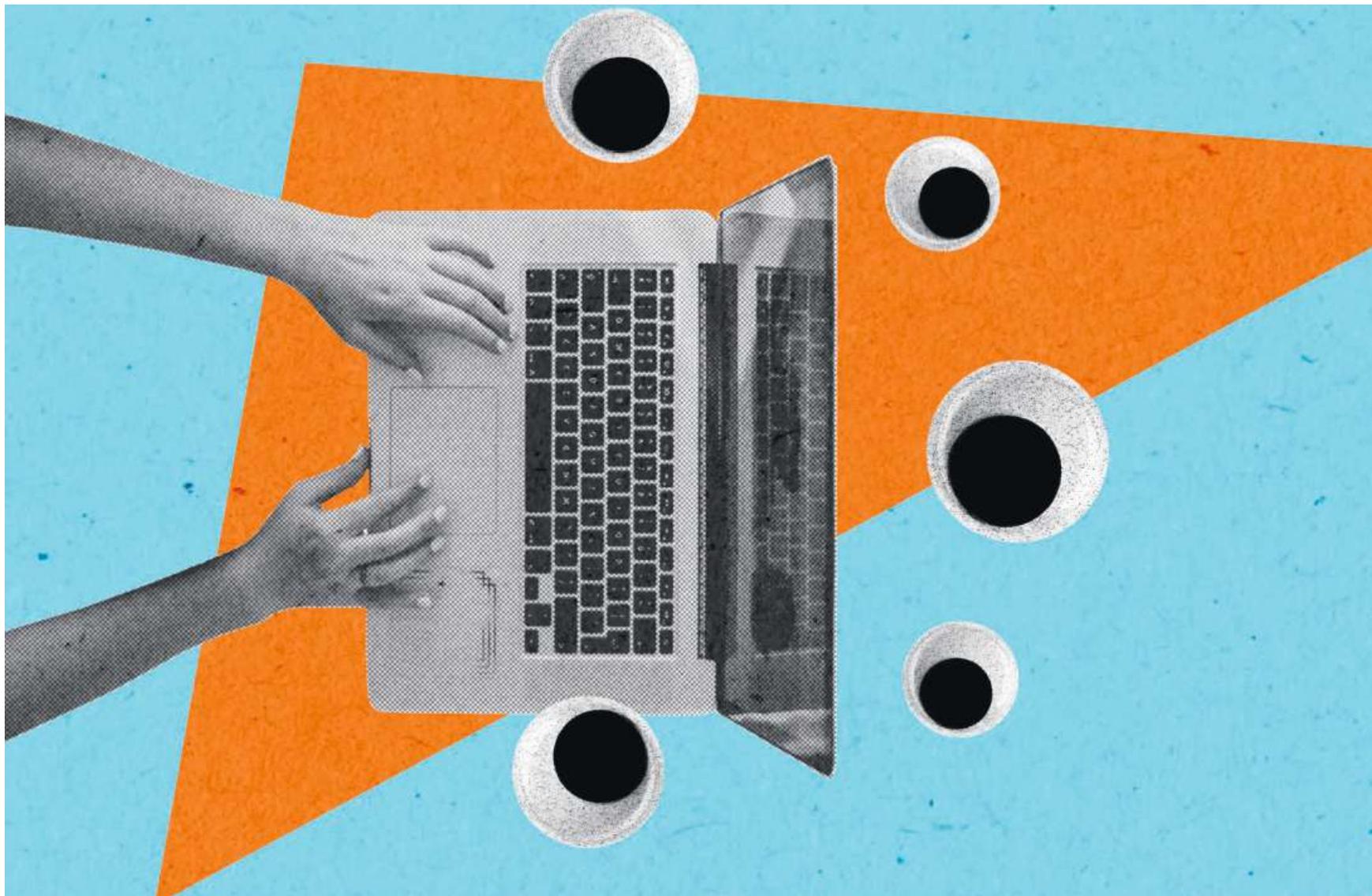


Home-Office schadet der Karriere

Studien zeigen, dass Heimarbeit die Aufstiegschancen hemmt – besonders bei Berufsanfängern



Bei den Angestellten ist Home-Office beliebt – bei den Vorgesetzten jedoch nicht selten verpönt.

ILLUSTRATION IDA GÖTZ/NZZ

ERIC MATT

Die Winterzeit ist angebrochen, die Tage sind nass und kalt. Der allmorgendliche Weg ins Büro ist da besonders unbeliebt. Viel verlockender ist es, sich mit Laptop und einer Tasse Tee neben den Kamin zu setzen. Was gemütlich klingt, stösst oft auf Widerstand. Denn über Jahrzehnte hinweg war mobiles Arbeiten bei Angestellten zwar beliebt, bei Vorgesetzten aber verpönt. Chefinnen und Chefs waren überzeugt: Daheim bleiben nur die Faulenzer.

Der ehemalige Trigema-Chef Wolfgang Grupp etwa sagte einmal: «Wenn einer zu Hause arbeiten kann, ist er unwichtig.» Der Tesla-Chef Elon Musk bezeichnete Home-Office als «moralisch falsch» und «Bullshit». Und Sam Altman, CEO von Open AI, sagte, es sei «einer

der grössten Fehler der Tech-Industrie gewesen, zu glauben, jeder könne für immer von daheim aus arbeiten».

Zwar zeigen derartige Aussagen, dass das Thema weiter umstritten bleibt. Dennoch hat sich mit Beginn der Corona-Pandemie Anfang 2020 diese Wahrnehmung stark geändert. Heute bietet fast jedes Unternehmen teilweise Home-Office an. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erachten dies gar als selbstverständlich. Eine Selbstverständlichkeit, die aber der Karriere schaden kann.

Nicholas Bloom, Professor an der Stanford-Universität, hat das Thema Home-Office intensiv erforscht. Er sagt, dass es eine Art kritischen Schwellenwert für das Arbeiten von zu Hause aus gibt. Dieser liege bei einem 100-Prozent-Pensum bei zwei Tagen pro Woche.

Wer öfter von zu Hause aus arbeite, der behindere die eigene Beförderung.

Präsenz fällt auf

Der dahinterliegende Mechanismus ist klar. Studien zeigen, dass Angestellte durch die Möglichkeit von Home-Office eine grössere Flexibilität und Zufriedenheit erleben. Das steigert die Motivation – und bestenfalls die Produktivität. Aber: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Büro physisch präsent sind, kommen öfter mit ihren Vorgesetzten in direkten Kontakt. Mal trinkt man einen Kaffee, mal gibt es ein informelles Gespräch auf dem Gang. Angestellte können so leichter Kontakte knüpfen, fallen stärker auf. Bei sonst gleichen Qualifikationen kann das entscheidend sein.

Der Management-Professor Florian Kunze ist Studienleiter der Konstanzer Home-Office-Studie. Dies ist die wohl wichtigste Analyse zum Thema im deutschsprachigen Raum. Ins Leben gerufen wurde das Forschungsprojekt im März 2020, seitdem gab es 18 Befragungszeitpunkte. Auch Kunze sagt, um die eigene Karriere zu fördern, «muss man sichtbar sein, was im Büro deutlich einfacher ist». Jeder, der an seine eigene Arbeit und hybride Konferenzen denkt, dürfte diesen Eindruck bestätigen: Mitarbeiter, die sich per Videotelefonie dazuschalten, melden sich deutlich seltener und nehmen kaum an Diskussionen teil.

Obwohl es wissenschaftlich widerlegt ist, setzen viele Führungskräfte eine stärkere Präsenz sogar mit einer besseren Leistung gleich. Kunze rät daher: «Wer hohe Karriereambitionen hat, sollte vier oder gar fünfmal die Woche ins Büro kommen.» Dies gelte insbesondere in traditionell eingestellten Branchen wie dem Versicherungs- oder Bankensektor.

Firmen verschärfen die Regeln

Wie stark Home-Office der Karriere schadet, hängt auch von der Führungskraft ab. Viele Chefs sind gegenüber dem mobilen Arbeiten weitaus skeptischer als deren Angestellte. Führungskräfte schätzen es, Kontrolle zu haben. Diese ist bei einem physischen Zugang zu den Mitarbeitern einfacher.

Auffällig ist auch, dass Home-Office der Beförderung umso stärker schadet, je höher die Karriereleiter erklommen wird. So zeigt die Konstanzer Home-Office-Studie, dass sich 16 Prozent der Chefinnen und Chefs auf der unteren Führungsebene eine stärkere Präsenzpflcht wünschen. Auf der Ebene der Abteilungsleiter steigt dieser Wert auf 27 Prozent und in der Geschäftsführung auf 32 Prozent. Dies liegt wohl unter anderem daran, dass, je höher die Führungsebene ist, desto älter die Führungskräfte sind. Sie selbst schafften es auf diese Position in einer Zeit, in der Home-Office wesentlich weniger verbreitet war. Im Laufe der Jahre könnte sich dies somit auch ändern, wenn Personen, die selbst von Home-Office profitiert haben, in die Chefetage vorstossen.

Parallel zur wirtschaftlichen Erkenntnis zieht die Wirtschaft ihre Zügel an. Internationale Konzerne wie SAP, Amazon oder Volkswagen verschärfen ihre Home-Office-Regeln, ebenso Schweizer Schwergewichte wie UBS, Stadler Rail oder Swisscom. Die Botschaft ist klar: Wer Karriere machen will, sollte den Tee am Kamin gegen einen Kaffee im Büro eintauschen.

In einer Studie, die 2024 in der Fachzeitschrift «Nature» veröffentlicht wurde, hatte Bloom ein halbes Jahr lang die Home-Office-Tätigkeit und die Beförderungen von 1600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Trip.com analysiert. Dies ist ein chinesisches Online-Reisebüro, das an der amerikanischen Tech-Börse Nasdaq kotiert ist.

Eines der Hauptergebnisse der Studie: Um keinen Nachteil zu erleiden, sollte man häufiger im Büro sein als im Home-Office. So sind drei Tage im Büro und zwei daheim in Ordnung. Bei Personen, die jedoch nur einen Tag pro Woche im Büro sind, geht die Beförderungsrage um fast 50 Prozent zurück. Dieser Effekt gilt insbesondere für Berufsanfänger, die noch eine stärkere Betreuung brauchen und sich ihr berufliches Netzwerk erst aufbauen müssen.