



Laut Studien wünscht sich ein Großteil der Beschäftigten in Deutschland, regelmäßig im Homeoffice zu arbeiten. Auch dort müssen Pausen erlaubt sein

A photograph of a silver laptop on a dark wooden desk. The laptop is open, and its screen is tilted back. In the background, a window shows a view of green foliage outside. The lighting is bright and natural, suggesting daytime.

WIRTSCHAFT

„DEN MENSCHEN GEHT DIE PUSTE AUS“

Meetings, Calls und volle Kalender: Bürobeschäftigte klagen, dass sie kaum noch zu ihrer eigentlichen Arbeit kommen. Professorin Jutta Rump über den Missbrauch der Idee von New Work

Interview: Lorenz Wolf-Doettinchem



JUTTA RUMP ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigsburg. Sie leitet das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) und forscht zu Trends in der Arbeitswelt.

Frau Rump, wann haben Sie während der Arbeit das letzte Mal aus dem Fenster geschaut und nachgedacht?

Gerade jetzt. Ich überlege, was ich antworten soll. Und wenn ich über meinen Computer hinweggucke, sehe ich die Bäume in Nachbarns Garten. Schön.

Der stern hat mit Ihrer Unterstützung Unternehmen dazu befragt, wie sie die Zukunft der Arbeit organisieren. Geben die Chefs ihren Mitarbeitern heute noch genug Gelegenheit zum Nachdenken?

Viele Beschäftigte haben das Gefühl, nur der Hamster im Rad zu sein. Umso wichtiger ist es, die Gedanken auch mal schweifen lassen zu können. Neue Arbeitsformen sollten Freiräume geben und erlauben, sich wohlfühlen und in Balance zu bleiben.

Das Zauberwort heißt seit einigen Jahren „New Work“. Offiziell geht es um Freiheit, Selbstverantwortung und Teilhabe.

Das ist ein sehr gutes Konzept. Daran orientieren sich auch viele Unternehmen in der stern-Studie. Aber in der Wirtschaft gibt es einige, die picken sich ein paar Dinge heraus, die ihren Zwecken dienlich sind, und der Rest wird negiert. Das ist interessengeleiteter Missbrauch. Das verdient den Namen „New Work“ dann nicht mehr.

Bürobeschäftigte erleben heute, dass Digitalisierung im Homeoffice häufig bedeutet, dass Chefs und Kollegen den Kalender mit Meetings zupflastern. Viele fragen sich: Wann komme ich zu meiner eigentlichen Arbeit?

Zur Wahrheit gehört, dass es diese Kultur der permanenten Besprechungen auch

früher schon gab. Immerhin haben wir damals in der Kaffeeküche noch ein paar nette Worte gewechselt. Inzwischen ist die Taktung eine ganz andere. Es sind nicht nur vier Besprechungen am Tag, sondern vielleicht sechs, sieben oder acht. Was als neue Arbeitswelt verkauft wird, bedeutet nicht nur eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, sondern am Ende eine Verdichtung der Arbeit.

Ist es Old Work in neuem Gewand?

Genau, das ist es. Ich möchte nicht verteuflern, dass es erhebliche Produktivitätsgewinne gibt. Aber der Preis ist eine Verdichtung von Prozessen. Arbeitskraft wird auf ihren Wert als Ware reduziert. Mit neuen Technologien haben wir der alten Welt zu einem Effizienzsprung verholten. Und jetzt wundern wir uns, dass den Menschen die Puste ausgeht.

Was können Unternehmen tun, um ihre Beschäftigten vor diesem Wahnsinn zu schützen?

Sie müssen Freiräume geben, Dinge auch außerhalb von Meetings zu erledigen. Und es braucht Regeln. Die Zeit, in der nicht gearbeitet wird, muss akzeptiert werden. Es ist okay, abends bis acht Uhr und dann erst wieder am nächsten Morgen um neun Uhr erreichbar zu sein. Es muss klar sein, wer im Urlaub die Mails bearbeitet. Nicht alles kann liegen bleiben, aber manches schon. Wir brauchen eine gewisse Form der Mäßigung. Die Unternehmen, die an unserer Studie teilgenommen haben, sagen zu 86 Prozent, dass sie Pausen in längeren Digitalmeetings machen. Aber nur die Hälfte hat

die Anzahl der Besprechungen reduziert. Reicht das?

Nein. Pausen sind natürlich wichtig. Aber welche Meetings sind tatsächlich notwendig? Nicht die meisten, aber eine stattliche Zahl sind überflüssig. Wir verplumpen zu viel Zeit darin.

Die Covid-Pandemie hat den Durchbruch für das mobile Arbeiten gebracht. Aber viele Vorgesetzte scheinen damit nicht

klarzukommen.

Das Homeoffice wird viel zu stark strukturiert, frei nach dem Motto: Dann weiß ich wenigstens, dass die Leute arbeiten.

Ist das der Preis, den Beschäftigte zahlen müssen, wenn ihnen Homeoffice wichtig ist?

Ja, das ist eine Art Deal. Das Unternehmen gibt mir als Beschäftigter die Möglich-

keit einer Individualisierung von Ort und Zeit. Im Gegenzug räume ich dem Arbeitgeber eine Flexibilität bei der Nutzung meiner Ressourcen ein.

97 Prozent der Unternehmen, die an unserer Studie teilgenommen haben, bieten Homeoffice an. Gleichzeitig rufen viele Chefs nach mehr Präsenz.

Es braucht einen Kompromiss. Die Arbeitgeber würden am liebsten nur 1,2 Tage Freiheit genehmigen, die Mitarbeitenden wünschen sich 1,8 Tage in der Woche. Nach meiner Beobachtung sind in vielen Unternehmen inzwischen drei Tage in Präsenz und zwei in Flexibilität üblich. Das wird niemand zurückdrehen können.

81 Prozent der Studienteilnehmer nennen persönlichen Austausch als Grund für Präsenz, 56 Prozent die Bindung zum Unternehmen.

Es gibt durchaus die Gefahr einer Söldnermentalität. Da ist es schon gut, dass die Unternehmen etwas für Zusammenhalt und Betriebsklima tun.

16 Prozent sagen, dass Innovation nur in Präsenz funktioniert.

Manche Vorstände nutzen diese Behauptung als Totschlagargument, aber empirisch lässt sich das nicht nachweisen. Die anderen 84 Prozent dürften recht haben. Man muss es eben nur gut organisieren. Die Unternehmen reduzieren aus Kostengründen ihre Büroflächen und setzen auf geteilte, flexibel zu buchende Arbeitsplätze. Funktioniert das Konzept?

„FÜR DIE ARBEIT BRENNEN, ABER NICHT AUSBRENNEN“

Wenn von zwei Kollegen der eine hinten im Flur sitzt, der andere ganz vorn – wie entsetzlich ist das denn? Die sind zwar da, aber sind sich nicht nah. Da besteht die Gefahr der Vereinsamung im Büro. Für Kreativität braucht es neue Raumkonzepte, nicht einfach Desk-Sharing. Es reicht nicht, die Quadratmeterzahl zu reduzieren, ein paar Wände rauszureißen und einen Obstkorb hinzustellen.

Haben die Chefs zu viel Angst vor dem Kontrollverlust?

Ja. Ja. Ja.

Und ist die Angst berechtigt?

Meine Erfahrung als Personalerin ist: Wenn man die Leute machen lässt, sie nach ihren Talenten einsetzt und ihnen Verantwortung gibt, dann laufen sie auch. Vorgesetzte sollen den Rücken freihalten, Partner für die Reflexion sein und auch mal einspringen, wenn es brennt. Aber es ist nicht Aufgabe, alles zu kontrollieren oder besser zu machen.

Wer sagt den Chefs, dass es so nicht weitergeht? Die Personalabteilung?

Die haben nicht das Standing, einen derartigen Kulturwechsel in der Führung durchzusetzen. Dafür sind die Behörungskräfte viel zu groß. Wir reden hier über Macht, Geld und Privilegien.

Wer muss es dann sagen?

Der Chef des Chefs oder Eigentümer. Das funktioniert nicht mit einer Partisanenstrategie, sondern muss von oben kommen und vorgelebt werden.

Zum Schluss die Frage: Hat das Konzept Feierabend noch Zukunft?

Ich glaube schon. Wir wollen für unsere Arbeit brennen, aber nicht ausbrennen. Das ist doch wie im Sport. Ich trainiere, bin bereit, die sprichwörtliche Meile mehr zu gehen, aber dann brauche ich auch Phasen, in denen ich meine Kräfte wieder sammeln kann. Ob das nun der Feierabend, der Feiertag oder ein Feiertag ist. Es geht um Arbeitspausen.

Sportlern zeigt die Fitnessuhr an, wann sie übertrainiert sind und einen Ruhetag nötig haben. Ein Vorbild?

Ja, vielleicht brauchen wir so eine Uhr auch für die Arbeit. ✕



Lorenz Wolf-Doettinchem verleierte nach dem Interview, um mit dem Rennrad durch England zu fahren. Er war für niemanden erreichbar

WIE WURDEN DIE UNTERNEHMEN ERMITTELT?

Die Untersuchung

Die Studie wurde von der Redaktion in Zusammenarbeit mit einem Beirat und Spezialisten der Personalmarketingagentur Embrace konzipiert. Im Fokus standen die Unternehmen selbst, nicht ihre Produkte oder Dienstleistungen. Angesichts des Wandels der Wirtschaft sind die Organisation der Arbeit und der Umgang mit künstlicher Intelligenz für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen von besonderer Bedeutung. Daher lag darauf ein Schwerpunkt der Studie. Als Beraterin fungierte Professorin Jutta Rump von der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen, Leiterin des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE).

Über Newsletter und durch den Versand mehrerer Tausend E-Mails wurden Unternehmen zur Teilnahme aufgefordert. Insgesamt haben 111 Unternehmen online etwa 90 Fragen beantwortet. Dabei wurden sowohl Fakten erhoben als auch Selbsteinschätzungen berücksichtigt. Teilnahmeberechtigt waren auch Organisationen und Körperschaften, die sich selbst als Unternehmen definieren.

DEUTSCHLANDS
UNTERNEHMEN
MIT ZUKUNFT

2025/26



Die Bewertung

Die Untersuchung gliedert sich in fünf Bereiche: „Mobiles Arbeiten“, „Gestaltung der Arbeitszeit“, „Strukturelle Organisation“, „Empowerment (Ermächtigung der Mitarbeitenden)“ sowie „Digitalisierung & Innovation“. Alle Gebiete wurden gleich gewichtet. Das Bewertungsschema war den Teilnehmern unbekannt. Die Ergebnisse wurden für jede Dimension auf eine Skala von ein bis fünf Punkten umgerechnet. Der Durchschnitt ergibt die Gesamtbewertung:

bis 1,4 Punkte	✕
1,5 bis 2,4 Punkte	✕✕
2,5 bis 3,4 Punkte	✕✕✕
3,5 bis 4,4 Punkte	✕✕✕✕
ab 4,5 Punkte	✕✕✕✕✕

Veröffentlicht werden 87 Unternehmen, die vier oder fünf Sterne erreicht haben, unterteilt nach der Größenklasse (bis zu 500 Beschäftigte, zwischen 501 und 2500 Beschäftigte, mehr als 2500 Beschäftigte).

Die Transparenz

Der stern arbeitet nur mit Studienpartnern von hoher Expertise. Das bringt es mit sich, dass auch Unternehmen die Experten beauftragen. Die Neutralität der Datenerhebung und -analyse ist aber gewährleistet. Über Fragebogen und Bewertungsschema hat die Redaktion entschieden. Die Ausgezeichneten haben die Möglichkeit, für ihre Außendarstellung ein Siegel zu erwerben. Informationen zu den Bedingungen finden Sie unter stern.de/studien

Sehen Sie auf der nächsten Seite, in welchen Unternehmen „New Work“ am besten funktioniert ➤

WO „NEW WORK“ AM BESTEN FUNKTIONIERT



Kleine Unternehmen

Bass	165	5	4	4	5	5	XXXXXX
Evangelische Lungenklinik	436	4	5	4	5	5	XXXXXX
Gofore	113	5	5	4	5	5	XXXXX
Nortal	307	5	4	5	5	5	XXXXX
Projektron	125	5	4	5	4	5	XXXXXX
Qvest Digital	196	5	4	4	5	5	XXXXXX
Volksbank Raiffeisenbank Niederschlesien	86	5	5	4	5	5	XXXXXX
Yello Strom	121	5	4	5	5	5	XXXXXX
Adacor Hosting	72	5	4	4	4	5	XXXXX
AnyMotion	53	5	4	5	3	5	XXXXX
Arktis IT Solutions	150	4	4	4	3	4	XXXXX
Ausbildung.de	163	5	4	3	3	4	XXXXX
BW Bildung und Wissen Verlag und Software	73	5	4	4	3	3	XXXXX
Cobe	33	4	4	4	3	3	XXXXX
ConSol Software	250	4	4	4	3	4	XXXXX
CPC Unternehmensmanagement	60	5	4	3	3	3	XXXXX
Denios	500	5	4	4	3	4	XXXXX
DHL Freight	263	4	4	4	3	4	XXXXX
Firmengruppe Appl	480	3	4	4	3	4	XXXXX
FTAPI Software	113	5	4	4	5	4	XXXXX
Hamburger Volksbank	438	4	4	4	3	5	XXXXX
Hommel+Keller Präzisionswerkzeuge	50	4	4	3	3	4	XXXXX
Invenio	495	4	4	4	3	5	XXXXX
IT-Haus	350	5	4	4	3	4	XXXXX
M. Münch Elektrotechnik	147	4	4	4	3	4	XXXXX
MIBS	81	4	4	3	3	4	XXXXX
Nobamed Paul Danz	80	4	5	4	3	4	XXXXX
Nürmont	200	5	3	3	3	4	XXXXX
Peter Mertes	400	4	4	3	3	4	XXXXX
Raiffeisen-Volksbank Aurich	270	4	5	3	3	4	XXXXX
RealCore Group	500	5	4	4	4	5	XXXXX
RoLigo Oelkers Hotel	180	4	4	4	3	4	XXXXX
Select	71	5	4	5	4	4	XXXXX
Service-Reisen Heyne	170	5	4	4	3	4	XXXXX
Star Finanz	368	5	4	5	3	5	XXXXX
Steuerteam Landsberg-München	52	4	4	4	3	4	XXXXX
TMK Thomas Mack Kommunikation	53	5	3	3	3	4	XXXXX
Vidacta	104	5	4	5	3	4	XXXXX
Volksbank Backnang	273	4	4	3	3	4	XXXXX
VR Bank Main-Kinzig-Büdingen	496	4	4	4	3	4	XXXXX
W.A.F. Institut für Betriebsräte-Fortbildung	160	4	4	4	3	3	XXXXX
Wenko Wenselaar	495	5	3	3	3	4	XXXXX
WirDesign	95	4	5	4	3	5	XXXXX
Zeitconcept	380	4	4	3	3	4	XXXXX

Zeitconcept