

Zwischen Liegestuhl und Leistungsdruck

Ein SAP-Entwickler, der im Keller arbeitet. Konzerne, die ihre Leute zurück ins Büro zwingen. Und Forscher, die warnen: Produktivität misst sich nicht in Präsenz. Der Streit ums Home-Office ist zum Kulturkampf geworden. Wo arbeiten wir am besten?

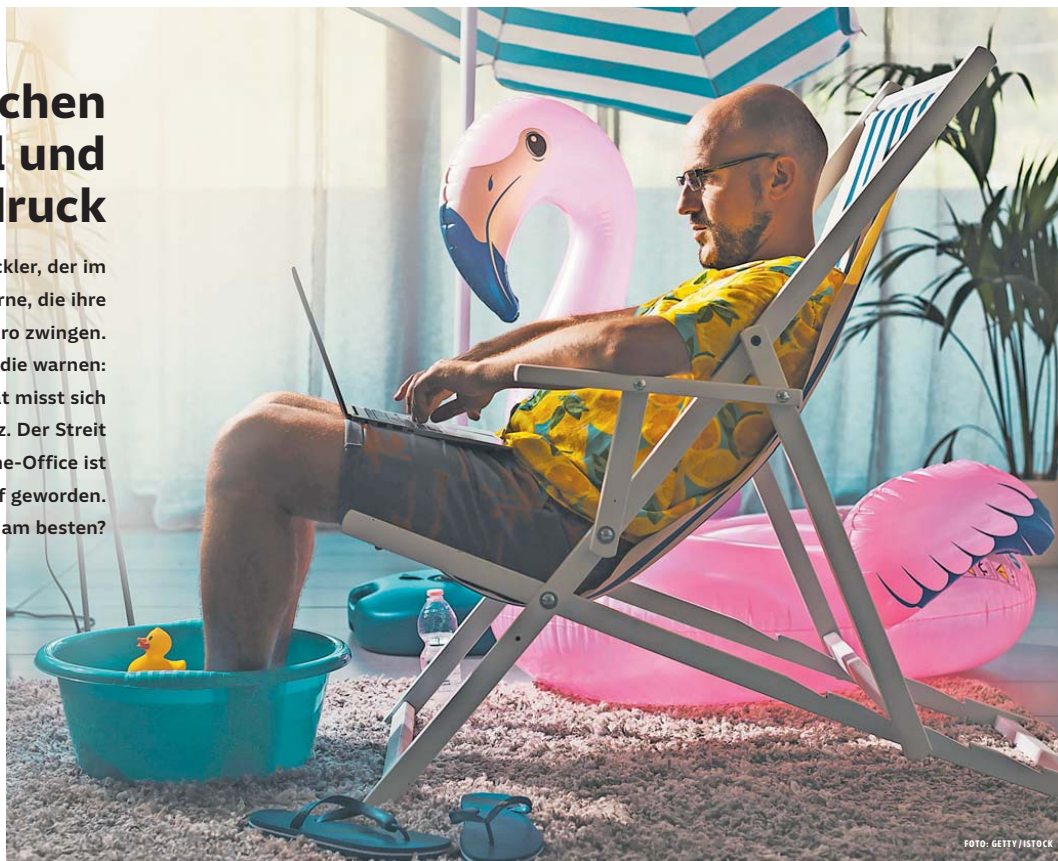


FOTO: GETTY/ISTOCK

Von Tobias Bug und Kerstin Bund

Wenn die Kollegen Kay Eidner anrufen, sieht es im Videocall so aus, als sitze er an seinem Firmenschreibtisch. Im Hintergrund steht eine Leinwand, darauf kleben japanische Anime-Poster, daneben sieht man ein Fenster zum Hof. In Wahrheit aber hockt Eidner in seinem Keller zu Hause. Er hat dort unten eine illustre Bürogemeinschaft versammelt. Auf seinem Schreibtisch stehen neben Bildschirm, Tastatur und Laptop allerhand Figuren aus Computerspielen und Comicreihen: Kirby aus dem gleichnamigen Videospiel, Califax von den „Abrafaxen“, Mulroc von „World of Warcraft“. Daneben zwei Flugzeugmodelle, ein kleiner Trabant. Im Regal an der Wand gegenüber türmen sich Lego-Landschaften.

Von alldem sehen die Kollegen nichts. Das liegt daran, dass Eidner sein Firmenbüro abfotografiert und das Foto dann als Bildschirmhintergrund eingestellt hat. Kay Eidner arbeitet seit 20 Jahren als Entwickler beim Softwarekonzern SAP und offenbart, dass er, es sei besser, die anderen glauben zu lassen, er säße am Firmenschreibtisch. An einem Montag im Mai führt Eidner in seinen bunten Home-Office-Keller. Von der Sonne draußen bekommt er unten nicht viel mit. Er sagt: „Für mich persönlich ist das besser hier, ich kann hier konzentrierter arbeiten.“

Bei der Belegschaft kommen Präsenzregeln nicht so gut an

Eidner mag die Ruhe im Home-Office, die habe er im Büro nicht, sagt er. Bis vor Kurzem teilte er sich dort einen Raum mit drei anderen. Das Gerede, das Gehuste, das Tastaturregeln, all das wurde Eidner zu viel. „Im Büro hat man Ablenkung durch die Kollegen, da ist der Fokus eher auf Austausch. Zu Hause eher auf den Aufgaben.“ Und überhaupt, viele seiner Kollegen säßen mittlerweile in Indien. Wenn er einen Call mit Bangalore hat, sei es doch egal, von wo aus er den mache. So sieht das Eidner. Nun aber will „der Christian“, wie Eidner den SAP-Chef Christian Klein nennt, die Leute wieder mehr in der Firma haben. Seit April müssen die Angestellten in Deutschland an mindestens drei Tagen die Woche einrücken. Und so fährt der Home-Office-Verfechter Eidner nun wieder öfter ins „Geschäft“ – unfreiwillig.

Arbeitest Du noch im Home oder schon wieder im Office? Um diese Frage ist ein Kulturkampf entbrannt, seitdem viele Unternehmen ihre Mitarbeiter unter großer öffentlicher Aufmerksamkeit zurück an die Firmenschreibtische beordern. Es ist ja nicht nur SAP, auch Volkswagen, Otto, Vodafone, die Deutsche Bank oder Amazon haben ihre Präsenzregeln verschärft. Die Londoner Großbank HSBC droht Büro-

Verweigerern jetzt sogar mit Leistungskürzungen: Zurück ins Büro – oder Boni weg. Die Unternehmen begründen ihre Rückholaktionen mit den üblichen Verweisen auf einen besseren Austausch im Büro und die Pflege der Firmenkultur. Wenn sich Kollegen nur noch als Miniatur-Kacheln auf dem heimischen Bildschirm begegnen, so die Befürchtung der Konzernlenker, leide das Teamgefühl doch sehr.

Bei der Belegschaft kommen die neuen Präsenzregeln – gelinde gesagt – weniger gut an. Bei der Deutschen Bank etwa stieß die neue Vereinbarung auf so großen Widerstand, dass die Kommentarfunktion im Intranet zwischenzeitlich zusammenbrach. Bei SAP zog der Betriebsrat gleich vors Arbeitsgericht, um die neue Maßnahme anzufechten. Und bei Amazon drohten Mitarbeiter offen mit Kündigung. Scheinbar ohne Erfolg. Viele Beschäftigte in Deutschland müssen wie der SAP-Entwickler Kay Eidner nun wieder an mindestens zwei oder drei Tagen ins Büro, bei Amazon sollen die Leute sich dort sogar an fünf Tagen die Woche blicken lassen.

Stirbt das Home-Office im Jahr 2025 also tatsächlich aus, jetzt also wirklich?

Dem Grabenkampf, der die Bürowelt in zwei Lager spaltet – in Home-Office-Befürworter auf der einen Seite und Büroökonomie-Anhänger auf der anderen – nähert man sich am besten mit Fakten. Mit Zahlen und Studien. Jean-Victor Alipour kennt sie alle. Alipour ist Ökonom am Münchner Ifo-Institut und er zieht ein überraschendes Fazit: *Return to office*, also die Rückkehr ins Büro, sei „ein Medienphänomen“, sagt er. Empirisch lasse sich ein Ende des Home-Office nicht bestätigen. „Die Home-Office-Quote ist nahezu stabil geblieben in den vergangenen Jahren.“ Sie lag laut Ifo-Institut zuletzt bei 24,5 Prozent. Knapp ein Viertel der Beschäftigten in Deutschland arbeitet also zumindest teilweise von zu Hause. Der Wert ist seit 2022, als die Leute nach den Corona-Lockdowns wieder in die Büros zurückkehrten, nahezu stabil geblieben.

Hiesige Akademiker bringen sogar deutlich mehr Zeit am heimischen Schreibtisch als in anderen Ländern, wie eine Umfrage des Ifo-Instituts unter Arbeitnehmern mit Hochschulabschluss in 40 Ländern zeigt. Eine Studie der Uni Konstanz belegt: Die Akzeptanz fürs Home-Office steigt bei Führungskräften, die häufig skeptisch auf Home-Office blicken. Ifo-Forscher Alipour beobachtet noch etwas anderes: Unternehmen mit einer besonders strengen Präsenzpflicht setzten diese häufig nicht sehr streng durch. Bei Amazon zum Beispiel ist Home-Office nach wie vor möglich. SAP überwacht die Drei-Tage-Büro-Regel nicht und gewährt recht großzügige Ausnahmen. Alipour geht davon aus, dass die Arbeit von zu Hause in Zukunft sogar noch zunehmen wird. *Return to home-office*.

Der SAP-Mitarbeiter Kay Eidner steigt jetzt in sein knallgrünes Auto, er muss ins Büro. Keine 15 Minuten später rollt er ins

Parkhaus der SAP-Niederlassung Sankt Leon-Rot, unweit der Zentrale im badischen Walldorf. Lästige Pendelzeiten fallen bei Eidner weg, trotzdem arbeite er lieber zu Hause, sagt er. Gleich am Eingang trifft er jetzt eine Kollegin. Die beiden haben sich ewig nicht gesehen, quatschen eine Weile. „Man trifft hier Leute spontan, das passiert *remote* natürlich nicht“, sagt Eidner. Angekommen im Büro, lässt er sich auf seinen Stuhl fallen. Hinter ihm sieht man seinen Bildschirmhintergrund nun im Original: die Leinwand, das Fenster zum Hof. „Definitiv lässt sich’s im Büro auch aushalten“, sagt Eidner.

SAP hat sich ins Zeug gelegt, um seine Leute zurück ins Office zu holen: Das Mittagessen ist kostenlos, Kaffee, Tee und andere Getränke ebenso. Es gibt Tischkicker und Videospieleautomaten. Bei Kay Eidner zieht das alles nur bedingt. Das liegt auch daran, dass er für seine kranke Frau da sein muss. Sie arbeitet wieder, ebenfalls bei SAP, aber manchmal muss sie kurzfristig ins Krankenhaus. Da ist es besser, wenn er daheim ist und sie fahren kann. „Ich habe explizit mit meinem Chef abgesprochen, dass ich mich im Zweifelsfall um meine Frau kümmern muss“, sagt er. Die Betriebsvereinbarung bei SAP sieht Ausnahmen für solche Fälle vor. Angestellte, die sich um ihre Kinder oder pflegebedürftige

Angehörige kümmern oder selbst gesundheitliche Einschränkungen haben, dürfen öfter im Home-Office arbeiten. Eidner sitzt derzeit allein in dem riesigen Bürozimmer in Sankt Leon-Rot, die anderen drei Arbeitsplätze sind leer. SAP hat zuletzt viele Angestellte in den Vorruhestand geschickt – oder großzügig abgefunden. Zwei von Eidners Büronachbarn sind gegangen. Und die letzte Kollegin hat sich ein anderes Büro gesucht, weil Eidner so selten da war. Studien in den USA zeigten, sagt der Ifo-Forscher Alipour, dass gerade Unternehmen, die wirtschaftlich unter Druck stehen, ihre Büropflicht verschärfen. Ein Forscherteam der University of Pittsburgh hat die Home-Office-Regeln der größten US-Börsenunternehmen ausgewertet. Demnach erwarten Chefs infolge strenger Regeln nicht unbedingt bessere Arbeitsergebnisse. Sie nutzten die Präsenzpflichten vielmehr als „Machtmittel“ dafür, Beschäftigte für eine „schwache Leistung“ verantwortlich zu machen. Die Absicht dahinter, so Alipour: „Striktere Präsenzregeln können freiwillige Kündigungen fördern.“

Ist die neue Präsenz in Wahrheit also ein verstecktes Programm zum Stellenabbau? In derselben Mail an die Mitarbeiter, in der Amazon-Boss Andy Jassy im Herbst Schluss mit Home-Office machte, verkündete er auch, das mittlere Management verschlanken zu wollen. Übersetzt hieß das: Es werden weitere Stellen abgebaut. Der Tech-Gigant hat in den vergangenen Jahren weltweit Zehntausende Stellen gestrichen, um Kosten zu sparen. Auch SAP baut Jobs ab. Vergangenes Jahr waren es 10.000 Stellen, 3.500 davon in Deutschland. In manchen Fällen steckt hinter der Kritik am Home-Office aber auch Enttäuschung. Auf LinkedIn führte kürzlich ein Beitrag zu Diskussionen. Dort postete Kai-Gunnar Hering, der Chef eines IT-Marketingunternehmens, einen Screenshot des Terminkalenders seiner Mitarbeiterin. An einem Dienstag von 9.15 bis 12 Uhr war dort ein Termin geblockt: „Friseur Strähnen machen“ hieß der Eintrag. Anschließend war eine Mittagspause eingetragen. „Wann wird da eigentlich gearbeitet?“, fragte sich Hering. „Vor dem Friseur? Danach? Wiesendurch vielleicht?“

Am Ende zog der Unternehmer Hering das Fazit: „Sorry, aber das ist nicht Home-Office. Das ist Arbeitsverweigerung in schöner Verpackung.“ Herings Post sammelte binnen kurzer Zeit 9.000 Likes und mehr als 5.000 Kommentare. Als man ihn ein paar Monate später anruft, sagt er, er habe den Beitrag „emotional geschrieben“, um Aufmerksamkeit für das Thema zu bekommen. Er habe bewusst provozieren wollen. Das ist ihm gelungen. Bei ihm hätten sich viele Unternehmer gemeldet, die meisten teilten seinen Unmut über das Home-Office, erzählt Hering am Telefon. Er gab Interviews bei Pro Sieben, RTL, in der *Bild*. Heute sagt er, er wolle kein pauschal Urteil gegen Home-Office fällen, aber für ihn ist klar: „Home-Office sollte ei-

ne Option sein. Nicht der Standard.“ Wäre also noch die Frage zu klären, wo der Mensch denn nun besser arbeitet – zu Hause oder im Büro? Ganz leicht zu beantworten ist das nicht, denn nicht nur das Bürovolk, auch die Wissenschaft ist gespalten, was den Nutzen des Home-Office angeht.

In einer groß angelegten Studie untersuchte der Tech-Riese Microsoft die E-Mails, Kalendereinträge, Chatnachrichten und Anrufe von 61.000 US-Beschäftigten zu Beginn der Corona-Pandemie. Das Fazit der Studie, die in der Zeitschrift *Nature Human Behaviour* veröffentlicht wurde: Heimarbeiter tendierten dazu, eher mit jenen Kollegen zu kollaborieren, die sie bereits kannten. Kontakte außerhalb ihres Netzwerks knüpfen sie seltener als die Vergleichsgruppe im Büro. Für Heimarbeiter, so schlussfolgern die Studienautoren, könne es schwieriger sein, neue Informationen außerhalb des eigenen Netzwerks „zu erwerben und zu teilen“.

Die Lösung liegt irgendwo zwischen Home und Office

„Vollzeit im Home-Office führt zu Produktivitätsverlusten“, sagt der Ifo-Ökonom Alipour. Das liege daran, dass Vorteile der Büropräsenz wie kreative Zusammenarbeit, informeller Wissensaustausch oder Teambuilding bei der Heimarbeit nicht zum Tragen kommen. Lediglich weniger kreative, routiniertere Tätigkeiten wie die von Callcenter-Angestellten ließen sich im Home-Office produktiver erledigen als im Büro, sagt der Forscher. Komplette im Büro zu arbeiten, sei aber auch nicht zu empfehlen, sagt Alipour. Denn dann seien die Mitarbeiter weniger zufrieden und eher bereit zu kündigen. „Das belegen mehrere Studien.“ Hinzu kommt, dass Unternehmen durch Home-Office natürlich auch Kosten für Miete oder Strom sparen.

Vielleicht kann man sich darauf einigen: Weder das eine noch das andere Extrem ist das einzig Seligmachende. Die Mischung macht’s. Ein hybrides Modell aus Home und Office. Zu diesem Schluss kommt auch eine Studie von Wissenschaftlern aus Stanford und Shenzen, die 2024 in der Fachzeitschrift *Nature* veröffentlicht wurde. Darin wurden hochqualifizierte Mitarbeiter eines chinesischen Riese-Tech-Unternehmens in zwei Gruppen eingeteilt: Die eine Gruppe kam fünf Tage die Woche ins Büro, die andere durfte zwei Tage von zu Hause arbeiten. Das Ergebnis: Beide Gruppen erzielten gleich gute Ergebnisse. Doch diejenigen, die tageweise im Home-Office arbeiten durften, waren deutlich zufriedener als die Bürokollegen. Die Kündigungsrate bei den Heimarbeitern sank um ein Drittel.

Kay Eidner kennt die Studie nicht, aber er ist sich sicher: Die Leute wüssten selbst am besten, wann es sinnvoll ist, ins Büro zu gehen. Und wann es klüger ist, in seinem Home-Office-Keller zu bleiben.



Der SAP-Entwickler Kay Eidner (oben) hat sich seinen Home-Office-Keller ganz nach seinem Geschmack eingerichtet. Jean-Victor Alipour (unten) forscht am Münchner Ifo-Institut zu dem Thema und glaubt, dass Home-Office sogar noch zunehmen wird. FOTOS: TOBIAS BUG, IFO-INSTITUT

