

MÜSSEN JETZT ALLE ZURÜCK INS BÜRO?

Interview mit Jean-Victor Alipour zum Thema Homeoffice



Homeoffice oder Anwesenheit im Büro? Wenn möglich, sollte es ein ausgewogener Mix sein. Fotos: Imago/Tetra Images, Imago/PantherMedia

Viele Firmen möchten ihre Mitarbeiter nach dem Ende der Corona-Pandemie wieder zurück ins Büro bringen, teilweise sogar komplett. Aber macht das Sinn? Jean-Victor Alipour vom ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, erklärt im Interview, welche Vor- und Nachteile das Arbeiten von zu Hause hat und wie man den optimalen Mix aus Anwesenheit und Homeoffice erlangen kann.

VON MARION BRANDSTETTER

Herr Alipour, welche Gründe geben die Unternehmen an, die ihre Mitarbeiter aus dem Homeoffice zurückholen möchten?

Vor allem wird die Förderung des persönlichen Austausches im Büro genannt. Und hier haben die Unternehmen durchaus einen Punkt: Es gibt Vorteile, bei denen das Homeoffice nicht mithalten kann. Zum Beispiel beim Transfer von Wissen: Unerfahrene Beschäftigte entwickeln ihre Fähigkeiten, indem sie die Arbeitsabläufe von erfahreneren Kollegen nachahmen oder sich unkompliziert Ratschläge einholen. Ideen und Feedback werden häufig bei informellen Kontak-

ten ausgetauscht. Etwa in der Kaffeeküche oder beim gemeinsamen Mittagessen. Diese Spontantät geht im Homeoffice verloren. Solche Vorteile bedeuten nicht, dass das Homeoffice ausgedient hat. Tatsächlich steht der Anteil der Beschäftigten, die teilweise zuhause arbeiten, seit 2022 stabil bei 25 Prozent. Zum Vergleich: 2019 lag der Wert bei fünf bis zehn Prozent. Es ergibt aber Sinn, Präsenzzeiten stärker zu koordinieren, damit Austausch effektiv stattfinden kann.

Wann reagieren Mitarbeiter ablehnend auf mehr Präsenz?

„Rückholaktionen“ stoßen auf Widerstand, wenn die Gründe nicht nachvollziehbar erscheinen. Zum Beispiel, wenn Beschäftigte ins Büro geordert werden, nur um dann an Videokonferenzen teilzunehmen. Auch empfinden viele solche Aktionen als Ausdruck von Misstrauen. Nach dem Motto: zu Hause arbeitet ihr nicht ernsthaft.

Viele Unternehmen bieten Anreize, um ihre Arbeitnehmer/innen zurückzulocken. Was bewährt sich am meisten?

Der persönliche Kontakt zu Kollegen ist die Hauptmotivation für Beschäftigte, überhaupt ins Büro zu kommen. So gesehen ist der beste Anreiz eine Kombination aus gemeinsamen Präsenzzeiten und einer Umgebung, die persönlichen Austausch produktiv und angenehm gestaltet. Das ist einfacher gesagt als getan. Es erfordert zum Beispiel eine klare Strukturierung der Aktivitäten, die spezifisch für Präsenz beziehungsweise Homeoffice-Tage vorgesehen sind. Darüber hinaus gilt: Büroflächen müssen mehr als nur einen Arbeitsplatz bieten. Ihre Funktion muss sich ändern – hin zu Orten der Begegnung.

Ist der persönliche Austausch vor Ort tatsächlich so wichtig und gewinnbringend für Unternehmen, dass es sich lohnt, auf Anwesenheit zu bestehen?

Das hängt stark von der Branche ab und kann auch innerhalb des Betriebs unterschiedlich wichtig sein. In Bereichen, in denen Innovation und damit der Fluss von Ideen und Kreativität zentral ist, gewinnt persönlicher Austausch an Gewicht. Homeoffice bietet sich hingegen vorrangig für

► Fortsetzung von Seite 18

konzentrierte Einzelarbeit und Aufgaben mit wenig Abstimmungsbedarf an. Ein praktischer Ansatz könnte sein: Präsenztage für Aktivitäten wie Präsentationen, Teammeetings, Schulungen, Mentoring, gemeinsame Essen und soziale Veranstaltungen. Denn auch Unternehmenskultur lebt sich schlecht hinter Bildschirmen. Homeoffice-Tage wären reserviert für Aufgaben wie Lesen, Schreiben, Einzelgespräche, und Admin-Tätigkeiten. Die Wichtigkeit und Art der Tätigkeiten bestimmen letztlich den optimalen Mix zwischen Bürozeiten und Homeoffice.

Es gibt Studien, die eine höhere Produktivität im Homeoffice belegen – und solche, die das Gegenteil besagen. Was stimmt?

Die Studienlage verdichtet sich, wonach der Wechsel von Präsenz in Vollzeit-Homeoffice mit Produktivitätsverlusten einhergeht. Längerfristig leidet auch das Innovationspotenzial, wenn persönlicher Austausch komplett wegfällt. Dennoch kann sich 100 Prozent remote lohnen: Die Verkaufsargumente solcher Modelle sind die massiven Kosteneinsparungen durch Bürolosigkeit und der Möglichkeit, weltweit (billigere) Fachkräfte zu rekrutieren.

Bei hybriden Modellen ist das Bild anders: Studien zeigen neutrale bis leicht positive Produktivitätseffekte. Diese hängen stark davon ab, wie klug die Modelle implementiert werden. Eindeutig sind hingegen die steigende Mitarbeiterzufriedenheit und die fallenden Kündigungsraten. Als Faustregel gilt: Jede Kündigung kostet das Unternehmen etwa ein halbes Jahresgehalt. Homeoffice liefert also unbestritten Vorteile für Arbeitgeber.

Wie sieht der ideale Mix aus Anwesenheit und Homeoffice für Arbeitgeber und Firmen aus?

Umfragen zeigen regelmäßig, dass sich Arbeitnehmer mehr Homeoffice wünschen, als ihre Arbeitgeber anbieten. Für Beschäftigte fallen auch noch andere Vorteile an, von denen das Unternehmen nicht unmittelbar profitiert. Etwa mehr Freizeit durch den Wegfall der Pendelzeiten. Letztlich wird der Homeoffice-Umfang durch Verhandlungen bestimmt. In Zeiten des Fachkräftemangels sehe ich die Beschäftigten am längeren Hebel: Mobiles Arbeiten ersatzlos zu streichen wird es unmöglich machen, Leute zu halten und neue Talente am Arbeitsmarkt zu rekrutieren. Daher ist es entscheidend, dass Präsenzzeiten sinnvoll strukturiert und gut begründet werden. Niemand möchte ins Büro kommen, um die gleiche Arbeit an einem anderen Schreibtisch zu machen.

Welche Sanktionen kann ein Arbeitgeber ergreifen, wenn ein Angestellter partout beim Homeoffice bleiben will?

Natürlich können Unternehmen mit Abmahnungen bis hin zur Kündigung drohen. Vor allem bei Verstößen gegen eine Betriebsvereinbarung zu Homeoffice. So weit muss es aber nicht kommen, sofern die Rahmenbedingungen zwischen Belegschaft und Arbeitgeber ausgehandelt werden. Dabei können auch individuelle und spontane Homeoffice-Absprachen eingeräumt werden. Zum Beispiel, wenn Kinder krank zu Hause sind oder wichtige persönliche Termine wahrgenommen werden müssen. Bei einseitigen Anordnungen der Arbeitgeber kommt es nicht selten zu Protest und freiwilligen Kündigungen von Mitarbeitern, jüngst etwa im Streit um Homeoffice-Regelungen bei SAP, der Deutschen Bank oder der Allianz. Es gibt auch anekdotische Evidenz, wonach strengere Präsenzquoten oft nicht eingehalten und aus Furcht vor Kündigungen gar nicht durchgesetzt werden.



Jean-Victor Alipour ist Ökonom am ifo Institut in München. Foto: fkn

Die Lösung kann meines Erachtens nur in klarer Kommunikation und einer aktiven Gestaltung von Präsenzzeiten liegen. Dies setzt jedoch voraus, dass Unternehmen tatsächlich den persönlichen Austausch verbessern wollen. Strenge Präsenzvorgaben können nämlich auch strategisch genutzt werden, um bei geplantem Personalabbau freiwillige Kündigungen zu fördern.

Wohin geht der Homeoffice-Trend?

Ein Indikator für die Verbreitung von Homeoffice ist der Anteil der Stellenanzeigen, die explizit eine Homeoffice-Option bewerben. Ende letzten Jahres erreichte dieser Anteil einen Höchststand von fast 20 Prozent. Vor Corona lag der Wert bei unter fünf Prozent. Da Stellenanzeigen zukunftsorientiert sind, liefern sie einen wertvollen Einblick in die organisatorische Ausrichtung der Unternehmen. Danach sieht es keineswegs nach einer Abkehr vom Homeoffice aus. Zwei gewichtige Faktoren sprechen darüber hinaus eher für einen Trend zu mehr Homeoffice: Zum einen der technische Wandel. Neue Technologien werden uns die Zusammenarbeit aus der Ferne eher noch erleichtern. Zum anderen tritt in fünf bis zehn Jahren eine neue Generation von Arbeitgebern auf den Plan. Diese Unternehmen sind heute noch in der Start-up-Phase, haben Homeoffice jedoch schon früh in ihre Unternehmenskultur integriert.

