

Aufruf zur Rückkehr ins Büro sorgt oft für Frust

Mehr Präsenz und weniger Homeoffice – das fordern Arbeitgeber verstärkt. Die Gründe dafür werden selten überzeugend dargelegt. Leidtragende sind häufig Mütter.

Rund ein Drittel der Erwerbstätigen in Deutschland, die auch mobil arbeiten, sind in den letzten Jahren von ihren Arbeitgebern aufgefordert worden, häufiger im Betrieb präsent zu sein. Viele von ihnen sind mit den sogenannten „Return-to-Office“-Initiativen (RTO) unzufrieden. Das gilt insbesondere für Personen, die zu Hause auch die Kinderbetreuung übernehmen – also überwiegend Mütter. Zugleich sehen Beschäftigte mit Leitungsfunktion mehr Präsenz im Büro positiver als Beschäftigte ohne Führungsaufgaben. Das zeigt eine Studie von Yvonne Lott und Eileen Peters vom WSI.

Die Auswertung basiert auf der WSI-Erwerbspersonenbefragung, bei der Personen im erwerbsfähigen Alter seit April 2020 regelmäßig zu ihrer Arbeits- und Lebenssituation befragt werden. Die Forscherinnen haben Daten der jüngsten Erhebungswelle von November und Dezember 2025 ausgewertet und dabei nur diejenigen berücksichtigt, deren Hauptjob wenigstens teilweise für das Homeoffice geeignet ist. Insgesamt waren dies rund 2600 Personen.

Arbeitgeber fordern Rückkehr ins Büro

Seit Beginn der Corona-Pandemie hat sich das Homeoffice von einer Ausnahme zum festen Bestandteil der Arbeitswelt entwickelt. Während vor 2020 weniger als ein Fünftel der Beschäftigten teilweise im Homeoffice arbeitete, liegt der Anteil seit Mitte 2022 stabil bei rund einem Drittel. In den meisten Fällen handelt es sich um Arrangements, bei denen tageweise zwischen Betrieb und Zuhause gewechselt wird.

Viele Erwerbstätige haben laut den Forscherinnen ihren Alltag darauf ausgerichtet, zumindest an einigen Tagen pro Woche im Homeoffice zu arbeiten. Allein weil das Pendeln zur Arbeitsstelle an diesen Tagen entfällt, können zahlreiche Beschäftigte Beruf und Privatleben besser vereinbaren. Manche haben einen Job bei einem weiter entfernt liegenden Arbeitgeber übernommen. Allerdings bleibt der Zugang zum Homeoffice stark von der ausgeübten Tätigkeit abhängig, sodass nicht alle Beschäftigten gleichermaßen von dieser Entwicklung profitieren. Zudem rufen einige Arbeitgeber ihre Beschäftigten in letzter Zeit ins Büro zurück oder schränken die Möglichkeiten für Homeoffice ein. Dieser Trend ist nicht nur im Ausland, etwa in den USA, zu beobachten, sondern auch in Deutschland. Bekannte Beispiele dafür sind Volkswagen, SAP oder zuletzt das Werbeunternehmen Ströer.

Im Schnitt drei Tage Präsenz

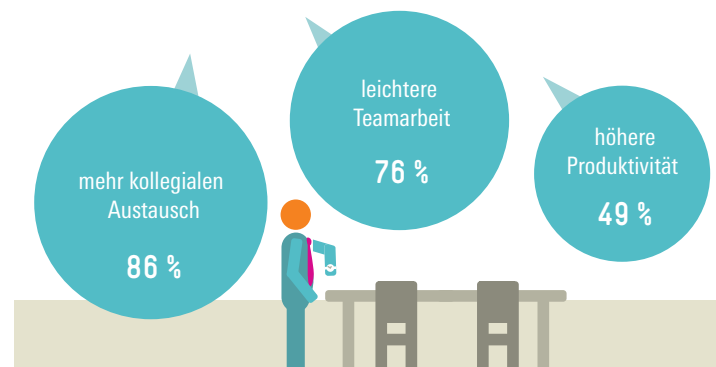
Die Studie zeigt, dass es sich dabei nicht um Einzelfälle handelt. Laut Lott und Peters geben 34 Prozent der befragten Beschäftigten, die auch mobil arbeiten, an, dass in ihrem Betrieb eine verstärkte Rückkehr aus dem Homeoffice angeordnet wurde. Bei 21 Prozent ist es dazu in den zwölf Mo-

naten vor der Befragung gekommen, bei weiteren 13 Prozent schon vorher. Im Durchschnitt wollen die Arbeitgeber eine Präsenz von drei Arbeitstagen pro Woche im Betrieb.

Rund 28 Prozent der Beschäftigten in Betrieben mit einer RTO-Initiative sind der direkten Vorgabe gefolgt. Weitere rund 50 Prozent hatten ihre Präsenz bereits vor der formalen Anweisung wieder erhöht. Hingegen sind 21 Prozent der Aufforderung nicht nachgekommen. Von diesen Personen sagen 82 Prozent, dass für ihre Tätigkeit keine verstärkte Anwesenheit erforderlich sei. 64 Prozent lehnen es grund-

Wie Arbeitgeber mehr Präsenz begründen ...

Als Gründe für die Rückkehr ins Büro nannten die Betriebe laut Beschäftigten ...



Quelle: Lott, Peters 2026

sätzlich ab, häufiger im Betrieb zu arbeiten. Knapp 39 Prozent verweisen auf bestehende schriftliche Homeoffice-Vereinbarungen. Für rund ein Drittel ist eine stärkere Präsenz vor Ort aus praktischen Gründen, etwa aufgrund von Betreuungspflichten, nicht möglich.

Besserer Austausch als häufigste Begründung

Etwa die Hälfte der Befragten gibt an, dass ihre Vorgesetzten oder Arbeitgeber die Anweisung, ins Büro zurückzukehren, begründet hätten. Von den Beschäftigten, die eine Begründung erhalten haben, sagen 86 Prozent, dass die Rückkehr ins Büro laut ihren Vorgesetzten oder dem Arbeitgeber den kollegialen Austausch fördern soll. 76 Prozent der Beschäftigten geben an, dass die Erleichterung der Teamarbeit als Grund genannt wurde. Eine Verbesserung der Produktivität oder der Arbeitsergebnisse wird von knapp der Hälfte als Begründung genannt. Die Vereinfachung von Arbeitsabläufen sowie die bessere Auslastung von Büro- oder Betriebsstätten spielen mit jeweils etwas mehr als einem Drittel eine untergeordnete Rolle.

Die Beschäftigten selbst vermuten auch andere Gründe hinter den offiziellen Erklärungen: 62 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass es dem Arbeitgeber vor al-

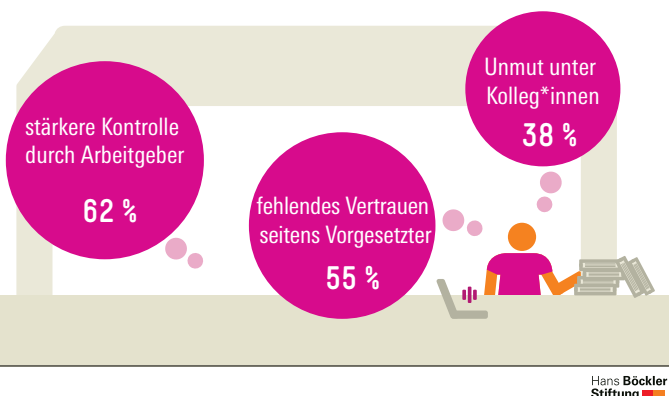
lem um stärkere Kontrolle geht. 55 Prozent denken, dass die Vorgesetzten der Belegschaft nicht vertrauen. Seltener werden der Unmut von Kolleginnen und Kollegen, die erleichterte Mitarbeiterführung oder betriebliche Umstrukturierungen beziehungsweise Stellenabbau als Gründe vermutet. Beschäftigte, denen überhaupt keine Begründung genannt wurde, neigen besonders stark zu der Annahme, dass es an Vertrauen fehlt. In dieser Gruppe vermuten vier von fünf Erwerbstätigen ein Kontrollinteresse des Arbeitgebers als Hauptgrund.

Höchste Unzufriedenheit bei Müttern

Die Anweisung, ins Büro zurückzukehren, ist insgesamt nicht besonders populär: Auf einer Skala von 0 („ganz und gar nicht zufrieden“) bis 10 („voll und ganz zufrieden“) bewerten die Beschäftigten die Rückholinitiativen mit durchschnittlich gut 4 Punkten. Wurde ein Grund genannt, liegt die Zufriedenheit mit 4,6 Punkten höher als ohne Begrün-

... und was Beschäftigte vermuten

Wichtigste inoffizielle Gründe waren aus Sicht der Beschäftigten ...



dung mit 3,7 Punkten. Personen mit Leitungsfunktion bewerten die Maßnahmen mit 4,9 Punkten insgesamt positiver als Beschäftigte ohne Leitungsfunktion mit 3,9 Punkten. Sie geben aber auch häufiger an, dass ihnen ein Grund genannt wurde.

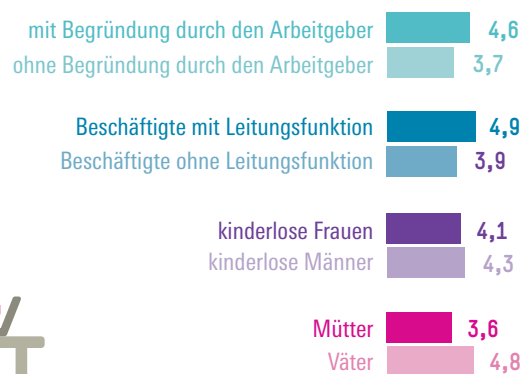
Auch zwischen Eltern und Kinderlosen bestehen erhebliche Unterschiede: So liegt die Zufriedenheit mit der Initiative bei Vätern bei 4,8 Punkten, während sie bei Müttern nur 3,6 Punkte beträgt. „Diese Unterschiede lassen sich vermutlich durch die ungleiche Verteilung unbezahlter Sorgearbeit zwischen Frauen und Männern erklären“, schreiben die Forscherinnen. Deutlich geringer sind die Unterschiede zwischen kinderlosen Frauen mit 4,1 Punkten und kinderlosen Männern mit 4,3 Punkten.

Die generelle Job-Zufriedenheit ist ebenfalls geringer, wenn eine verstärkte Rückkehr in den Betrieb angeordnet wurde beziehungsweise die Beschäftigten dieser Anweisung tatsächlich gefolgt sind. Ohne eine RTO-Initiative liegt sie im Durchschnitt bei 6,9 Punkten, mit einer Initiative bei nur 6,5 Punkten.

Beschäftigte ohne Leitungsfunktion berichten im Fall einer RTO-Initiative von einer höheren beruflichen Belastung als Beschäftigte in Betrieben ohne Einschränkung

Viele sind unzufrieden

So hoch war die Zufriedenheit* mit Return-to-Office-Initiativen ...



*auf einer Skala von 0 („ganz und gar nicht zufrieden“) bis 10 („voll und ganz zufrieden“); Quelle: Lott, Peters 2026

Hans Böckler Stiftung

von Homeoffice. Für Führungskräfte ergab sich hingegen kein bedeutsamer Unterschied im Belastungserleben. Das könnte daran liegen, dass Beschäftigte mit Leitungsfunktion eine verstärkte Präsenz im Betrieb besser kompensieren können, beispielsweise durch eine höhere Jobautonomie oder größere zeitliche Spielräume, so Lott und Peters.

Deregulierung verschärft die Lage

Das Fazit der Forscherinnen: „Die Ergebnisse machen deutlich, dass für Beschäftigte mit Sorgeverantwortung, vor allem Mütter, eine verstärkte Präsenz im Büro mit erheblichen organisatorischen Hürden verbunden sein kann – gerade angesichts bestehender Lücken in der Betreuungsinfrastruktur. Eine mögliche Konsequenz ist, dass die Betroffenen ihre Erwerbsarbeitszeit reduzieren oder ihre Erwerbstätigkeit zeitweise ganz unterbrechen.“

Verschärft werde dieser Widerspruch dadurch, dass RTO-Initiativen mit Forderungen nach einer Einschränkung des Rechts auf Teilzeit und der vor allem von der Union propagierten Abschaffung der täglichen Höchstarbeitszeit zusammentreffen. „Diese Pläne beziehungsweise Forderungen offenbaren eine besorgniserregende Ignoranz gegenüber den Lebensrealitäten vieler Beschäftigter in Teilen der Politik“, so Lott und Peters. Wenn auf unterschiedlichen Ebenen die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben erschwert werde, könnte das am Ende zu weniger statt zu mehr Arbeitsvolumen führen, warnen die Forscherinnen.

WSI-Direktorin Bettina Kohlrausch unterstreicht die Risiken einer oberflächlichen Arbeitszeitdebatte für Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt: „Einfach die Zügel anzuziehen, im Unternehmen wie auf politischer Ebene, könnte absolut kontraproduktiv wirken. Denn das erhöht die Hürden für Erwerbstätigkeit, insbesondere von Frauen“, sagt die Soziologin. „Damit würde genau die positive Entwicklung ausgebremst, die dazu geführt hat, dass das gesamtwirtschaftliche Arbeitsvolumen heutzutage deutlich höher ist als in früheren Jahrzehnten.“ <

Quelle: Yvonne Lott, Eileen Peters: Zurück ins Büro? Verbreitung, Hintergründe und Folgen von Return-to-Office-Initiativen, WSI Policy Brief Nr. 95, März 2026 [Link zur Studie](#)