KARRIEREWEG

Homeoffice neu denken

So gelingt der strategische Balanceakt zwischen Remote und Onsite



Zwischen Freiheit und Kontrolle:
Das Dilemma hybrider Arbeit

Während einige Unternehmen die Rückkehr ins Office erzwingen, setzen andere auf maximale Flexibilität. Doch was bedeutet das für Produktivität, Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität wirklich?

Für alle, die in Zeiten des Fachkräftemangels und kulturellen Wandels fundierte Entscheidungen treffen wollen.



Fluch, Segen oder eher Spiegel der Unternehmenskultur?

Der Laptop auf dem Küchentisch, Kinderstimmen im Hintergrund, Jogginghose statt Anzug: Homeoffice ist längst mehr als eine Übergangslösung aus der Corona-Zeit.

> *Kaum ein Thema hat in den vergangenen Jahren für so viel Streit, Leidenschaft und Unsicherheit gesorgt wie das Homeoffice.*
>
> **Stefan Schulz,**
> Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Für die einen ist es ein Symbol für Freiheit, Selbstbestimmung und ein modernes Arbeitsverständnis. Für andere dagegen ein Synonym für Kontrollverlust, Isolation, schwindende Loyalität und überhaupt eine schleichende Erosion von Unternehmenskultur.

Die Pandemie hat Homeoffice zwar flächendeckend etabliert, aber eher unfreiwillig und unvorbereitet, oft geradezu improvisiert. Viele Unternehmen haben Strukturen geschaffen, die primär provisorisch waren, statt strategisch geplant.

Auf Mitarbeiterseite wurden auch häufig die Lebensrealitäten übersehen: Menschen, die am Bartisch mit Rückenschmerzen arbeiten, während sie nebenbei Kinder betreuen und Berufliches kaum noch vom Privaten trennen können. Was als flexible Lösung gilt, wird ohne echte Unterstützung schnell zur Belastung.

Heute stehen Unternehmen daher vor der Herausforderung: Entweder Homeoffice professionell nachrüsten oder eine Rückkehr ins Büro ebenso konsequent gestalten.

Denn Remote Work offenbart die Stärken und Schwächen einer Organisation ungeschminkt: schlechte Prozesse, unklare Zuständigkeiten oder fehlende Führung.

Die zentrale Frage lautet nicht, ob wir im Büro oder zu Hause arbeiten sollten, sondern: "Welche organisatorischen und prozessualen Schwächen offenbart unsere Arbeitsweise, und welche Arbeitsform (Office, remote oder hybrid) ist am besten geeignet, diese Probleme zu minimieren und eine effektive Zusammenarbeit sicherzustellen?"

Bevor Unternehmen übereilt Homeoffice einführen, ausweiten oder gar abschaffen, braucht es daher eine ehrliche Bestandsaufnahme.



Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser

Gerade in volatilen Zeiten, geprägt von Fachkräftemangel, geopolitischen Krisen und digitalem Umbruch, scheint für viele Unternehmen die Präsenzpflicht ein Rettungsanker der Kontrolle zu sein. Der Versuch, die Komplexität der Gegenwart zu bändigen. Kein Wunder also, dass gerade viele Großkonzerne wieder auf starre Präsenzregeln setzen.

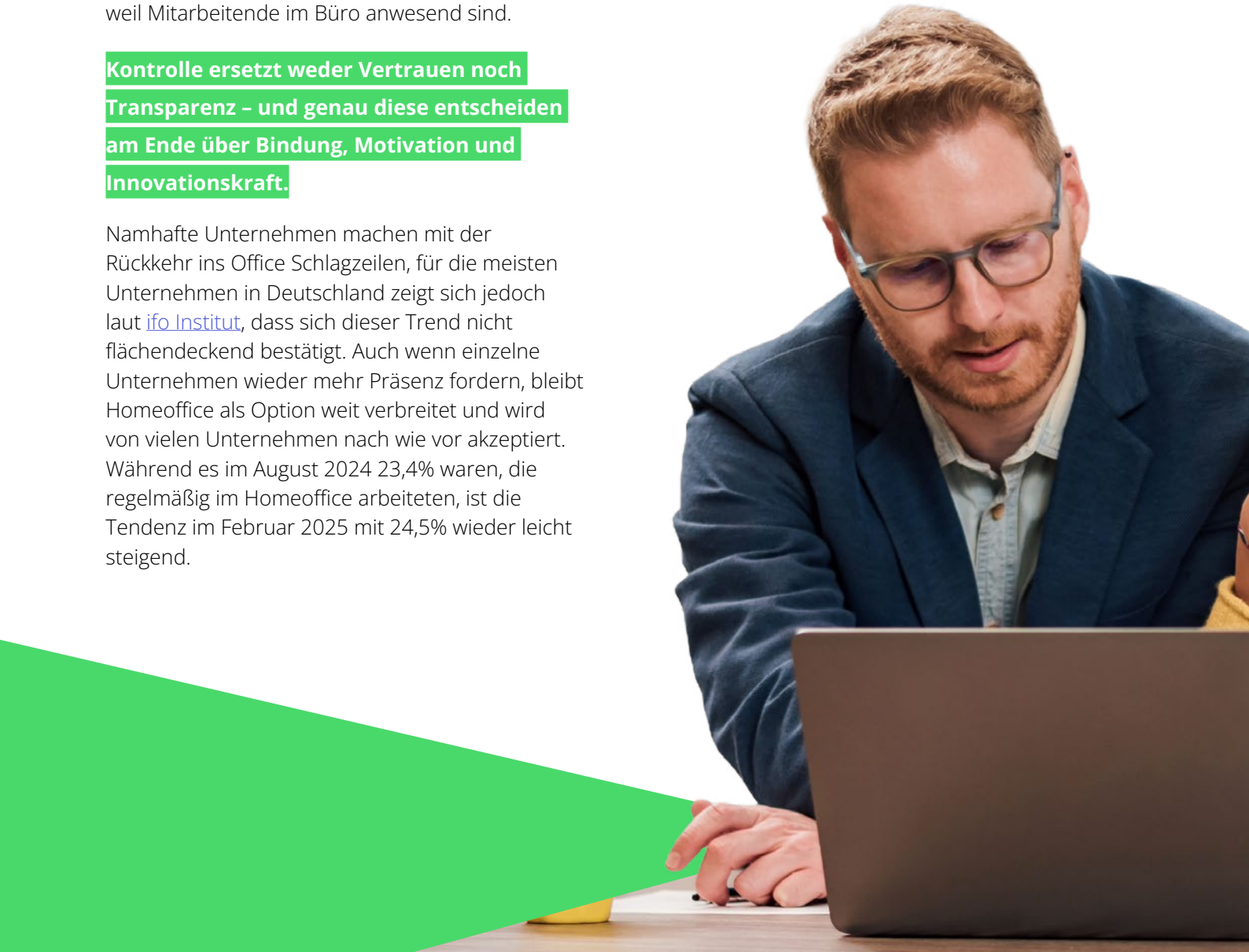
Die Logik dahinter: Wenn alle sichtbar am Schreibtisch sitzen, ist Leistung besser steuerbar. Tatsächlich zeigt sich jedoch oft das Gegenteil: Schlechte Prozesse, unklare Verantwortlichkeiten oder mangelnde Führung verschwinden nicht, nur weil Mitarbeitende im Büro anwesend sind.

Kontrolle ersetzt weder Vertrauen noch Transparenz – und genau diese entscheiden am Ende über Bindung, Motivation und Innovationskraft.

Namhafte Unternehmen machen mit der Rückkehr ins Office Schlagzeilen, für die meisten Unternehmen in Deutschland zeigt sich jedoch laut ifo Institut, dass sich dieser Trend nicht flächendeckend bestätigt. Auch wenn einzelne Unternehmen wieder mehr Präsenz fordern, bleibt Homeoffice als Option weit verbreitet und wird von vielen Unternehmen nach wie vor akzeptiert. Während es im August 2024 23,4% waren, die regelmäßig im Homeoffice arbeiteten, ist die Tendenz im Februar 2025 mit 24,5% wieder leicht steigend.

Doch ist die Aufrechterhaltung von Homeoffice-Regelungen nun Ausdruck einer nachhaltigen Strategie – oder vielmehr eine Reaktion auf die Sorge vor Mitarbeiterabwanderung?

Auch eine Reihe von regelmäßigen Studien und Erhebungen, die das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) zur Transformation der Arbeitswelt durchführt, kommen zum Ergebnis, dass die anfängliche Skepsis mittlerweile einer differenzierten Betrachtung gewichen ist und das hybride Arbeitsmodell zur bevorzugten Lösung für die Zukunft geworden ist.



Produktivität – ein vorgeschobenes Argument?

Wenn es um die Rückkehr ins Büro geht, führen viele Unternehmen die Sorge um die sinkende Produktivität ins Feld. Doch aktuelle Studien zeichnen ein anderes Bild: Die ifo Umfrage März 2025 berichtet, dass über 60 % der deutschen Unternehmen bei hybriden Modellen keine Produktivitätseinbußen feststellen. Dem Institut zufolge sei Homeoffice nur langfristig ein Produktivitätskiller, wenn ausschließlich remote gearbeitet würde. Bereits wenige Präsenztage pro Woche würden genügen, um Produktivitätsverluste vollständig auszugleichen.

Auch die Konstanzer Homeoffice-Studie zeigt: Strikte Präsenzpflichten führen nicht zu messbar besseren Leistungen, dafür aber zu erhöhter emotionaler Belastung bei Mitarbeitenden.

Die nüchterne Wahrheit lautet: Weder Büro noch Homeoffice sind per se produktiver. Entscheidend ist, wie Unternehmen Strukturen, Prozesse und Zusammenarbeit organisieren. Schlechte Kommunikation, unklare Zuständigkeiten oder fehlende Führung werden durch Remote-Arbeit lediglich sichtbarer – sie sind aber nicht ihr Ergebnis.

Unternehmen sollten Produktivität daher nicht als Vorwand nutzen, um eine generelle Rückkehr ins Büro zu legitimieren. Stattdessen gilt es, messbare Kriterien einzuführen, produktivitätshemmende Strukturen zu identifizieren und das Büro gezielt zu einem Ort zu machen, an dem Mehrwert entsteht, durch Begegnung, Kollaboration und Kultur.



Clash der Generationen - ein Wertewandel

Die Generationenfrage verschärft die Debatte zusätzlich. Was für eine Generation nämlich selbstverständlich war, ist für die nächste verhandelbar oder gar austauschbar.

Diese unterschiedlichen Wertewelten führen unweigerlich zu Reibungen und Missverständnissen. Ältere Generationen neigen dazu, die Forderung nach Homeoffice als mangelndes Engagement oder gar Bequemlichkeit zu interpretieren, da sie Präsenz als Gradmesser für Verlässlichkeit sehen. Jüngere Generationen hingegen verstehen das als Misstrauen und eine Ignoranz ihrer individuellen Bedürfnisse.

Unternehmen müssen sich dieser Dynamik bewusst sein. Eine Einheitslösung wird keine der Generationen zufriedenstellen.

Statt zu versuchen, alle in ein starres Präsenz- oder Remote-Modell zu zwängen, müssen Unternehmen eine Arbeitskultur schaffen, die unterschiedliche Bedürfnisse respektiert und gleichzeitig den Zusammenhalt stärkt. Nur so lassen sich die besten Talente aller Generationen gewinnen und langfristig binden.

Es empfiehlt sich daher stets, den generationenübergreifenden Austausch proaktiv zu fördern, um ein gegenseitiges Verständnis für die unterschiedlichen Perspektiven auf Homeoffice zu schaffen. Und gleichzeitig transparent zu machen, wie mit teilweise notwendigen Rückkehrphasen ins Unternehmen umgegangen werden soll.

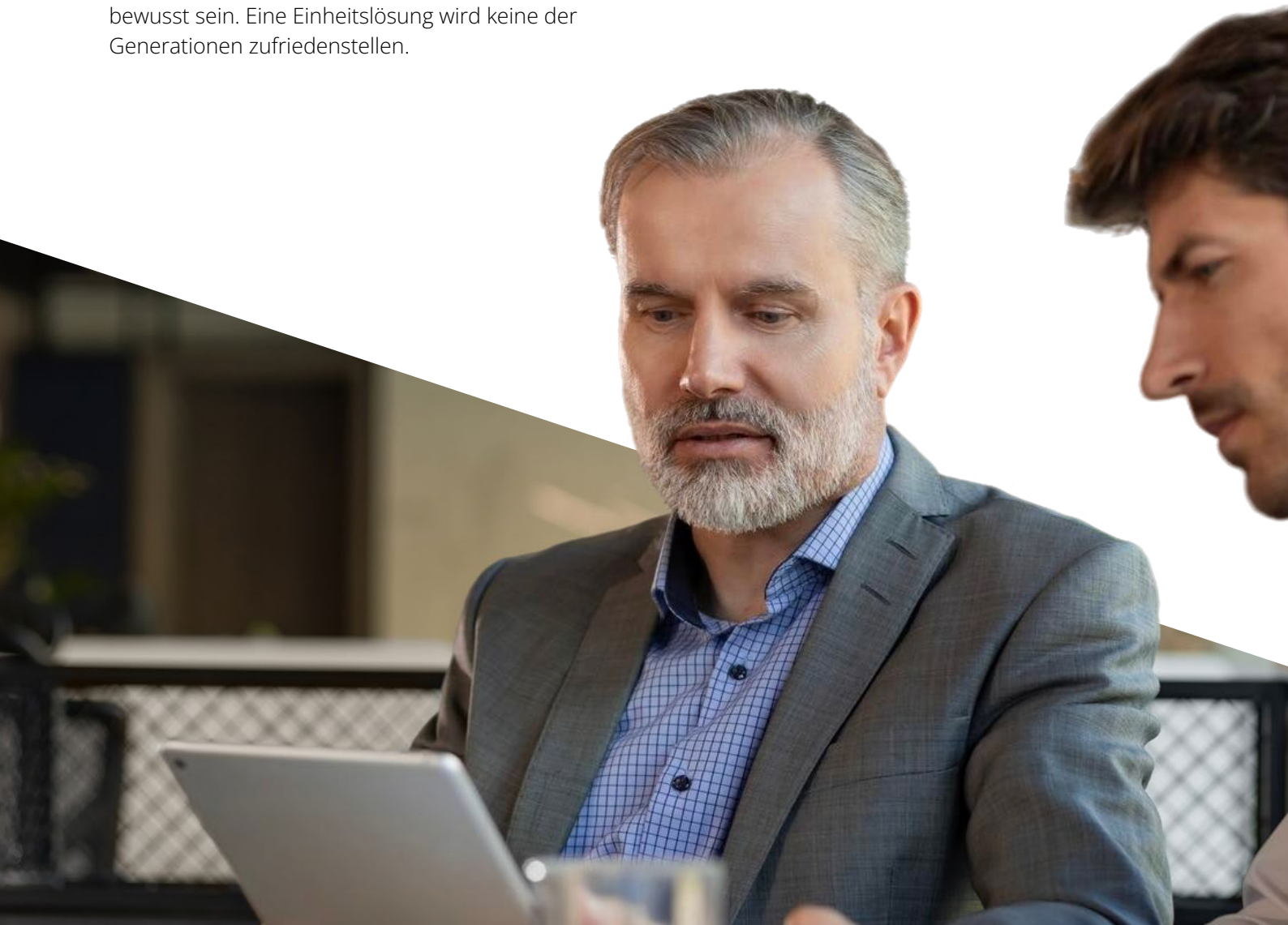


Abb. 1: Der Blick auf Homeoffice aus der Perspektive unterschiedlicher Generationen

- Für die Boomer/Gen X war Arbeit oft der zentrale Lebenspfeiler, verbunden mit einem starken Pflichtbewusstsein und der Überzeugung, dass Leistung durch Präsenz sichtbar wird. Anwesenheit im Büro signalisierte nicht nur Engagement, sondern war auch ein Ausdruck von Loyalität und Status. Das Büro war das primäre soziale und berufliche Zentrum.
- Die Millennials haben den Begriff der Work-Life-Balance populär gemacht. Sie streben nicht nach dem, was die Älteren als Karriereleiter verstanden haben, sondern suchen nach einem Job, der sich flexibel in ihr Leben einfügt. Homeoffice ist für sie ein Werkzeug, um die Balance zu halten und Familie, Freizeit und Beruf zu vereinbaren – es ist ein Mittel zum Zweck.
- Für die jüngsten Generationen Z und Alpha ist Arbeit ein Teil des Lebens, aber keinesfalls sein dominantes Element. Diese Generationen sind in einer digitalen Welt aufgewachsen, in der physische Distanz kein Hindernis für Kommunikation oder Kollaboration darstellt. Ihr Verständnis von Arbeit ist zweckorientierter: Sie wollen eine Aufgabe, die Sinn stiftet, und einen Arbeitgeber, der ihre individuellen Bedürfnisse respektiert. Für sie ist Flexibilität nicht verhandelbar, sondern eine Grundvoraussetzung. Homeoffice und flexibles Arbeiten sind für sie so normal wie die Nutzung von sozialen Medien.



> *Arbeitgeber können viel ermöglichen – aber nicht jede private Entscheidung der Mitarbeiter auffangen.*
>
> **Lutz Altmann,**
> Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Flexibilität ist keine Einbahnstraße

Von Mitarbeitenden wird heute in jedem Change Prozess maximale Flexibilität abverlangt: neue Tools, neue Prozesse, neue Märkte. Gleichzeitig beanspruchen sie für sich selbst diese Flexibilität, etwa in Form von Homeoffice, individuellen Arbeitszeiten oder hybriden Modellen. Doch hier liegt ein grundlegendes Missverständnis vor: Flexibilität ist keine Einbahnstraße.

Wer das Privileg flexibler Arbeit einfordert, muss auch bereit sein, flexibel auf die Bedürfnisse des Unternehmens zu reagieren – und das kann eben auch die Rückkehr ins Büro bedeuten.

> *Flexibilität heißt eben nicht nur Netflix in der Mittagspause im Homeoffice, sondern manchmal auch Montagmorgen im Stau, weil das Team vor Ort besser funktioniert.*
>
> **Stefan Schulz,**
> Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Arbeitgeber stoßen bei hybriden Arbeitsformen schnell an Grenzen - organisatorisch, finanziell und in der Pflege einer lebendigen Unternehmenskultur. Was oft als reiner Interessenkonflikt zwischen Arbeitgebern und Mitarbeitenden dargestellt wird, ist im eigentlichen Sinne eine Frage der Verantwortungsübernahme. Arbeitgeber und Arbeitnehmer müssen realistisch und partnerschaftlich über diese Verantwortlichkeiten sprechen.

Die folgenden Fragen sollten sich Unternehmen daher stellen, um diese neuen Rollen klar zu definieren:



Wer ist für die Infrastruktur verantwortlich?
Muss das Unternehmen die Kosten für die ergonomische Ausstattung (z.B. Schreibtisch, Bürostuhl) und die technischen Voraussetzungen (z.B. Monitor, Headset) im Homeoffice übernehmen oder liegt diese Verantwortung bei den Mitarbeitenden?



Wer trägt die Kosten?
Welche Kosten, die durch die Arbeit im Homeoffice entstehen (z.B. Strom, Internet, Heizung), übernimmt das Unternehmen? Gibt es Pauschalen oder wird nach tatsächlichem Verbrauch abgerechnet?



Wie stellen wir Chancengleichheit sicher?
Wie kann das Unternehmen gewährleisten, dass Mitarbeitende, die vor Ort arbeiten, die gleichen Entwicklungschancen haben wie Remote-Mitarbeitende? Wie verhindern wir eine "Zwei-Klassen-Gesellschaft" im Unternehmen?

Genau hier entscheidet sich, ob hybride Modelle tragfähig sind – nicht am „Ob", sondern am „Wie" der geteilten Verantwortung. Nur durch klare Regeln und offene Kommunikation lassen sich Missverständnisse vermeiden und hybride Arbeitsmodelle nachhaltig gestalten.

Flexibilität oder Bequemlichkeit?
Die Gretchenfrage

Während es für Babyboomer und die Generation X noch völlig selbstverständlich war, eine oft lange An- und Abreise zum Arbeitgeber in Kauf zu nehmen, wirkt es heute für viele geradezu unzumutbar, für die Arbeit die eigenen vier Wände zu verlassen. Der Anspruch an Flexibilität darf daher nicht zur falsch verstandenen Bequemlichkeit mutieren.

Arbeitgeber behalten grundsätzlich das Recht, Präsenz einzufordern – das sollte allen klar sein. Wer sich daher etwa bewusst für ein Zuhause weit außerhalb der Unternehmensstandorte oder für die Anschaffung eines Hundes entscheidet, trägt dafür in erster Linie selbst die Verantwortung und muss im Zweifel eigenständig Lösungen finden, wenn der Arbeitgeber neue Vorgaben macht.

> *Unternehmen müssen sich fragen, ob sie als Organisation überhaupt homeofficefähig sind und ob ihre Mitarbeiter mit den Anforderungen umgehen können, die Remote-Arbeit stellt.*
>
> **Lutz Altmann,**
> Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Gleichzeitig kann schlicht nicht ignoriert werden, dass angesichts des Fachkräftemangels die Spielregeln andere sind! In Zeiten knapper Talente werden viele Mitarbeitende eben doch eher einen neuen Arbeitgeber wählen, als ihre private Lebensgestaltung aufzugeben oder etwa ihren geliebten Vierbeiner in die Hundetagesstätte zu geben.

Hier zeigt sich die Spannung zwischen dem legitimen Anspruch des Unternehmens auf Verfügbarkeit und der ebenso legitimen Erwartung der Mitarbeitenden an Flexibilität. Genau an dieser Schnittstelle braucht es klare Kommunikation, Kompromissbereitschaft und innovative Modelle – sonst verlieren beide Seiten.

Weg aus der Sackgasse:
Ein strategischer Dialog

Die Homeoffice-Debatte wird von zwei Seiten geführt.

Mitarbeitende schätzen die Flexibilität und bessere Work-Life-Balance, riskieren jedoch Isolation und gesundheitliche Probleme am Heimarbeitsplatz.

Unternehmen sehen die Chance, Kosten zu senken aber vor allem einen größeren Talentpool zu erschließen. Sie fürchten andererseits Kontrollverlust, einen Mangel an Innovation und den Zerfall der Unternehmenskultur.

Abb. 2: Die Vorteile von Homeoffice und Präsenz aus Sicht beider Parteien

Perspektive	Homeoffice	Rückkehr ins Büro
Mitarbeitende	Zeit- & Pendelersparnis Vereinbarkeit von Familie & Beruf Mehr Konzentration & Autonomie	Soziale Kontakte & Teamgefühl Trennung von Job & Privatleben Sichtbarkeit & Karrierechancen
Arbeitgeber	Kostenersparnis (Büroflächen) Größeres Recruitingpotenzial Modernes Arbeitgeberimage	Stärkung von Kultur & Loyalität Mehr Innovation durch Austausch Einfachere Steuerung & Kontrolle

> *Solange Unternehmen und Mitarbeitende das Thema rein aus ihrer eigenen, kurzfristigen Perspektive betrachten, wird es weiterhin zu Reibungen kommen.*
>
> **Stefan Schulz,**
> Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Die wahre Herausforderung besteht jedoch nicht im Homeoffice selbst, sondern in der fehlenden strategischen Auseinandersetzung damit.

Es braucht den strategischen Dialog, der die Interessen beider Seiten vereint, anstatt sie gegeneinander auszuspielen. Nur wer die Bedürfnisse von Mitarbeitenden UND Unternehmen kennt und berücksichtigt, kann eine Arbeitsumgebung schaffen, die Flexibilität ermöglicht und gleichzeitig Kultur, Kollaboration und Innovation sichert.

Rolle rückwärts:
Diagnose vor Therapie

Bevor über Verbote oder Anordnungen diskutiert wird, braucht es eine ehrliche Standortbestimmung. Der Homeoffice-Check umfasst zwei Dimensionen: Auf Unternehmensseite geht es um Strategie, Prozesse, rechtliche Rahmenbedingungen, IT-Sicherheit und Arbeitsplatzgestaltung.

Auf Seite der Mitarbeitenden sind Selbstmanagement, technische Ausstattung, Kommunikationsverhalten und die Bereitschaft zu Präsenztagen entscheidend. Erst wenn beide Perspektiven betrachtet werden, entsteht ein realistisches Bild.

> *Persönliche Begegnungen sind der Schlüssel, um Vertrauen, Kultur und langfristige Bindung aufzubauen.*
>
> **Lutz Altmann,**
> Geschäftsführer Karriereweg GmbH



Abb. 3: Checkliste für Unternehmen

Der Homeoffice-Check ist die Grundlage für eine strategische Entscheidung.

Checkliste für Unternehmen

Strategie & Kultur

- Die Gründe für hybrides Arbeiten sind kommuniziert.
- Schriftliche Homeoffice-/Hybrid-Policy sind vorhanden und kommuniziert.
- Führungskräfte zeigen Commitment und sind als Vorbilder sichtbar.
- Kulturformate (Onboarding, Mentoring, Learning) sind hybrid gedacht.

Prozesse & Leistung

- Zielvereinbarungen sind outputorientiert und remote messbar.
- Kernprozesse (Aufgabenverteilung, Eskalation) sind dokumentiert und zugänglich.
- Meetings folgen hybriden Standards (Agenda, feste Zeitfenster, Moderation).
- Führungskräfte verfügen über nötige Kompetenz, hybrid zu führen.
- Schulungen zur Nutzung der technischen Infrastruktur sind erfolgt.

Recht & Versicherung

- Arbeitsrechtliche Fragen zum Arbeitsort sind geklärt (Unfallversicherung, Haftung).
- Regelungen zur Erreichbarkeit und Arbeitszeit sind definiert.
- Datenschutz- und Compliance-Anforderungen sind geprüft.
- Rechtliche, steuerliche und versicherungsrelevante Fragen bei Arbeiten aus dem Ausland sind geprüft.

IT & Security

- Klare Hardware-Policy (Anschaffung, Wartung, Einrichtung, Austausch).
- Einheitliche Collaboration-Tools sind im Einsatz.
- VPN, Verschlüsselung, Device-Management sind implementiert.
- IT-Support für Heimarbeitsplätze ist gewährleistet.

Arbeitsplatz & Gesundheit

- Angebote oder Erstattungen für ergonomische Ausstattung sind vorhanden.
- Präventive Maßnahmen (Pausen, Bewegung, Bildschirmzeit-Workshops, Angebote für psychische Gesundheit) sind etabliert.

Fairness & Recruiting

- Regelungen sind für alle transparent und verhindern intransparente Sonderregelungen.
- Recruiting-Angebote spiegeln die tatsächliche Homeoffice-Policy wider (kein Lockmittel ohne Klarheit).

Entscheidend für die Frage der Produktivität ist auch, wer ein Homeoffice-Angebot annimmt und ob es für einen persönlich auch am besten geeignet ist. Dass diese „Selbstselektion" immer stimmt, ist fraglich. Für maximale Produktivität müssen bestimmte persönliche und räumliche Voraussetzungen gegeben sein.

Menschlich gesehen sind Disziplin, Eigenverantwortung und eine klare Trennung von Arbeits- und Privatleben unerlässlich. Wer dazu neigt, sich leicht ablenken zu lassen, oder Schwierigkeiten hat, den Feierabend einzuläuten, wird im Homeoffice schnell an seine Grenzen stoßen.

Hinzu kommt der physische Arbeitsplatz: Eine provisorische Lösung am Küchentisch wird auf Dauer kaum gesund und effektiv sein. Nur wer über einen ergonomischen, störungsfreien Arbeitsplatz verfügt und in der Lage ist, die nötige mentale Distanz zum Alltag herzustellen, kann das Potenzial von Remote Work voll ausschöpfen und dauerhaft produktiv bleiben.

Abb. 4: Checkliste Homeoffice für Mitarbeitende

Technische & räumliche Ausstattung

- Stabiler Internetzugang und notwendige Hardware.
- Ruhiger, fester Arbeitsplatz oder klare Alternative.
- Ergonomische Grundausstattung oder Vereinbarung mit Arbeitgeber.

Selbstorganisation & Arbeitshygiene

- Klare Arbeitszeit-Struktur und Pausenroutine.
- Fähigkeit zur Selbststeuerung und Dokumentation von Arbeitsergebnissen.
- Mechanismen zur Vermeidung von Isolation (regelmäßiger Austausch).

Kommunikation & Entwicklung

- Aktive Teilnahme an Teamterminen und hybriden Lernangeboten.
- Sichtbarkeit schaffen durch regelmäßige Updates und Deliverables.
- Bereitschaft zu Präsenztagen nach Vereinbarung.

Arbeitsrecht und Infrastruktur:
Das unterschätzte Fundament

Rechtlich betrachtet gibt es in aDeutschland keine eigenständigen, gesetzlich verankerten Homeoffice-Verträge, sondern Regelungen zum mobilen Arbeiten. Dies hat direkte Auswirkungen auf die Haftung und den Versicherungsschutz.

Zudem zeigt sich in der Praxis, dass nur ein Bruchteil der Mitarbeitenden über einen ergonomisch geeigneten Arbeitsplatz zu Hause verfügt.

Unternehmen sind jedoch auch im Homeoffice in der Pflicht, die Vorgaben des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) zu erfüllen. Das bedeutet, sie müssen eine Gefährdungsbeurteilung durchführen und sicherstellen, dass der Arbeitsplatz den Anforderungen an Sicherheit und Gesundheit genügt – von der Beleuchtung über den ergonomischen Stuhl bis hin zur Lärmbelastung.



Abb. 5: Tipps für Einhaltung wichtiger Gesetze

- **Arbeitsvertragliche Regelung:** Mobile Arbeit oder Homeoffice sollte vertraglich oder in einer Betriebsvereinbarung geregelt werden. Das regelt Rechte und Pflichten, wie etwa die Erreichbarkeit und die Nutzung der Infrastruktur.
- **Arbeitsschutz und Ergonomie:** Unternehmen müssen Sorge tragen, dass der Heimarbeitsplatz den Kriterien des Arbeitsschutzgesetzes entspricht. Dazu gehört die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung. Im Extremfall drohen Bußgelder bei Verstößen.
- **Datenschutz (DSGVO):** Der Schutz von Unternehmensdaten ist im Homeoffice essenziell. Es muss sichergestellt werden, dass vertrauliche Informationen nicht eingesehen oder kopiert werden können. Geeignete Maßnahmen, wie sichere VPN-Verbindungen oder verschlüsselte Festplatten, sind Pflicht. Aber der Datenschutz gilt auch für vertrauliche Dokumente, Akten und Ausdrucke.
- **Arbeitszeitgesetz (ArbZG):** Auch im Homeoffice gelten die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes. Pausen, tägliche Höchstarbeitszeit und Ruhezeiten müssen strikt eingehalten werden. Unternehmen sind verpflichtet, die Arbeitszeit zu erfassen und zu kontrollieren.

Es ist die Aufgabe von HR und Geschäftsführung, diese rechtlichen und praktischen Hürden proaktiv zu adressieren und durch klare Regeln und Investitionen in die Infrastruktur einen sicheren und produktiven Rahmen zu schaffen.

> *Fehlende Infrastruktur und mangelnde Sicherheit bergen erhebliche Risiken – für die Gesundheit und Produktivität der Mitarbeitenden sowie für den Datenschutz und die Haftung des Unternehmens.*
>
> **Stefan Schulz,**
> Geschäftsführer Karriereweg GmbH



Die 5 neuralgischen Punkte:
Wann Präsenz wirklich zählt

Nicht alle Phasen der Candidate und Employee Journey eignen sich für Homeoffice. Es gibt entscheidende, neuralgische Punkte, an denen die persönliche Anwesenheit im Büro einen unersetzlichen Wert hat, für den Kandidaten ebenso wie für das Unternehmen.

Das Büro ist der ideale Rahmen, um Beziehungen aufzubauen, Vertrauen zu schaffen und eine starke Unternehmenskultur zu pflegen – Qualitäten, die über den Bildschirm nur schwer zu vermitteln sind.

Die folgenden fünf Punkte verdeutlichen, in welchen Momenten das Büro seinen unverzichtbaren Mehrwert entfaltet.

Abb. 6: 5 neuralgische Punkte, die Präsenz erfordern

Phase	Zweck Präsenz	Was im Büro geschieht
Finales Interview	Kultur- und Chemie-Check	Körpersprache, Bauchgefühl und der echte Eindruck vom Team
Onboarding	Echte Integration	Persönliches Welcoming, direkter Wissensaustausch und Teamintegration
Workshops	Innovation & Kreativität	Spontane Interaktion, Ideenentwicklung und nonverbaler Austausch
Jahresgespräch	Vertrauensaufbau, Würdigung der Leistung	Direkte Kommunikation, emotionale Nuancen und persönliche Wertschätzung
Abschiedsgespräch	Respektvoller Abschluss	Wertschätzendes Feedback und professionelle Verabschiedung

> *Wer glaubt, ein Designer-Schreibtisch im Großraumbüro reiche, um Mitarbeitende zurück ins Office zu locken, verkennt die Dynamik der neuen Arbeitswelt.*
>
> **Lutz Altmann,**
> Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Strategien für die Rückkehr ins Büro
Ein pragmatischer Fahrplan

Unternehmen stehen an unterschiedlichen Punkten. Einige sind bereits vollständig ins Büro zurückgekehrt und müssen Stabilität sichern. Andere planen erst noch die Rückkehr, wieder andere sind unentschlossen und sollten Testszenarien fahren.

Nicht jede Rückkehr ins Büroleben ist gleich und nicht jede Rückkehr ist sinnvoll. Entscheidend sind Transparenz, professionelle Kommunikation, Partizipation und der Mehrwert des Büros. Doch vor allem gilt: Gut Ding will Weile haben. Dieser Wandel ist ein Prozess, der sorgfältige Planung und Geduld erfordert.

Abb. 7: Case Studies: Erfolgreicher vs. gescheiterter Rückkehrversuch

Fallbeispiel 1:

Erfolgreiche Rückkehr – Mittelständisches Technologieunternehmen

Ein mittelständisches Softwarehaus mit 250 Mitarbeitern hatte während der Pandemie nahezu vollständig auf Homeoffice gesetzt. Nach zwei Jahren zeigte sich: Die Produktivität war hoch, aber die Innovationskraft und das Wir-Gefühl litten spürbar. Die Geschäftsführung entschied sich für eine strukturierte Rückkehrstrategie: Zunächst führte sie Mitarbeiterbefragungen durch, anschließend wurden die Büroräume modernisiert und Zonen für Zusammenarbeit und Ruhe geschaffen.

Eine klare Regelung (3 Tage im Büro, 2 Tage flexibel) wurde transparent kommuniziert. Ergebnis: Die Rückkehr wurde von den meisten Mitarbeitern positiv aufgenommen, die Fluktuation blieb niedrig, und die Bewerberzahlen stiegen sogar leicht, weil Bewerber die ehrliche Kommunikation und klare Struktur schätzten.

Fallbeispiel 2:

Gescheiterte Rückkehr – Internationales Konzernumfeld

Ein internationaler Konzern mit mehr als 10.000 Mitarbeitern ordnete nach kurzer Diskussion eine nahezu vollständige Rückkehr ins Büro an – ohne begleitende Kommunikation oder Rücksicht auf individuelle Bedürfnisse. Die Mitarbeitenden hatten sich bereits an die neuen Freiheiten gewöhnt, viele hatten ihre Wohnsituation oder ihre Lebensführung entsprechend angepasst. Die Entscheidung wurde als Kontrollmaßnahme wahrgenommen, das Vertrauen in die Führung sank massiv.

Die Konsequenzen: steigende Kündigungsraten, sinkendes Engagement und ein deutlicher Verlust bei der Wahrnehmung der Employer Brand. Besonders schmerzhaft: Leistungsträger aus der Generation Z wechselten zu Wettbewerbern, die hybrides Arbeiten boten.

Die Szenarien zeigen, dass nicht die Rückkehr ins Büro an sich über Erfolg oder Misserfolg entscheidet – sondern Kommunikation, Vorbereitung und kulturelle Einbettung.

Unternehmen, die ihre Mitarbeiter aktiv einbeziehen, schaffen Akzeptanz und Vertrauen. Unternehmen, die nur „verordnen“, riskieren dagegen nachhaltigen Schaden.

> *Die Rückkehr darf kein Befehlsakt sein – sie sollte ein gemeinsamer Weg werden.*
>
> **Stefan Schulz,**
> Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Der nachfolgende 10-Punkte-Plan kann Unternehmen bei der Rückkehr unterstützen.

Abb. 8: 10 Punkte Plan für eine gelungene Re-Office Strategie

01 Status quo analysieren
Wo hakt es im Homeoffice (Kultur, Prozesse, Produktivität)? Daten & Feedback einholen.

02 Ziele klären
Warum die Rückkehr? Kultur stärken, Innovation fördern, Kontrolle verbessern?

03 Stakeholder einbinden
Führungskräfte und Teams frühzeitig beteiligen, um Akzeptanz zu schaffen.

04 Transparente Kommunikation
Beweggründe offen darlegen, Missverständnisse vermeiden.

05 Pilotphase starten
Erst testen, Erfahrungen sammeln, Feedback nutzen.

06 Büros attraktiver gestalten
Zonen für Fokus, Austausch und Begegnung gestalten.

07 Klare Regeln definieren
Präsenzzeiten, Meeting-Standards, Kommunikationsregeln verbindlich festlegen.

08 Mitarbeitende unterstützen
Pendler, Eltern oder Pflegende mit flexiblen Lösungen entlasten.

09 Führungskräfte als Vorbilder
Präsenz selbst leben und Teamgeist vorleben.

10 Evaluation & Anpassung
Regelmäßig prüfen, nachjustieren und offen kommunizieren.



Räume, die Menschen zurück - UND abholen

> *Der größte Hebel bei einem Projekt war ein Interim Manager, der die Rückkehr ins Office als Projekt leitete. Ohne externe Expertise hätte das Unternehmen monatelang im Klein-Klein festgesteckt.*
>
> **Lutz Altmann,**
> Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Mitarbeitende, die jahrelang produktiv von zu Hause gearbeitet haben, sehen keinen Mehrwert darin, täglich zur Arbeit zu pendeln, nur um dort die gleichen Aufgaben zu erledigen, die sie auch im Homeoffice bewältigen können.

Das Büro muss zu einem Ort werden, den die Mitarbeitenden freiwillig und gerne aufsuchen, weil er ihnen etwas bietet, was sie im Homeoffice nicht finden: menschliche Nähe, gemeinschaftliche Erlebnisse, direkte Kommunikation und ein Gefühl der Zugehörigkeit. Das ist der Schlüssel, um die Produktivität und Bindung der Belegschaft auch in einer hybriden Arbeitswelt langfristig zu sichern. So können wirkungsvolle Motivation, tiefe Identifikation und echte Kollaboration entstehen.



Konkret bedeutet das, dass Unternehmen ihre Büroräume neu denken müssen. Das Büro wird zum physischen Ankerpunkt der Unternehmenskultur. Ein Ort, an dem Menschen zusammenkommen, um sich auszutauschen, voneinander zu lernen und ein Gemeinschaftsgefühl zu erleben und zu pflegen. Eine Begegnungsstätte zum gemeinsamen Arbeiten! Das Büro dient als Treffpunkt für Teams, um komplexe Projekte zu koordinieren, als Ort des spontanen Austauschs für kreative Ideen sowie als Plattform für soziale Events und persönliche Beziehungen.

Es verhält sich hier wie in einem guten Restaurant: Man geht nicht nur hin, um zu essen, sondern weil das Ambiente stimmt, der Service aufmerksam ist und man sich dort wohlfühlt. Exakt deshalb sollten Mitarbeitende ins Office kommen – nicht allein, weil dort die Arbeit wartet, sondern weil es inspirierend gestaltet ist, man interessante Menschen trifft, spontane Begegnungen entstehen und darauf neue Ideen wachsen können.

Um diesen Wandel zu vollziehen, müssen Arbeitgeber gezielt in flexible, kollaborative und inspirierende Infrastrukturen investieren. Das umfasst nicht nur die Gestaltung attraktiver Räume mit diversen Zonen für konzentrierte Einzelarbeit, Teamarbeit, Kreativ-Meetings und soziale Pausen, sondern auch die bewusste Förderung der Büro-Nutzung durch gemeinsame Aktivitäten, Lernsessions oder Team-Events und insbesondere Regeln für die Kommunikation.

Abb. 9: Büro als Treffpunkt für Teams

Treffen statt Anrufen.

- Offene Türen - Spontanität ist Trumpf.
- Alle an einen Tisch. Video an, wenn jemand remote ist.
- Raum für Konzentration schaffen und akzeptieren.
- Die besten Meetings finden im Office statt.
- Gemeinsam lunchen verbindet.
- Stört nicht ohne Grund.
- Seid ein Vorbild.
- Feiert Erfolge direkt und zusammen.
- Leave the office in the office.

> *Sie können die erreichte Produktivität aus dem Homeoffice messen, aber diese kann die menschliche Energie, die Kreativität und den Zusammenhalt, die in einem Raum voller Menschen entstehen, nicht ersetzen.*
>
> **Stefan Schulz,**
> Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Mit Interim und Fractional Expertise Handlungsfähigkeit sichern

Die Debatte um die Rückkehr ins Büro ist für viele Unternehmen eine echte organisatorische, kulturelle und kommunikative Belastungsprobe. Es geht um mehr als nur um Anwesenheitspflichten: Es geht um die Schaffung von Strukturen für eine effektive Zusammenarbeit, die in der Praxis oft an ihre Grenzen stößt.

Genau hier setzen hochqualifizierte Interim- und Fractional Professionals an. Ihr Geschäftsmodell ist von Natur aus flexibel. Sie sind es gewohnt, sich schnell in neue Teams und Projekte zu integrieren – remote, hybrid oder vor Ort. Sie sind die idealen Partner, um Unternehmen bei den komplexen Anforderungen der neuen Arbeitswelt zu unterstützen.

> *Wenn Unternehmen junge Talente gewinnen wollen, müssen sie verstehen, dass diese Arbeit völlig anders definieren. Ob es ihnen gefällt oder nicht.*
>
> **Lutz Altmann,**
> Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Während Unternehmen noch überlegen, wie sie ihre Strukturen anpassen, bieten diese Experten einen unschätzbaren strategischen Vorteil. Ihr Einsatz ist ein direkter Weg, die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt zu meistern:

- Sie lösen akute Probleme, die durch strukturelle Schwächen in der hybriden Arbeit entstehen, z.B. bei der Prozessoptimierung oder der Einführung neuer digitaler Tools.
- Sie bringen externes Wissen und neue Perspektiven ein, ohne dass das Unternehmen langfristige Verpflichtungen eingehen muss.
- Sie ermöglichen Flexibilität, da sie für klar definierte Projekte eingesetzt werden und keine feste Bürofläche oder Infrastruktur benötigen.

Interim und Fractional Professionals sichern Handlungsfähigkeit in Veränderungsphasen. Sie können dabei helfen, Homeoffice-Strategien professionell aufzusetzen und Rückkehrpläne konfliktarm zu gestalten. Sie machen Organisationen zukunftsfähig – unabhängig davon, ob das Modell eher remote, hybrid oder office-basiert ist.

Die Personalberatung als Brückenbauer im Spannungsfeld

Die Entscheidung, ob und wie die Einführung hybrider Arbeitsmodelle oder die Rückkehr ins Büro gestaltet wird, ist ein komplexes Transformationsprojekt. Interne HR-Teams und Führungskräfte sind hier „neben" ihrer Alltagsarbeit oft überfordert.

Der Einsatz von externen Professionals, die von einer ganzheitlich agierenden Personalberatung vermittelt werden, kann hier Tempo und Klarheit schaffen, indem sie bei der Einführung neuer digitaler Tools, der Prozessoptimierung oder der Moderation von Konflikten unterstützen.

Diese Experten lösen nicht nur akute Probleme, die aus strukturellen Schwächen hybrider Modelle resultieren, sondern bringen auch frische, externe Perspektiven ein.

Diese Personalberater fungieren dabei als Brückenbauer zwischen den unterschiedlichen Erwartungen. Sie verstehen die Bedürfnisse von Unternehmen, die nach Steuerbarkeit streben und gleichzeitig ihre Unternehmenskultur aktiv pflegen und stärken wollen, und die der flexiblen Experten, die Effizienz und Autonomie schätzen.

Eine solche nachhaltige Personalberatung vermittelt nicht einfach nur Fachkräfte, sondern übersetzt die Anforderungen beider Seiten und sorgt dafür, dass die Zusammenarbeit reibungslos funktioniert. So wird sie zu einem entscheidenden Partner für Unternehmen, die den komplexen Übergang in eine hybride Zukunft erfolgreich gestalten wollen.



Fazit: Vom Wo zum Wie

Hybrid Work ist keine Modeerscheinung, sondern ein fundamentaler Wandel in der Arbeitswelt und Antwort auf eine neue Generation von Werten, die sich in den Köpfen von Talenten festgesetzt hat.

Die entscheidende Frage lautet nicht mehr: „Wo wird gearbeitet?“, sondern: „Wie schaffen wir Vertrauen, Verantwortung und Kultur in dieser neuen Realität?“

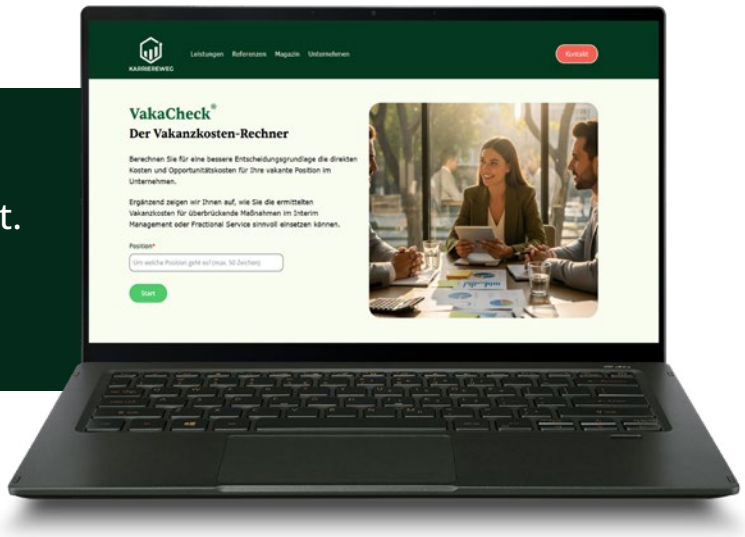
Unternehmen, die diesen Wandel passiv beobachten, werden schnell den Anschluss verlieren. Wer ihn hingegen aktiv gestaltet, wandelt die Herausforderung in einen echten Konkurrenzvorteil.

Es bietet die Chance, die eigene Unternehmenskultur nicht nur zu erhalten, sondern sie neu zu beleben, Prozesse radikal zu optimieren und letztlich als Gewinner im Wettbewerb um Talente hervorzugehen.

KARRIEREWEG

Offene Stellen? Warten ist teuer.
Berechnen Sie Ihre Vakanzkosten jetzt.

Jetzt berechnen!





Karriereweg GmbH
Theodorstraße 105
40472 Düsseldorf

T: +49 211 545893 0
E: info@karriereweg.de
W: karriereweg.de

KARRIEREWEG