

Stell dir vor, es ist Büro, und keiner geht hin

Angestellte haben es sich in den vergangenen Jahren im Homeoffice gemütlich gemacht. Nun wollen einige Unternehmen die Bürokultur zurück. Ist das weitsichtig oder falsch?

Eine Analyse von Maximilian Münster [https://www.zeit.de/autoren/M/Maximilian_Muenster/index], 27. Juni 2024, 5:36 Uhr / 170
[Kommentare](#) /

Z+ Exklusiv für Abonnenten

Was haben wir es uns zu Hause schön gemacht. Neun Uhr Meeting via Zoom, dann Wäsche rein, noch einen Kaffee, und bald ist schon Mittagspause, Zeit für Yoga. Wäsche raus. Vielleicht bleibt etwas Arbeit liegen, ja, aber die passiert dann am Abend, wenn die Kinder im Bett sind.

Und das alles soll nun ein Ende haben?

Kürzlich wurde in den Wirtschaftsnachrichten vermeldet, dass der Medienkonzern Axel Springer [<https://www.zeit.de/thema/axel-springer>] seine Leute wieder ins Büro holen will. Der Konzern nennt das "Office-first-Kultur", die allerdings nicht bedeute, dass alle wieder fünf Tage anwesend sein müssten, schreibt eine Sprecherin dazu auf Anfrage von ZEIT ONLINE. Auf lange Sicht wolle der Vorstand aber wieder mehr "physische Nähe" – und das riecht dann doch ein wenig nach Rückkehrpflicht. SAP, der Weltkonzern aus dem kleinen Walldorf in Baden-Württemberg, hat den Mitarbeitern drei Bürotage in der Woche verordnet. Bei der Deutschen Bank ist das genauso, Manager müssen sogar vier Tage kommen. Wer seine Eltern pflegt oder sonst einen triftigen Grund hat, könne eine Ausnahme aushandeln, versichert der Konzernsprecher zwar. Aber so frei wie früher scheinen Beschäftigte nicht mehr zu sein. Kann es sein, dass wir alle bald zurück ins Büro müssen?

Eigentlich hat sich der Arbeitsmarkt in den vergangenen Jahren genau in die andere Richtung entwickelt. Es gab noch nie so viele Stellenanzeigen, die mit Homeoffice [<https://www.zeit.de/thema/homeoffice>] werben. Das hat die Bertelsmann Stiftung [<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2024/juni/arbeitgeber-locken-fachkraefte-mit-wachsendem-homeoffice-angebot>] kürzlich herausgefunden. Das Institut für Wirtschaftsforschung (ifo) hat erhoben, dass etwa ein Viertel der deutschen Beschäftigten im Homeoffice arbeitet. Diese Zahl blieb über die vergangenen zwei Jahre fast gleich.

Bisher ist also nichts davon zu spüren, dass die Leute massenweise zurück ins Büro stürmen. Aber wenn jetzt große Konzerne wie Axel Springer, SAP und Deutsche Bank zur Rückkehr aufrufen, könnten auch andere auf die Idee kommen. Florian Kunze, Wirtschaftswissenschaftler an der Universität Konstanz, hält das für möglich. Am Telefon sagt er: "Die Frage ist jetzt, ob das auf die kleineren Betriebe überschwappt."

Wo ist Deutschland kaputt?

Die Schule stinkt, Ihr Supermarkt schließt? Erzählen Sie uns, wo Deutschland in Ihrem Alltag nicht funktioniert! Wir zeigen, wie vielen Menschen es ähnlich geht – und wer schon eine Lösung gefunden hat.

Geben Sie hier Ihr Problem ein

Abschicken [https://zeitonline.typeform.com/to/WtoLSZyB#problem=xxxxx&question=1&source=yyyyy]

Datenschutzhinweis

[https://datenschutz.zeit.de/zon#typeform]

Bürozwang belastet

Mit einem Forschungsteam befragt er regelmäßig Beschäftigte, wie es ihnen im Homeoffice geht, und die meisten sind laut ihm zufrieden. Sie wollen nicht zurück ins Büro, zumindest nicht an fünf Tagen in der Woche. Das ergab die Langzeitstudie [https://www.polver.uni-konstanz.de/kunze/konstanzer-homeoffice-studie/]. Die Mitarbeiter bevorzugen demnach zwei Tage Präsenz, den Rest wollen sie im Homeoffice verbringen. Vor allem aber ist es ihnen wichtig, frei darüber entscheiden zu können. Denn wenn Beschäftigte von ihren Unternehmen zu einer stärkeren Präsenz gezwungen werden, beklagen sie häufiger Erschöpfungssymptome.

"Wer frei entscheiden kann, verspürt größere Autonomie im Job, und die führt zu höherer Motivation", sagt Kunze. "Werden Sie nun verpflichtet, häufiger ins Büro zu kommen, müssen Sie Freiheiten abgeben, fühlen sich gegängelt und eingeschränkt." Dann die ganze Pendelei, die wegfällt, das Privatleben, um das man das Berufliche herumgebaut hat – und nicht, wie früher, andersherum. Der Rückbau des Lebens belastet, sagt Kunze. Er empfiehlt Unternehmen dringend, auf die Gesundheit der Beschäftigten zu achten, sollten sie ihre Homeoffice-Regeln verschärfen.

VERLAGSANGEBOT

ZEIT ONLINE Stellenmarkt
In Kooperation mit academics

Aktuelle Jobs im ZEIT Stellenmarkt
[https://jobs.zeit.de/stellenanzeigen?&wt_zmc=fix.int.zonaudev.arbeit-ressort.artikel.stellenmarkt_stellenuebersicht.jobbox-ticker.allgemein.x&utm_medium=fix&utm_source=arbeit-ressort_zonaudev_int&utm_campaign=artikel&utm_content=stellenmarkt_stellenuebersicht.jobbox-ticker.allgemein.x&layer=layer_general_zos]

Aktuelle Jobs

Schulleitung (w/m/d) für das Johann-Sebastian-Bach-Gymnasium in Mannheim
Schulstiftung der Evangelischen Landeskirche in Baden

ZUM JOB

[https://jobs.zeit.de/jobs/schulleitung-w-m-d-fuer-das-johann-sebastian-bach-gymnasium-in-mannheim-schulstiftung-der-evangelischen-landeskirche-in-baden-mannheim-1088893?wt_zmc=fix.int.zonaudev.arbeit-ressort.artikel.stellenmarkt_stellenanzeige.jobbox-ticker.allgemein.x]

Betriebswirtschaftlich wäre es gewagt, die Beschäftigten ins Büro zu zwingen. Wer die Möglichkeit hat, von zu Hause zu arbeiten, kündigt seltener [https://academic.oup.com/gje/article-abstract/130/1/165/2337855?redirectedFrom=fulltext&login=true]. "Jede Kündigung kostet ein Unternehmen etwa ein halbes Jahresgehalt [https://www.nature.com/articles/s41586-024-07500-2]", sagt Jean-Victor Alipour, Ökonom beim ifo Institut. Bei technischen Berufen könnte es auch mal das Dreifache sein. Das läppert sich, wenn die Leute massenweise hinschmeißen, weil man ihnen das Homeoffice verwehrt. In Zeiten, in denen Fachkräfte knapp sind, kann das sowieso niemand wollen.

Oder etwa doch?

Alipour kommt auf eine neue Studie der Universität Pittsburgh zu sprechen, die hat 500 US-Unternehmen untersucht und herausgefunden: Vor allem die, bei denen es an der Börse schlecht lief, holen ihre Mitarbeiter zurück. "Das Homeoffice dient ein bisschen als Sündenbock und die Maßnahme als Signal, dass gehandelt wird", sagt Alipour. Er hält eine Strategie für möglich: Das Management solcher Unternehmen plane sowieso, Leute loszuwerden. Da dächten sich die Manager: Anstatt hohe Abfindungen zu zahlen, zwingen wir die Leute zu mehr Präsenz, dann werden sie von allein gehen. Perfide!

Mächtige CEOs träumen vom Büro

Meistens seien es mächtige, männliche CEOs, die ihre Untertanen zurückholen wollen, auch das hat die Studie ermittelt. Die melden sich ja auch gern prominent zu Wort, beispielsweise hat der Ex-Trigema-Chef Wolfgang Grupp dem Tagesspiegel [https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/trigema-chef-grupp-im-gesprach-wenn-einer-im-homeoffice-arbeiten-kann-ist-er-unwichtig-10555318.html] gesagt: "Wenn einer zu Hause arbeiten kann, ist er unwichtig." Oder Elon Musk [https://www.businessinsider.com/elon-musk-work-from-home-crowd-detached-from-reality-tesla-2023-10], der mal behauptet hat: Wer im Homeoffice arbeite, sei von der Realität abgekoppelt.

Aber wenn man sich mal in diese Leute hineinversetzt: Die machten Karriere, da gab es Slack und Teams noch lange nicht, da zählte, dass der Mitarbeiter was wegschaffte, möglichst lange im Büro hockte, gerne auch am Wochenende. Wenn Chefs wissen wollten, ob Mitarbeiter auch wirklich mitarbeiteten, dann gingen sie durchs Büro und guckten über die Schulter.

Heute sind die Zeiten andere. Da sitzen Bewerber im Vorstellungsgespräch, die verlangen selbstbewusst, von Teneriffa aus arbeiten zu wollen, und die Personaler müssen auch noch darauf eingehen, wenn sie diese Leute einstellen wollen, weil sie wissen: So viele Alternativen gibt es nicht. Für Manager heißt das, sie müssten ihren Managementstil umstellen, sagt Alipour vom ifo Institut. "Leistung lässt sich nicht durch Augenscheinnahme bemessen", sagt er. Stattdessen müssten Chefs konkrete Ziele vorgeben und ihre Mitarbeitenden danach bewerten, ob sie die erreichen, wie schnell sie dabei waren und wie gut das Ergebnis ist.

Produktivität und Kreativität leiden bei Vollzeit-Homeoffice

Vielleicht ist es ja auch wirklich so, dass es manche zu Hause etwas schleifen lassen. Ein Mitarbeiter eines Callcenters erzählte neulich ZEIT ONLINE [\[https://www.zeit.de/arbeit/2024-04/zeitvertreib-job-freizeit-arbeitszeit-homeoffice-langeweile\]](https://www.zeit.de/arbeit/2024-04/zeitvertreib-job-freizeit-arbeitszeit-homeoffice-langeweile), im Homeoffice täusche er Technikprobleme vor, um nicht angerufen zu werden. Ein anderer sagt, zu Hause arbeite er quasi gar nicht. Er logge sich ein, damit es danach aussieht, dann lasse er den Laptop laufen bis Feierabend. Rechtlich gesehen ist man da im Bereich des Arbeitszeitbetrugs, und der kann im schlimmsten Fall dazu führen, dass man gekündigt wird.

Und selbst, wenn die Leute zu Hause tatsächlich arbeiten, kann es sein, dass sie weniger produktiv sind, darauf deuten etliche Studien seit der Pandemie hin. Die Entwickler einer IT-Firma in Indien [\[https://www.researchgate.net/publication/362429199_Work_from_Home_Productivity_Evidence_from_Personnel_Analytics_Data_on_IT_Professionals\]](https://www.researchgate.net/publication/362429199_Work_from_Home_Productivity_Evidence_from_Personnel_Analytics_Data_on_IT_Professionals) arbeiteten auf einmal länger, aber leisteten weniger als im Büro. Mitarbeitende eines Callcenters in den USA [\[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4466130\]](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4466130) telefonierte weniger, wobei auch die Qualität der Anrufe abnahm. Als eine Gruppe US-Programmierer ins Homeoffice wechselte [\[https://scholar.harvard.edu/pallais/publications/power-proximity-coworkers-training-tomorrow-or-productivity-today\]](https://scholar.harvard.edu/pallais/publications/power-proximity-coworkers-training-tomorrow-or-productivity-today), sprachen sie weniger über ihre Codes, worunter vor allem die Ergebnisse der jüngeren Kollegen litten.

Bei solchen Studien müsse man den Corona-Effekt mit reinrechnen, sagt Alipour vom ifo Institut. Vielleicht litt die Produktivität ja auch schlicht daran, dass da draußen ein tödliches Virus grassierte, man sich Sorgen um die Ältesten machte und von heute auf morgen ins Homeoffice geschickt wurde. Videokonferenzen, Slack, an all das musste man sich erst einmal gewöhnen. Trotzdem wisse man mittlerweile sicher, dass Beschäftigte weniger produktiv sind, wenn sie Vollzeit ins Homeoffice wechseln, sagt Alipour.

Auch die Kreativität scheint zu leiden. Es gab mal eine große Laborstudie [\[https://www.nature.com/articles/s41586-022-04643-y\]](https://www.nature.com/articles/s41586-022-04643-y) unter Ingenieuren, die neue Produktideen entwickeln sollten. Manche saßen zusammen. Andere waren per Video zugeschaltet – mit dem Ergebnis, dass sie weniger Ergebnisse vorzuweisen hatten.

Mischbetrieb hat sich bewährt

Fünf Tage die Woche remote arbeiten, das machen ja auch nur die wenigsten Unternehmen. Als die ewigen Lockdowns endlich ihr Ende fanden, haben die meisten auf ein bisschen Home und ein bisschen Office umgestellt und fuhren damit gut. Kürzlich wurden die Ergebnisse eines Feldexperiments [\[https://www.nature.com/articles/s41586-024-07500-2\]](https://www.nature.com/articles/s41586-024-07500-2) veröffentlicht, das den Mischbetrieb bei einem chinesischen Reiseunternehmen untersuchte. 1.600 Marketing-Leute, Finance-Mitarbeiter und Softwareentwickler arbeiteten zum Teil von zu Hause und waren dabei genauso produktiv – und zufriedener. Auch zeigt eine neue Langzeitstudie der Krankenkasse Barmer, dass der Wechsel zwischen Büro und Homeoffice Angestellte produktiver [\[https://www.zeit.de/arbeit/2024-06/hybrid-arbeiten-studie-produktivitaet-erschoepfung\]](https://www.zeit.de/arbeit/2024-06/hybrid-arbeiten-studie-produktivitaet-erschoepfung) macht. Vom hybriden Arbeiten können also sowohl Mitarbeiter als auch Unternehmen profitieren.

Das Problem sei, dass viele es versäumt haben, klug auf diesen produktiven Mischbetrieb umzustellen, sagt Florian Kunze von der Universität Konstanz. Da kommen die Mitarbeiter ins Büro und sind dann doch im Zoom-Meeting, weil alle anderen zu Hause sind. Darüber hätten sich viele beschwert, als Kunze und sein Team danach fragten. Oder es seien starre Pauschalregelungen eingeführt worden. Dienstag bis Donnerstag, bitte in Präsenz! Das Büro quillt über, es ist laut, dabei müsste man gerade konzentriert und in Ruhe die Kundenliste pflegen.

VERLAGSANGEBOT

ZEIT  **ONLINE Stellenmarkt**
In Kooperation mit  academics

Aktuelle Jobs im ZEIT Stellenmarkt
[\[https://jobs.zeit.de/stellenanzeigen?&wt_zmc=fix.int.zonaudev.arbeit-ressort.artikel.stellenmarkt_stelleneuebersicht.jobbox-ticker.allgemein.x&utm_medium=fix&utm_source=arbeit-ressort.zonaudev.int&utm_campaign=artikel&utm_content=stellenmarkt_stelleneuebersicht.jobbox-ticker.allgemein.x&layer=layer_general_zos\]](https://jobs.zeit.de/stellenanzeigen?&wt_zmc=fix.int.zonaudev.arbeit-ressort.artikel.stellenmarkt_stelleneuebersicht.jobbox-ticker.allgemein.x&utm_medium=fix&utm_source=arbeit-ressort.zonaudev.int&utm_campaign=artikel&utm_content=stellenmarkt_stelleneuebersicht.jobbox-ticker.allgemein.x&layer=layer_general_zos)

Aktuelle Jobs

Schulleitung (w/m/d) für das Johann-Sebastian-Bach-Gymnasium in Mannheim
Schulstiftung der Evangelischen Landeskirche in Baden

ZUM JOB

[\[https://jobs.zeit.de/jobs/schulleitung-w-m-d-fuer-das-johann-sebastian-bach-gymnasium-in-mannheim-schulstiftung-der-evangelischen-landeskirche-in-baden-mannheim-1088893?wt_zmc=fix.int.zonaudev.arbeit-ressort.artikel.stellenmarkt_stellenanzeige.jobbox-ticker.allgemein.x\]](https://jobs.zeit.de/jobs/schulleitung-w-m-d-fuer-das-johann-sebastian-bach-gymnasium-in-mannheim-schulstiftung-der-evangelischen-landeskirche-in-baden-mannheim-1088893?wt_zmc=fix.int.zonaudev.arbeit-ressort.artikel.stellenmarkt_stellenanzeige.jobbox-ticker.allgemein.x)

Anstatt die Menschen pauschal ins Büro zurückzuholen, raten Kunze und Alipour zu einer klügeren Organisation. "Am Anfang einer Projektphase, wenn die Leute sich kennenlernen und Ideen entwickeln, treffen sie sich im Büro. Wenn es ans Abarbeiten geht, können sie zu Hause bleiben", sagt Kunze.

Alipour empfiehlt ein bis drei Präsenztage in der Woche, das hänge von der Branche ab. Bei einem Callcenter reiche vermutlich ein Tag Büro, weil die Beschäftigten sich weniger abstimmen müssen als in anderen Branchen. "An den Präsenztagen sollten die Arbeiten stattfinden, die vom gemeinsamen, persönlichen Austausch profitieren", sagt er. Schulungen, Team-Meetings, Firmenevents, der Plausch an der Kaffeemaschine. Und vielleicht geht man abends ja noch ein Bier trinken.