

Das Wissen

## **Zurück ins Büro – Was vom Homeoffice bleibt**

Von Dirk Asendorpf

Sendung vom: Samstag, 29. Juni 2024, 8:30 Uhr

Redaktion: Charlotte Grieser

Regie: Autorenproduktion

Produktion: SWR 2024

**Nach Ende der Pandemie wollen viele Vorgesetzte ihre Mitarbeitenden lieber wieder im Büro sehen. Die aber wollen das Homeoffice zumindest an einigen Tagen die Woche nicht mehr missen. Aus wissenschaftlicher Sicht spricht einiges für ein Mischmodell.**

Das Wissen können Sie auch im **Webradio** unter [www.swrkultur.de](http://www.swrkultur.de) und auf Mobilgeräten in der **SWR Kultur App** hören – oder als **Podcast** nachhören:

<https://www.swr.de/~podcast/swrkultur/programm/podcast-swr-das-wissen-102.xml>

---

**Bitte beachten Sie:**

Das Manuskript ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt. Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung des Urhebers bzw. des SWR.

---

### **Die SWR Kultur App für Android und iOS**

Hören Sie das Programm von SWR Kultur, wann und wo Sie wollen. Jederzeit live oder zeitversetzt, online oder offline. Alle Sendung stehen mindestens sieben Tage lang zum Nachhören bereit. Nutzen Sie die neuen Funktionen der SWR Kultur App: abonnieren, offline hören, stöbern, meistgehört, Themenbereiche, Empfehlungen, Entdeckungen ...

Kostenlos herunterladen: <https://www.swrkultur.de/app>

## **MANUSKRIFT**

### **Atmo 01: Team Neusta Empfang**

#### **Sprecher:**

An einem Freitagmittag im Foyer von Team Neusta, einer der größten Internetagenturen Deutschlands. Als Hauptsitz dient ein schick renoviertes Lagerhaus im Bremer Europahafen. Über 1.200 Beschäftigte stehen auf der Gehaltsliste, zu sehen ist von ihnen aber fast nichts. Flure, Büros und Besprechungsräume: so gut wie leer. Frage an Fabian Gutsche, einen der Firmen-Vorstände:

#### **O-Ton 01 Fabian Gutsche, Team Neusta, Internetagentur:**

##### **Frage:**

Wo sind die Leute?

##### **Antwort:**

Stand heute sind viele eben im Homeoffice.

#### **Sprecher:**

Freitags und montags sind es fast alle, Dienstag, Mittwoch und Donnerstag aber auch sehr viele. Doch das soll sich jetzt wieder ändern.

#### **O-Ton 02 Fabian Gutsche:**

Ein paar Firmen sind heute schon in der Team Neusta Gruppe dahin zurückgegangen, dass es schon zwei Anwesenheits-Pflichttage gibt und auch andere Firmen sind gerade dabei, in diese Überlegung einzusteigen und wirklich wieder die Leute zurückzuholen.

#### **Ansage:**

Zurück ins Büro – was vom Homeoffice bleibt. Von Dirk Asendorpf.

#### **Sprecher:**

Die Pandemie hat das Homeoffice populär gemacht: In Deutschland arbeitet inzwischen fast jeder Dritte zumindest teilweise von zu Hause. Und die meisten anderen würden es auch gerne tun. Das zeigen Umfragen. Bei den Firmenlenkern ist es umgekehrt. Zwei Drittel würden ihre Belegschaft gerne wieder fünf Tage im Büro sehen. Die Unternehmensberatung KPMG hatte 125 Chefs großer deutscher Unternehmen dazu befragt. Jeder Vierte von ihnen kann sich sogar vorstellen, Beschäftigte mit einer Beförderung oder Gehaltserhöhung für die Rückkehr ins Büro zu belohnen. Doch die Hälfte der Angestellten würde lieber kündigen als auf die Möglichkeit zu verzichten, einige Tage pro Woche im Homeoffice zu arbeiten. 17 Prozent würden sogar Gehaltseinbußen dafür in Kauf nehmen. Gesucht werden jetzt Konzepte, die den Wunsch der Beschäftigten mit den Interessen der Unternehmen vereinbaren.

**Atmo 02 Bloomberg TV, Wirtschaftsnachrichtendienst:**

Deutsche Bank is tightening its work from home rules, joining a growing number of investment banks requiring staff to be in the office more frequently now, according to a memo seen by Bloomberg.

**Sprecher:**

Im Februar 2024 berichtete der Wirtschaftsnachrichtendienst Bloomberg von einer internen Anweisung der Deutschen Bank: Führungskräfte müssen an mindestens vier Wochentagen zurück ins Büro, alle anderen an mindestens drei.

**Atmo 03 Bloomberg TV:**

Managing directors will have to come in four days a week, while other staff will need to be in at least three days a week. But actually, I guess the most important part is that these new rules mean that you can't do Friday and Monday remote.

**Sprecher:**

Wer freitags nicht kommt, muss zumindest montags präsent sein – und umgekehrt, berichtet Bloomberg. Die Anweisung löste eine Protestwelle im internen Firmenchat aus, geändert wurde sie nicht. Auch andere DAX-Konzerne haben ähnliche Regeln eingeführt. Anfragen für ein Interview mit Das Wissen lehnten die Deutsche Bank, SAP oder der Baukonzern Zech allerdings ab. Öffentlich geäußert hat sich Wolfgang Grupp, Patriarch des schwäbischen Textilunternehmens Trigema. „Homeoffice gibt's bei mir nicht“, erklärte er im Interview mit dem Tagesspiegel, „wenn einer zu Hause arbeiten kann, ist er unwichtig.“ Auf Bild-TV erläuterte er seine Gründe:

**O-Ton 03 Wolfgang Grupp, Textilunternehmer:**

Wir sitzen ja alle zusammen, und wenn ich eine Entscheidung treffe oder ein Mitarbeiter eine Frage hat, dann kommt der zu mir und es muss sofort entschieden werden. Und da brauche ich alle meine Mitarbeiter, die zusammen die Probleme, die kleinen Probleme lösen, damit wir kein großes haben.

**Sprecher:**

Mit dieser Haltung steht Grupp allerdings ziemlich allein da. Kaum ein Großunternehmen will das Homeoffice komplett abschaffen. Der Trend geht zum hybriden Arbeiten, also teils von zu Hause, teils im Büro. Auch bei Team Neusta sei das so, sagt Vorstand Fabian Gutsche:

**O-Ton 04 Fabian Gutsche, Vorstand von Team Neusta:**

Wir haben überhaupt nichts davon, wenn wir die Leute fünf Tage zurückholen würden, das wäre völliger Schwachsinn. Unser Inhaber sagt immer den schönen Satz: Wir machen das, was Sinn macht. Und wenn es eben sinnhaft ist, Homeoffice anzubieten, dann sollten wir das auch machen. Also genau dieses Hybrid-Modell, wo jetzt die Tendenz auch bei uns sehr wahrscheinlich hingehen wird, finde ich total sinnvoll. Man hat den Vorteil des Homeoffice, man kann konzentriert arbeiten, man hat aber eben auch den Vorteil des Austausches hier vor Ort.

**Sprecher:**

Dieser Ansatz deckt sich eigentlich gut mit den Interessen der Beschäftigten. Seit Beginn der Corona-Pandemie im März 2020 befragt das Future of Work Lab der Universität Konstanz regelmäßig eine repräsentative Stichprobe der deutschen Erwerbsbevölkerung. Derzeit würden danach 73 Prozent am liebsten hybrid arbeiten, im Durchschnitt etwas häufiger von zu Hause als im Büro. Nur 18 Prozent würden gerne immer im Homeoffice arbeiten, neun Prozent ausschließlich im Büro. Wie das hybride Arbeiten am besten organisiert werden kann, wissen bisher aber die wenigsten. Auch das zeigt die Konstanzer Befragung: Nur jede fünfte Führungskraft hat sich bisher in einer spezifischen Fortbildung mit der neuen Arbeitswelt befasst.

**Atmo 04: Videokonferenz, Knacken**

**So, bin ich zu verstehen? Kann man mich hören? Hervorragend. Ja, herzlich Willkommen...**

**Sprecher:**

Die Videokonferenz ist das mit Abstand am häufigsten genutzte Instrument, um den Zusammenhalt von Teams zu organisieren, die teils im Büros und teils im Homeoffice arbeiten. Auf Dauer sei das problematisch, sagt die Psychologin Anja Gerlmaier vom Institut Arbeit und Qualifikation der Uni Duisburg.

**O-Ton 05 Anja Gerlmaier, Institut Arbeit und Qualifikation IAQ:**

Es gibt Studien, die zeigen, dass Personen, die ständig Videokonferenzen miteinander machen und sich eigentlich kaum oder gar nicht persönlich kennen, dass die weniger Oxytocin produzieren, das ist ein Bindungshormon. Menschen, die physisch miteinander umgehen, schütten Oxytocin aus, und Leute, die überwiegend digital miteinander interagieren, schütten deutlich weniger von diesem Bindungshormon aus. Einige merken das auch. Die sagen: Immer, wenn ich eine Videokonferenz mache, dann fühle ich mich irgendwie komisch. Also dann ist das, was ich da sehe, diese Kachel, das ist gar nicht mein Kollege. Sie haben kein Gefühl zu ihren Kollegen. Und das ist problematisch, wenn man das als Dauerzustand hat.

**Sprecher:**

Besonders deutlich zeigt sich der Verlust an menschlicher Nähe bei Neueinstellungen. Auf leeren Fluren und ohne den Smalltalk an der Kaffeemaschine oder in der Kantine haben die Neuen kaum eine Chance, ältere Kolleginnen und Kollegen mit ihren Fähigkeiten und Eigenheiten kennen zu lernen und das Betriebsklima zu erschnuppern.

**O-Ton 06 Fabian Gutsche:**

Wir haben auch Nachwuchsleute, die kriegen bestimmte Informationen nicht mehr, dass wir da auch einen Verlust festgestellt haben, ehrlich gesagt, dass die Integration von neuem Personal eben doch wesentlich länger dauert. Vor allen Dingen in der Probezeit haben wir gesagt, wünschen wir uns dann schon, dass du zwei oder drei Tage hier vor Ort bist.

**Sprecher:**

Das allerdings nützt wenig, wenn sich der Rest des Teams derweil ins Homeoffice zurückgezogen hat. Über längere Zeit könne die Entfremdung sogar zum Gesundheitsproblem werden, sagt die Psychologin Anja Gerlmaier.

**O-Ton 07 Anja Gerlmaier:**

Es gibt Studien, die zeigen, dass Personen, die lange im Homeoffice arbeiten, erhöhte Depressionsneigung haben. Das hat wahrscheinlich was damit zu tun, dass man wenig Ansprache hat, wenig Wertschätzung und die Aktivierung einfach nicht da ist. Und wir stellen auch fest, dass Beschäftigte im Homeoffice sich möglicherweise weniger bewegen und auch weniger Pausen machen.

**Sprecher:**

Dass auch die Kreativität unter dem Wechsel zur Videokonferenz leidet, hat ein Experiment gezeigt, über das das Wissenschaftsmagazin Nature im März 2024 berichtete. **(1)** Zufällig zusammengestellte Paare sollten neue Anwendungen für einen Frisbee oder eine Luftpolsterfolie finden. Die Hälfte der Paare saß dafür im gleichen Raum, die andere nutzte eine Videokonferenz. Ergebnis: Die nur online verbundenen Paare produzierten deutlich weniger Ideen. Die Konzentration auf die kleine Bildschirmkachel hatte offenbar auch ihre Gedanken verengt. Und: Zu viel Arbeit aus dem Homeoffice kann nicht nur Kreativität, Gemeinschaft und Gesundheit schaden, es kann auch zum Karriereknick werden.

**O-Ton 08 Anja Gerlmaier:**

Es gibt bei vielen Vorgesetzten immer noch so einen gewissen Anspruch an Kontrolle. Also wenn ich jemanden in meinem Büro sehe, dann weiß ich: Oh, er arbeitet ja für mich. Auf der anderen Seite haben wir natürlich die Situation, dass immer mehr Beschäftigte, die viel im Homeoffice arbeiten, negative Effekte feststellen, also zum Beispiel fehlende Visibility, also dass man zum Beispiel, weil man nicht da ist, bestimmte Informationen nicht mehr mitbekommt, dass man bei Qualifizierungen vergessen wird, dass ein Vorgesetzter letzten Endes gar nicht mitbekommt, was man tut und man dann keine Wertschätzung und Anerkennung für die Arbeit bekommt.

**Sprecher:**

Viele haben sich inzwischen aber auch einen gemütlichen Arbeitsplatz zu Hause eingerichtet, sprechen von ihrer Komfortzone, die sie nur noch ungern verlassen. Und für manche ist das Homeoffice eine richtig große Erleichterung. Anja Gerlmaier spricht hier aus eigener Erfahrung. Nach einem Autounfall ist sie erblindet.

**O-Ton 09 Anja Gerlmaier:**

Jeder Weg, den ich zur Arbeit mache, erfordert, dass ich einen Assistenten habe, der mich zur Arbeit bringt. Wenn mein Arbeitgeber mich zwingen wollte, fünf Tage in der Woche präsent zu sein, wird das nicht funktionieren, weil ich halt so viel Assistenzstunden gar nicht habe. Von daher ist das Homeoffice für mich ein Segen, weil ich von zu Hause aus arbeiten kann und nicht gezwungen bin, jeden Tag ins Büro zu fahren. Zumal das halt von meiner Tätigkeit her auch nicht notwendig ist.

**Sprecher:**

Anja Gerlmaier gehört nicht zu einer kleinen Minderheit **(2)**. Die Statistik zählt in Deutschland über eine Million Beschäftigte mit Schwerbehinderung.

**Atmo 05:**

Tür auf, Rollstuhl rollt zum Schreibtisch

**Sprecher:**

Auch Vera gehört dazu, wissenschaftliche Mitarbeiterin einer Hochschule. Sie möchte anonym bleiben.

**O-Ton 10 Vera, wissenschaftliche Mitarbeiterin:**

Vor allem im Winter ist Homeoffice für mich wirklich gut, weil mit dem Rollstuhl draußen im Winter, das ist total unangenehm und auch noch ungemütlicher und noch barrierereicher als im Sommer.

**Sprecher:**

Komfortabel ist für die Rollstuhlfahrerin auch der Weg von einem Meeting zum Nächsten, wenn es nicht mehr in Präsenz, sondern als Videokonferenz stattfindet.

**O-Ton 11 Vera:**

Das geht alles per Knopfdruck und das ist ganz wunderbar. Früher waren mir manche Treffen, wenn die nicht unbedingt nötig waren, dann habe ich die einfach ausgelassen und bin da nicht hingegangen. Und jetzt kann ich wirklich überall teilnehmen, wo ich das interessant finde.

**Sprecher:**

Trotzdem möchte sie auf keinen Fall die gesamte Arbeit an den Schreibtisch zu Hause verlagern.

**O-Ton 12 Vera:**

Im Homeoffice ist zwar alles sehr bequem für mich, aber natürlich fehlen mir die Begegnungen mit den Kolleginnen. Ich will im Team arbeiten, und zwar in Präsenz, weil da entstehen die guten Ideen, und da will ich dabei sein, natürlich. Ich würde nie nur Homeoffice machen. Da würde ich dann alles Mögliche auf die Beine stellen, dass ich zur Arbeit komme.

**Sprecher:**

Psychologin Anja Gerlmaier kennt aber auch Arbeitgeber, die Schwerbehinderte mit dem Argument, dass es so für sie ja viel einfacher sei, komplett ins Homeoffice schicken.

**O-Ton 13 Anja Gerlmaier:**

Und das ist fatal. Weil diese Personen, die werden dann wirklich irgendwann vergessen, die kriegen dann irgendwelche Aufgaben, wo sie auch mit anderen Kolleginnen, Kollegen nicht zusammenarbeiten müssen. Und das ist sozusagen eine ganz effiziente Methode, um Inklusion zu zerstören und um all die Potenziale, die man auf der Arbeit hat, im Sinne von Teilhabe, wirklich auch zerstört. Also da muss

man wirklich aufpassen, ob man mit solchen Offerten, dass man behinderten Menschen dann mehr Möglichkeit gewährt, im Homeoffice zu arbeiten, das Kind nicht mit dem Bade ausschüttet.

### **Atmo 06: streitende Kinder**

#### **Sprecher:**

Zwei weitere Gruppen, die auch nach dem Ende der Corona-Pandemie häufig aufs Homeoffice angewiesen sind: Pflegende Angehörige – und Eltern kleiner Kinder, zusammen sind das rund zehn Millionen Berufstätige **(3)**.

#### **O-Ton 14 Anja Gerlmaier:**

Wir haben zwar wieder Schule und wir haben auch wieder Kindergärten, aber aufgrund von Personalmangel ist man dann möglicherweise als Beschäftigter doch dann damit stärker beschäftigt, für Kinderbetreuung zu sorgen oder halt auch sich um Familienangehörige mit Pflegebedarf zu kümmern. Also von daher haben sich an der Stelle die Voraussetzungen für Beschäftigte geändert, dass sie einfach auch häufiger zu Hause sein müssen, um solche Alltagsdinge mit ihrer Familie zu bewerkstelligen.

#### **Sprecher:**

Während sich Männer fürs Homeoffice meist ins Souterrain, unters Dach oder zumindest in ein abgetrenntes Zimmer zurückziehen, sind es in der Regel die Frauen, die während der Arbeit am Küchentisch versuchen, Kinderbetreuung oder Pflege quasi nebenbei zu erledigen. Eine gefährliche Illusion, so Anja Gerlmaier.

#### **O-Ton 15 Anja Gerlmaier:**

Care-Arbeit erfordert, dass man sich auf die Kinder oder Familienangehörigen vernünftig konzentriert und dienstliche Arbeit erfordert auch, dass man sich auf diese Dinge konzentriert. Also dieses Bild, dass eine Mutter am Computer sitzt und erfolgreich eine Videokonferenz durchführt und das Kind schaut dann sozusagen der Videokonferenz zu, das ist halt illusorisch. Zu glauben, dass man Kinder betreuen könnte und nebenher arbeiten, oder arbeiten und nebenher Kinder betreuen, da sind an der Stelle dann auch Burnout und psychische Erschöpfung und frustrierte Kinder vorprogrammiert.

### **Atmo 07: Coco Tropical Coworking Las Palmas, Tür geht quietschend auf Buenos días..**

#### **Sprecher:**

Hier wird niemand bei der Arbeit gestört. Coco Tropical Coworking heißt die helle Büroetage im fünften Stock eines Geschäftshauses mit Blick auf den Hafen von Las Palmas auf Gran Canaria. Fünf überwiegend junge Menschen sitzen Ende Januar mit großem Abstand an den Schreibtischen und beugen sich über ihre Laptops. Die meisten haben Kopfhörer im Ohr.

#### **O-Ton 16 Lisbet, Coco Tropical Coworking:**

Somos un coworking medianamente nuevo...

**Sprecher:**

Lisbet kümmert sich heute um die Organisation, es wird geduzt.

**O-Ton 17 Lisbet:**

La gran mayoría suelen ser informáticos o relacionados con el tema de la publicidad y el marketing...

...nuestros meses de mayor afluencia de Coworkers van desde mitad de diciembre hasta marzo.

**Overvoice Lisbet:**

Die große Mehrheit sind Informatiker oder haben irgendwas mit Werbung, Marketing oder Social Media zu tun. Sie kommen vor allem aus England und Deutschland, und bei uns gefällt es ihnen gut, weil wir sehr günstig liegen, nah am Strand von Canteras, trotzdem ruhig und in der Nähe gibt es viele Airbnbs. Aber es ist ein Saisongeschäft, voll ist es nur, wenn es in Nordeuropa kalt ist, so zwischen Dezember und März.

**Sprecher:**

Vor einem der Laptops sitzt Nina aus Berlin.

**O-Ton 18 Nina, Coworkerin:**

Ich arbeite jetzt hier für vier Wochen und mache dann noch eine Woche Urlaub, sammle hier die Erfahrung – und die Sonne! Das ist auch immer ein gutes Plus. In Berlin ist es gerade nicht so schön.

**Sprecher:**

150 Euro im Monat zahlt sie für den Arbeitsplatz, Internet und Kaffee inklusive. Schräg gegenüber sitzt Miguel, ein Finanzberater aus Madrid. Ihn hat weniger das Wetter nach Las Palmas gelockt.

**O-Ton 19 Miguel:**

Me vine aquí por la calidad de vida (lacht)...

...y ahora creo que va a ser difícil que me vaya (lacht).

**Overvoice Miguel:**

Ich bin wegen der Lebensqualität hergekommen. In Madrid sind die Mieten super-teuer. Hier kann ich mit weniger Geld besser leben. Ehrlich, ich hab mich in die Insel verliebt, und jetzt komme ich nicht mehr davon los.

**Sprecher:**

Über ein Dutzend Coworking-Spaces gibt es allein in Las Palmas, weltweit sind es bereits mehr als 40.000. Rund fünf Millionen Menschen arbeiten dort **(4)**.

**O-Ton 20 Miguel:**

He vivido los tres sistemas, he trabajado en un Banco...

...a primera hora a última hora, pues también puedo...



**Overvoice Miguel:**

Ich habe schon in allen drei Systemen gearbeitet: Viele Jahre in einer Bank, täglich von neun bis fünf. Dann zwei Jahre nur von zu Hause. Und jetzt habe ich gefunden, was mir am besten gefällt. Hier im Coworking-Space lerne ich andere Menschen kennen, habe Gesellschaft. Gleichzeitig kann ich hier konzentriert arbeiten – und wenn ich einen Online-Kundentermin früh morgens oder spät abends habe, dann mache ich den einfach von zu Hause.

**Sprecher:**

Arbeiten, wo andere Urlaub machen, Fachleute sprechen bereits von Workation, ein Kofferwort aus Work und Vacation. Stefan Rief leitet den Forschungsbereich Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltung am Stuttgarter Fraunhofer Institut.

**O-Ton 21 Stefan Rief, Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart:**

Die Idee ist eigentlich, Arbeit und Urlaubsort miteinander zu verbinden. Es sollte bedeuten: die doppelte Zeit am Urlaubsort, aber nicht die doppelte Urlaubszeit. Da ist ja die Idee, dass ich unterwegs neue Impulse mit nach Hause bringe, vielleicht auch eine Inspiration. Das ist sicherlich nicht für jeden, aber das ist natürlich ein Freiheitsmodell.

**Sprecher:**

Heute hier, morgen dort – sogenannte Digitalnomaden treiben diese Freiheit ins Extrem. Ihr Arbeitsplatz ist da, wo ihr Laptop steht – das kann im Café sein, auf einem Campingplatz oder im Van.

**O-Ton 22 Stefan Rief:**

Es gibt einfach Menschen, die sehr selbstmotiviert unterwegs sind und diese Selbstmotivation auch über lange Zeiträume aufrechterhalten können. Wir haben zum Beispiel erst neulich eine Studie publiziert, wo wir vier unterschiedliche Cluster feststellen konnten im Hinblick auf ihre Kreativität. Und da gibt es ein Cluster, das hat einen recht hohen Reiseanteil an seiner Arbeitszeit. Das unterwegs sein, das zum Kunden fahren, zu Veranstaltungen, zu Meetings, dieses unterwegs sein und Impulse aufnehmen, das ist tatsächlich die Gruppe mit der selbstfestgestellten höchsten Kreativität. Und dann gibt es die zweithöchste, das sind die, die relativ viel im Büro sind. Die brauchen die Ansprache, die müssen vielleicht auch sehen, dass ein anderer arbeitet. Die brauchen die soziale Einbindung.

**Sprecher:**

Menschen sind verschieden, deshalb brauchen sie auch unterschiedliche Arbeitsumgebungen. Für Unternehmen bedeutet das, möglichst flexible Angebote für Arbeitszeit und -ort zu machen. Diese Angebote müssten allerdings rechtlich klar geregelt werden, fordert Elke Heyduck. Sie ist Geschäftsführerin der Bremer Arbeitnehmerkammer, einer gesetzlichen Interessenvertretung aller Beschäftigten, die es nur in Bremen und dem Saarland gibt.

**O-Ton 23 Elke Heyduck, Arbeitnehmerkammer:**

Ich weiß, dass es in der Pandemie viel zu wenig Betriebsvereinbarungen gab und eine unglaubliche Rechtsunsicherheit auf allen Seiten, aber häufig auch zu Lasten

der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die gar nicht wussten, ja, darf ich jetzt, darf ich nicht, wie lange darf ich, was darf ich aufschreiben, was nicht?

**Sprecher:**

Inzwischen haben die meisten großen Unternehmen und der öffentliche Dienst diese Fragen in einer Betriebsvereinbarung geregelt, mittlere und kleine Unternehmen ohne Betriebsrat aber meist noch nicht. Und dort arbeiten 60 Prozent aller Beschäftigten. Ihnen würde eine gesetzliche Regelung helfen, meint Elke Heyduck.

**O-Ton 24 Elke Heyduck:**

Es gibt Menschen, für die ist die Rolle rückwärts, die ja in vielen Betrieben stattfindet, natürlich auch eine Zumutung, weil die sich verabschieden müssen von einer Form des Arbeitens, die für sie funktioniert hat und die ihnen das Leben leichter gemacht hat. Das Recht auf Homeoffice würde bedeuten, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erst mal sagen können, ich möchte gerne dann und dann ins Homeoffice, weil das mit meiner Arbeit vereinbar ist, und der Arbeitgeber müsste dann sagen, Nein, das geht nicht, weil...

**Sprecher:**

Solch ein Gesetz könnte auch den Arbeitsschutz im Homeoffice regeln. Für das Büro gibt es zum Beispiel schon seit 1990 eine Bildschirmrichtlinie der EU. Sie regelt in detail, welche Höhe Tisch, Stuhl und Tastatur haben müssen, welchen Winkel der Bildschirm haben muss, um Blendungen und Spiegelungen zu verhindern und so weiter. Zu Hause schreitet niemand ein, wenn die Fachkraft mit dem Laptop auf dem Sofa lümmelt.

**O-Ton 25 Elke Heyduck:**

Wenn wir regelhaft Homeoffice haben, dann muss das Zuhause auch den Charakter eines Arbeitsplatzes haben, einfach aus Arbeitsschutzgründen, nicht um die Leute zu schikanieren, sondern weil man sich sonst halt Rücken und sonst was holt, wenn man am Küchentisch seine Arbeit macht. Das kann man dann so regeln, dass man tatsächlich einen Hausbesuch macht, dass finden viele Arbeitnehmer nicht so angenehm, das kann ich auch nachvollziehen. Man kann das aber auch einfach mit Fotos machen, also man schickt ein Foto und sagt, so und so sieht mein Arbeitsplatz aus, und damit ist das dann auch erledigt – oder nicht, wenn er nicht gut ist.

**Sprecher:**

Bundesarbeitsminister Hubertus Heil hatte zwar schon zu Zeiten der Großen Koalition ein sogenanntes „Mobile-Arbeit-Gesetz“ angekündigt, und auch im Ampel-Koalitionsvertrag wird es erwähnt, bisher ist daraus aber nichts geworden. Stattdessen wird wieder mehr im Büro gearbeitet. Eine der Folgen: die Pendlerwege und Innenstädte sind so verstopft wie vor der Pandemie.

**Atmo 08:**

Straßenverkehr in der Bremer Innenstadt

**Sprecher:**

Ein weit verbreiteter Wechsel ins Homeoffice würde den Verkehr zwar wieder entspannen, allerdings nur kurzfristig. Langfristig, so hat es eine Studie der California

State University gezeigt **(5)**, kann der Verkehr sogar zunehmen. Der Grund: Die Möglichkeit zum Homeoffice verleitet die Menschen dazu, weiter aus der Stadt heraus zu ziehen. Der Weg zur Arbeit entfällt zwar, dafür werden alle anderen Wege – zum Einkaufen, zum Sport, zu Freunden, zur Kita oder zum abendlichen Kinobesuch – wesentlich länger. Der Verkehrswissenschaftler Andreas Knie hat am Wissenschaftszentrum Berlin ein Gegenkonzept entwickelt. Statt Büro oder Homeoffice plädiert er für

### **O-Ton 26 Andreas Knie, Verkehrswissenschaftler am Wissenschaftszentrum Berlin:**

Kleine, flexible Hubs kann man sie nennen, wo man eben hingehet, wo man vielleicht mit dem Fahrrad hinfährt, wo man ein Büro hat. Vielleicht hat man sogar noch eine Einkaufsgelegenheit, vielleicht hat man sogar noch eine Kita, also ein Aufenthalt, der nicht die Wohnung ist, der aber nah an der Wohnung ist. Wir gehen davon aus, dass wir mindestens ein Drittel aller Wege tatsächlich radikal einsparen könnten, wenn wir solche Möglichkeiten hätten.

### **Atmo 09:**

Clockwise Coworking, Bremen

### **Sprecher:**

Ein solcher Hub ist gerade in Bremen entstanden. Das britische Unternehmen Clockwise hat dafür ein fünfstöckiges Geschäftshaus gepachtet und mit 414 Schreibtischen ausgestattet. Sie stehen in einem offenen Café im Erdgeschoss und in hellen Büroräumen verschiedener Größe in den Etagen darüber. Auf jeder Ebene gibt es zwei Gemeinschaftsbereiche mit Teeküche und Sitzecke, außerdem Drucker, Kopierer und sogenannte Zoom-Boxes, schalldichte Kabinen für Telefonate und Videokonferenzen. Lubi Barre ist die Managerin.

### **O-Ton 27 Lubi Barre, Clockwise Coworking:**

We have startups, we have corporates, we have freelancers...  
...a variety of events that we do that are catered and curated specifically for our community.

### **Overvoice Lubi Barre:**

Wir haben hier Startups, Konzerne, Freelancer, Leute aus dem Kultur- und Kunstbereich. Wir stehen für Diversität, jeder ist willkommen. Wir bieten Top-Infrastruktur, ein produktives und schönes Arbeitsumfeld und die Chance, Netzwerke zu knüpfen. Dafür organisieren wir Treffpunkte, ein Frühstück, Workshops, Happy Hours. Menschen tauschen sich halt gerne bei Essen und Trinken aus. Hier ist immer was los für unsere Community.

### **Sprecher:**

New Work wird diese Mischung aus Hightech, Wellness, Stillarbeit und Gemeinschaftsgefühl gerne genannt. Ganz billig ist sie nicht. 440 Euro kostet ein Schreibtischplatz im Monat. Doch die Zeiten, in denen Büro und Mief eine Einheit bildeten, der Arbeitstag von acht bis fünf dauerte, unterbrochen von zwei Kaffeepausen und dem Mittagessen in der Kantine, diese Zeiten sind endgültig

vorbei, meint auch der Fraunhofer-Forscher Stefan Rief. Heute müsse man die Menschen mit einem attraktiven Angebot ins Büro zurück locken.

**O-Ton 28 Stefan Rief:**

Ich muss Situationen erzeugen, wo ich sage: Wow, das habe ich zu Hause nicht. Es geht darum, wirklich Abwechslung, funktionale Abwechslung zu schaffen, aber eben auch ausreichend Rückzug. Ich kann auf Menschen treffen, ich kann andocken, dass ich das Gefühl habe, ich verpasse was, wenn ich da nicht hingehere.

**Sprecher:**

Einen eigenen Schreibtisch braucht es dafür nicht mehr. Desk-Sharing heißt der Fachbegriff dafür, dass jeder freie Tisch im Großraumbüro genutzt werden kann. Bildschirm und Tastatur stehen schon dort, der eigene Laptop muss nur noch angestöpselt werden. Papiere und persönliche Dinge kommen am Ende des Arbeitstags in ein Schließfach. Das Software-Unternehmen Team Neusta nutzt eine App für die Schreibtisch-Buchung. Vorstand Fabian Gutsche:

**O-Ton 29 Fabian Gutsche:**

Die Leute buchen einen Tisch im Voraus. Und in dieser Software können Sie eben suchen: Ist denn jetzt der Kollege oder die Kollegin auch vor Ort, kann ich mich sogar entscheiden, wenn der Platz direkt daneben frei ist, den Tisch dann auch zu buchen, das ist dann eben alles möglich.

**Sprecher:**

Sollen Beschäftigte Zugriff auf die persönlichen Kalender ihrer Kolleginnen haben? Stefan Rief meint: Ja. Besonders nützlich wäre die Kalenderfreigabe, um die Anwesenheit im Büro trotz Homeoffice wieder gleichmäßiger auf die Wochentage zu verteilen.

**O-Ton 30 Stefan Rief:**

Alle Unternehmen haben diese Mitte-der-Woche-Peaks. Das ist ja dann so information overflow, da sind plötzlich so viele da, mit jedem soll ich kurz sprechen und dann soll ich irgendwie was arbeiten. Wenn wir es schaffen, es gleichmäßiger auszulasten, haben wir zwei Effekte: Ich kann andocken, ich muss nicht am Mittwoch die Kontakte machen. Und ich halte es natürlich auch für nachhaltig, weil dann kann ich noch mehr Fläche reduzieren und die verbleibende Fläche aber so attraktiv gestalten, dass für die, die da sind, dass die eine richtige Experience haben.

**Sprecher:**

Manche Unternehmen versuchen ihre Beschäftigten auch mit kostenlosem Essen, Massagen oder Obstkörben zurück ins Büro zu locken. Oder sie zahlen Hundert Euro dafür, dass jemand den Arbeitsweg auf sich nimmt. Fabian Gutsche hält nichts von solchen Anreizen.

**O-Ton 31 Fabian Gutsche:**

Das haben wir mit Psychologen sogar auch mal diskutiert. Das ist ein Goodie, man gewöhnt sich dran, es hält im Bestcase drei Monate an und danach ist es eigentlich wieder verpufft. Warum kommt dann dieser Mensch hierher? Er kommt dann nur

wegen der Kohle her. Also ich habe eine extrinsische Motivation. Dann ist es sinnvoller, ich weise es an und man gewöhnt sich wieder daran.

**Sprecher:**

Die Arbeitswelt ist im Umbruch, nicht erst seit Corona, aber die Pandemie hat die Suche nach neuen Arbeits- und Kooperationsformen enorm beschleunigt, technisch und menschlich. Wo das alles hinführt, weiß noch niemand. In solch einer Situation, davon ist nicht nur der Arbeitswissenschaftler Stefan Rief überzeugt, spricht alles dafür, mit den vielen neuen Möglichkeiten erst einmal Erfahrungen zu sammeln.

**O-Ton 32 Stefan Rief:**

Ich finde es gut zu experimentieren, weil ich glaube, wir sind hier null am Ende. Wir müssen uns da weiterentwickeln und eben uns nicht damit einrichten, wie es jetzt ist.

**Absage Das Wissen über Musik-Bett:**

Zurück ins Büro – Was vom Homeoffice bleibt. Autor und Sprecher: Dirk Asendorpf.  
Redaktion: Charlotte Grieser.

\* \* \* \* \*

**Weiterführende Links:**

(1) [https:](https://www.scientificamerican.com/article/how-to-make-hybrid-work-a-success-according-to-science/)

[//www.scientificamerican.com/article/how-to-make-hybrid-work-a-success-according-to-science/](https://www.scientificamerican.com/article/how-to-make-hybrid-work-a-success-according-to-science/)

(2) [https://www.rehadat-statistik.de/statistiken/berufliche-](https://www.rehadat-statistik.de/statistiken/berufliche-teilhabe/beschaeftigung/beschaefigungsstatistik-schwerbehinderter-menschen/)

[teilhabe/beschaeftigung/beschaefigungsstatistik-schwerbehinderter-menschen/](https://www.rehadat-statistik.de/statistiken/berufliche-teilhabe/beschaeftigung/beschaefigungsstatistik-schwerbehinderter-menschen/)

(3) [https:](https://www.bmfsfj.de/resource/blob/161690/afd185be09cf84ad9a6e38fbd3ee637a/pflegen-de-beschaefigte-brauchen-unterstuetzung-data.pdf)

[//www.bmfsfj.de/resource/blob/161690/afd185be09cf84ad9a6e38fbd3ee637a/pflegen-de-beschaefigte-brauchen-unterstuetzung-data.pdf](https://www.bmfsfj.de/resource/blob/161690/afd185be09cf84ad9a6e38fbd3ee637a/pflegen-de-beschaefigte-brauchen-unterstuetzung-data.pdf)

(4) <https://www.flexas.com/de/blog/coworking-statistiken>

(5) <https://ascelibrary.org/doi/10.1061/9780784484340.006>