kontrolliert oder sanktioniert werden feste Bürotage in den seltensten Fällen.

Dass das Homeoffice weiter fester Bestandteil der Arbeitswelt ist, legen auch die Forschungsergebnisse der Fraunhofer-Forscherin Hofmann nahe. Seit 2020 befragt sie regelmäßig Arbeitgeber und Arbeitnehmer über das hybride Arbeiten, bei dem sie ein Teil der Zeit zu Hause und den Rest im Büro sind.

In der neuesten Befragung gaben mehr als achtzig Prozent der Arbeitnehmer an, dass sie produktiver waren, wenn sie abwechselnd im Büro und von zu Hause arbeiteten. Ein flexibler Arbeitsort trage auch dazu bei, dass Arbeitgeber positiver

bewertet würden. Eine andere Erhebung von Josephine Hofmann, die vor zwei Jahren veröffentlicht wurde, zeigt, dass die Vorgesetzten diese von den Arbeitnehmern subjektiv eingeschätzte Zufriedenheit teilen: 25 Prozent gaben an, dass die Produktivität der Mitarbeiter im Homeoffice gestiegen sei, 36 Prozent hingegen von einer unveränderten Performance aus. Nur sechs Prozent meinten, dass die Produktivität gesunken sei.

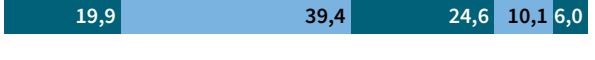
Während die meisten mit den sozialen Auswirkungen hybrider Arbeit zurechtkommen, ist ein Anteil von 30 bis 40 Prozent nicht zufrieden.

So erleben Angestellte das hybride Arbeiten

Mir gelingt es auch in der hybriden Arbeitswelt, neue Kontakte zu Kolleginnen und Kollegen aufzubauen.



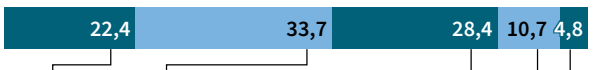
Meine Führungskraft achtet darauf, dass ich mich nicht überlaste.



Informelle Themen/Flurfunk sind fester Bestandteil unserer virtuellen Meetingkultur.



In meiner Organisation bietet die hybride Arbeit ausreichend Gelegenheiten für zufällige Begegnungen und Gespräche mit Kollegen.



Stimme voll und ganz zu... eher zu... eher nicht zu... überhaupt nicht zu... Kann ich nicht beurteilen.

Quelle: Fraunhofer-IAO / F.A.Z.-Grafik: Swierczyna

So fühlen sie sich

In Prozent



Produktivität... mit verstärkter Präsenzpflicht... Erschöpfung



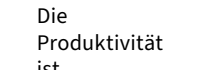
Schwarze Linien: ohne verstärkte Präsenzpflicht



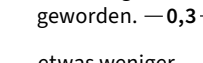
Quelle: Universität Konstanz

So sehen es die Personalas

Hat sich die Produktivität Ihrer Mitarbeiter durch das Arbeiten von zu Hause verändert?



Die Produktivität ist... viel weniger geworden... etwas weniger geworden... gleich geblieben... etwas gestiegen... stark gestiegen



Kann ich nicht beurteilen.

Quelle: Fraunhofer-IAO

Mitarbeiter mit Präsenzpflicht fühlen sich erschöpfter und weniger produktiv (links). Nur wenige Personalas denken, Homeoffice schade der Produktivität (rechts).

spontane Austausch mit Kollegen ist für die meisten Arbeitnehmer die Hauptmotivation, ins Büro zu gehen. Kommt die Belegschaft zu selten zusammen, werden zufällige Begegnungen weniger, und Kontakte zu anderen Abteilungen brechen ab. Es gibt zudem wenig Gelegenheit, informelle Themen anzusprechen.

entsteht, sei die Performance im hybriden Modell gleichwertig oder leicht besser.

Vor einem Jahr veröffentlichte Nicholas Bloom in *Nature* eine weitere randomisierte Studie aus China, die für Aufsehen sorgte. Diesmal hatte er über 1600 Technologieexperten eines Reiseunternehmens für ein halbes Jahr in zwei Gruppen geteilt: Die eine musste fünf Tage ins Büro, die andere durfte zwei Tage im Homeoffice arbeiten. Der Forscher kommt zwischen den Gruppen zwar keinen signifikanten Unterschied in der Produktivität erkennen, auch die Karrierechancen blieben gleich, allerdings zeigte sich ein großer Unterschied bei den Kündigungen. Bei den Mitarbeitern, die hybrid arbeiteten, lag die Kündigungsrate um ein Drittel niedriger. Das ist ein gutes Argument für hybrides Arbeiten. Denn eine hohe Fluktuation ist für Arbeitgeber wegen der hohen Werbekosten für neue Mitarbeiter sehr teuer.

Rigide Arbeitsmodelle wirken sich auch auf die Gesundheit der Mitarbeiter aus, zeigt eine aktuelle Studie von Florian Kunze. Viel Zeit im Büro bedeutet mehr Lärm, mehr Ablenkung, mehr direkten Stress und damit eine höhere emotionale Erschöpfung. Zudem ist mehr Präsenz automatisch mit Pendelzeit verbunden, volle Züge und Straßen können für Mitarbeiter nervig sein. Und auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf leidet, wenn Vater oder Mutter wieder häufiger ins Büro müssen. Flexible Arbeitsmodelle ermöglichen vor allem Frauen, sich besser in den Arbeitsmarkt zu integrieren.

Es zeigt sich: Das Homeoffice hat klare Vorteile. Allerdings ist es kein Allheilmittel. Fünf Tage im Homeoffice führen eher zu einem Leistungsabfall, wie eine Studie von Microsoft während der Pandemie zeigte, die in *Nature Human Behaviour* veröffentlicht wurde. Der Softwarekonzern hatte Chats, E-Mails und Anrufe der Mitarbeiter verfolgt und festgestellt, dass die Kommunikation über Team- und Abteilungsgrenzen hinweg litt und dass die Mitarbeiter weniger an neue Informationen gelangten.

Soziale Erosion nennt Josephine Hofmann dieses Phänomen. Sie hält es für das größte Problem bei der Hybridität. Der spontane Austausch mit Kollegen ist für die meisten Arbeitnehmer die Hauptmotivation, ins Büro zu gehen. Kommt die Belegschaft zu selten zusammen, werden zufällige Begegnungen weniger, und Kontakte zu anderen Abteilungen brechen ab. Es gibt zudem wenig Gelegenheit, informelle Themen anzusprechen.

Keine Frage der Persönlichkeit

Die Psychologin Laura Venz erklärt, wer daheim aufblüht und wer ins Büro sollte.

Frau Venz, wo erreiche ich Sie gerade? Zu Hause im Homeoffice.

Heute schon was geschafft? Das hab ich, aber zwischendurch auch Sachen gemacht, die nichts mit meiner Arbeit zu tun hatten. Später fahre ich noch ins Büro.

Wo arbeiten Sie lieber? Und wie teilen Sie sich Ihre Arbeit auf? Ich arbeite gerne zu Hause, aber genauso gerne bin ich an der Uni. Mindestens einen Tag pro Woche bin ich im Homeoffice, manchmal auch zwei. Das hängt davon ab, wie häufig ich Lehrveranstaltungen habe. Ich gehöre zu den 45 Prozent der Menschen in Deutschland, die Tätigkeiten zu mindestens teilweise von zu Hause erledigen können.

Sie sind Experte für Persönlichkeiten, ist Homeoffice Typsache? Wir haben zwei Betrachtungsweisen. Die eine ist, dass es verschiedene Typen gibt, die sich in ihren Präferenzen unterscheiden, ob, wie viel und in welcher Form sie von zu Hause arbeiten möchten. Die andere Betrachtungsweise ist, ob das Arbeiten von zu Hause auch gelingt. Leider ist es nicht immer so, dass Präferenz und Gelingen miteinander übereinstimmen. Es gibt also Personen, die sagen: Wenn ich von zu Hause arbeiten würde, würde das gut funktionieren – ich möchte es aber nicht. Und dann gibt es Personen, die unbedingt von zu Hause arbeiten möchten. Bei denen wäre es aber besser, sie arbeiten im Büro.

Welche Typen sind das? Gestatten Sie mir eine kurze Vorbemerkung: Wir haben Hinweise darauf, dass es Unterschiede in den Typen gibt. Aber die sind weniger groß, als man vermuten würde. Das Problem ist, dass wir, wenn wir über Typen sprechen, die Personen in den Fokus nehmen und die tatsächliche Arbeitsaufgabe oder Situation der Person zu stark außer Acht lassen. Das können wir aber eigentlich nicht. Die Psychologie sagt eindeutig, jedes menschliche Erleben und Verhalten entsteht immer aus einer Interaktion von Personen und Situationen.

Welcher Persönlichkeitstyp sollte tendenziell besser nicht von zu Hause arbeiten? Das Arbeiten von zu Hause stellt besondere Aufgaben an die Selbstregulation. Deshalb müssen Personen, die ohnehin schon Schwierigkeiten haben, sich selbst zu managen und regulieren, im Homeoffice noch mehr Versuchsungen des Nichtarbeitens widerstehen. Menschen mit einer geringen Selbstkontrollkapazität sollten also lieber im Büro arbeiten.

Welche noch? Auch für Arbeitsstüchtige ist das Homeoffice weniger geeignet. Also Personen, die stark dazu tendieren, mehr arbeiten zu wollen. Das ist verknüpft mit Perfektionismus: Dadurch, dass man in den eigenen vier Wänden mehr auf sich selbst gestellt ist, können solche Tendenzen für Arbeitsstüchtigkeit, Perfektionismus oder sehr hohe Gewissenhaftigkeit dazu beitragen, sich im Homeoffice zu überarbeiten. Wir sehen das auch generell: Arbeiten von zu Hause geht mit interessierter Selbstgefährdung einher, vor allem bei Menschen, die sich selbst gestellt ist, können solche Tendenzen für Arbeitsstüchtigkeit, Perfektionismus oder sehr hohe Gewissenhaftigkeit dazu beitragen, sich im Homeoffice zu überarbeiten.

Welche Typen sind für das Homeoffice besonders gut geeignet? Wenn wir auf die „Big Five“ gucken, also die großen Persönlichkeitsdimensionen Offenheit, emotionale Stabilität, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und Extraversion, dann sehen wir generell einen hohen Vorschlagewert für Gesundheit, Leistung

oder Motivation. Das unterscheidet sich aber nicht zwischen Homeoffice und Büro. Das heißt: Die sind als gleich gut geeignet fürs Homeoffice. Wenn es allerdings von der Persönlichkeitsstruktur her schwerer fällt, gesund zu arbeiten, dann geht es im Homeoffice genauso.

Gibt es denn abseits der grundlegenden Persönlichkeitsstruktur vielleicht Merkmale, die einem die Arbeit im Homeoffice erleichtern? Für Menschen mit hoher Selbstkontrollkapazität ist das Homeoffice eher geeignet. Weil sie die Vorteile, die die Arbeit zu Hause mit sich bringt, tatsächlich nutzen können. Eher geeignet sind zudem solche Menschen, die keinen Telepresence verspüren. Das bedeutet, das innere Empfinden zu haben, auf eingehende Nachrichten sehr schnell reagieren zu müssen. Menschen mit Telepresence müssen E-Mails, die aufploppen, gleich beantworten und können sie nur schwer auf den Nachmittag verschieben. Wir haben eine Studie gemacht, in der wir zeigen konnten, dass ältere Menschen etwas weniger Telepresence verspüren – und dass sie tendenziell besser mit solchen neuen Arbeitsanforderungen umgehen als jüngere.

Ältere kommen also besser im Homeoffice klar? Ja, Alter ist eine spannende Kategorie. Allerdings sind die Unterschiede nicht so groß. Ältere sind wohl einfach etwas gelassener als die Digital Natives. Interessanter wäre möchten die jüngeren tendenziell weniger von zu Hause arbeiten.

Wer sollte außerdem besser ins Büro? Menschen, die nur kleinere Freundschaftskreise haben, die vielleicht gerade neu für die Arbeit in eine Stadt gezogen sind, für die ist das Homeoffice ein Risiko.

Gilt das auch für Extravertierte? Bei Menschen, die Kontakte besonders schätzen, ergibt die Studienlage widersprüchliche Ergebnisse. Einige Studien zeigen, dass das Homeoffice für diese Menschen schwieriger ist. Andererseits können sie sich in Virtual Meetings zeigen. Oder profitieren mehr von geringeren sozialen Ablenkungen im Homeoffice.

Wie ist es bei Introvertierten? Das Klicke lautet ja: Die arbeiten alle in der IT-Branche und von zu Hause. Das ist überholt. Introvertierte stehen nicht gerne im Mittelpunkt, das heißt aber nicht, dass sie keine sozialen Kontakte haben. Das Arbeiten von zu Hause kann für diese Menschen schwieriger sein, weil sie dann gar keine Kontakte mehr haben und sich möglicherweise isolieren.

Wie ist es mit der Tagesform? Sollte man morgens spontan entscheiden, wo man arbeiten sollte? Nach dem Motto: Heute kann ich mich schlecht konzentrieren, da geh ich lieber mal ins Büro.

In Tagbuchstudien untersuchen wir, was die Tagesform mit den Menschen macht. Es gibt da Paradoxien. Die Studien zeigen, dass die Entscheidungen, die wir treffen, nicht immer gut für uns sind. Beispiel Erholungsparadox: Immer wenn wir Erholung am nötigsten haben, fällt sie uns am schwersten. Genauso wählen wir eher das Homeoffice, wenn wir besonders viele Arbeitsaufgaben haben – und eher das Büro, wenn wir privat Stress erleben. Es ist quasi so, als würde der Arbeitsort gewählt, um Problemen aus dem Weg zu gehen. Das funktioniert am Ende aber nicht.

Die Fragen stellt Andreas Frey.



Laura Venz forscht an der Leuphana Universität Lüneburg zu Arbeits- und Organisationspsychologie. Foto: privat