

Im Wohnzimmer das Büro? Ja, im Homeoffice ist auch das eine Spielart. Andere beinhalten parallele Kinderbetreuung. Viele eint: Kontakte zu Kollegen sind stark erschwert. FOTO: PICTURE ALLIANCE/SEBASTIAN GOLLNOW

Das braucht das Homeoffice der Zukunft

Zwei Experten, ein Anliegen: Beide weisen auf einen Punkt hin, der im Homeoffice aktuell zu kurz kommt – aber auf lange Sicht extrem wichtig ist. Das gilt auch für andere Chef-Typen.

Kurt Ehmke

■ **Bielefeld.** Homeoffice – es könnte Wort des Jahres 2021 werden. Und das, obwohl es aus Sicht der Politik viel zu wenig genutzt wird. Wo hapert es noch, wie sieht die Zukunft aus? Pia Püschel, Geschäftsführerin der Unternehmensberatung SHS Consult, hat 2020 über eine Umfrage Einblicke gewonnen. 30 Interviews mit Führungskräften gab es, mit Tagung und Debatte.

Püschel weiß nun: Die Kommunikation ist der entscheidende Faktor fürs Gelingen. „Es braucht neue Regeln, neue Routinen – das Wir muss neu definiert werden.“ Heißt: Einmal die Woche eine Konferenz reicht nicht, um Mitarbeiter mitzunehmen. Noch weniger reicht ab und zu ein Einzelgespräch. Lasse Rheingans, jener Unternehmensberater, der 2017 mit dem Fünf-Stunden-Tag für Furore sorgte, sagt: „Es sind nun sehr schnell andere Führungskräfte gefordert – mit anderen Qualitäten.“ Nicht: „Ansage von oben. Punkt.“ Sondern: „Wie geht's dir? Kann ich dir helfen?“ Wie kommen wir gemeinsam zum Ziel? Im Homeoffice erleben viele, dass das Team hinten runterfalle, was den Mitarbeitern nicht guttue. Rheingans reagiert: „Wir denken gerade an einen digitalen Stammtisch, ganz unfokussiert, nur so beieinander sein.“

Zum Klönschnack, zum Quatschen, zum Diskutieren

Auch Püschel sieht hier den größten Knackpunkt. „Es gibt Plattformen wie Zoom, die autoritär sind – einer steuert alles.“ Das sei im Homeoffice nicht gut. Es gebe Alternativen wie „wonder.me“. Hier schwebt jeder digital mit den Kollegen im virtuellen Raum, könne bei Begegnung schnell in einen eigenen Raum wechseln, zum Klönschnack, zum Quatschen, zum Diskutieren. Andere könnten dazustoßen, es sei fast wie in der Teeküche bei der Arbeit: so halb privat,

so halb dienstlich, sehr entspannt und flexibel.

Püschel: „Im Homeoffice müssen persönliche Ebenen stärker in den Vordergrund rücken – Menschen aus einem Team müssen in Kontakt bleiben.“ Das sei die große Aufgabe, wenn Homeoffice mehr Gewicht bekommen solle. „Warum sich nicht morgens virtuell treffen mit dem ersten Kaffee in der Hand – und reden, nachfragen, wie geht's Dir?“

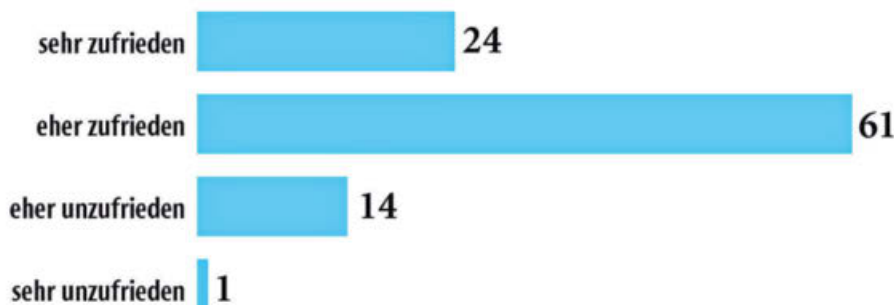
Rheingans weiß, dass einige die Einsamkeit belastet – da helfe gemeinsame Anwesenheit in einem virtuellen Raum. „Nur das Tippen des anderen zu hören, das reicht manchmal schon.“

»Vertrauen hat im Homeoffice eine enorme Relevanz«

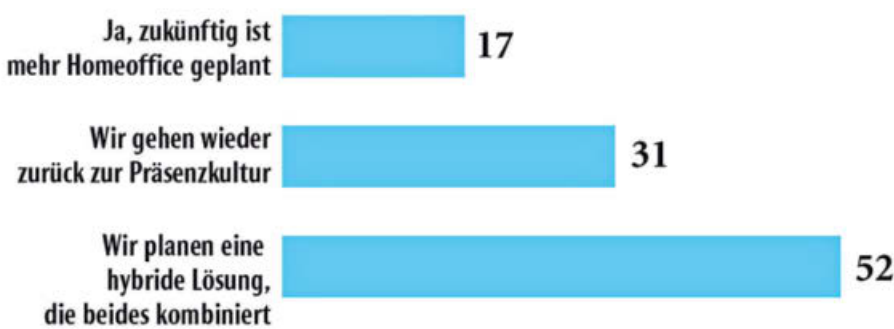
Das seien Ebenen, wo es Defizite gebe. Früher seien doch gerade die Treffs auf dem Flur, in der Teeküche, im Sozialraum wichtig gewesen – auch, um Spannungen abzubauen. Niederschwellig loszuwerden, was nervt. Dafür gebe es Lösungen; quasi digitalen Kaffeeplätzchen. Auch Führungskräfte sollten hier präsent sein. Püschel: „Die Chefin kann doch mal so anrufen und fragen, wie es geht, ob alles okay ist.“ Ohne Kontrollblick. Nur so. Das schaffe Vertrauen. „Entscheidend ist, in Kontakt zu bleiben.“ Rheingans: „Vertrauen hat im Homeoffice eine enorme Relevanz – wenn du als Chef das vorlebst, agieren deine Mitarbeiter auch so.“ Das sei wissenschaftlich belegt. „Die Zeit der Alphatiere endet durch Homeoffice noch schneller – harte Führer fallen auf die Nase, verlieren Mitarbeiter.“

Püschel kritisiert: „Leider können viele Führungskräfte nicht gut moderieren und einen guten Spirit schaffen.“ In Homeoffice-Zeiten wiege das schwer. Teams müssten im Team schauen, was gut für sie ist, mit welchen Regeln. Beispiel Konferenz: „Darüber reden, ob es nicht angenehm ist

Wie sind Ihre bisherigen Erfahrungen mit dem verstärkten Einsatz von Homeoffice?



Wollen Sie in Zukunft stärker auf Homeoffice setzen oder planen Sie wieder eine Rückkehr zur Präsenzkultur?



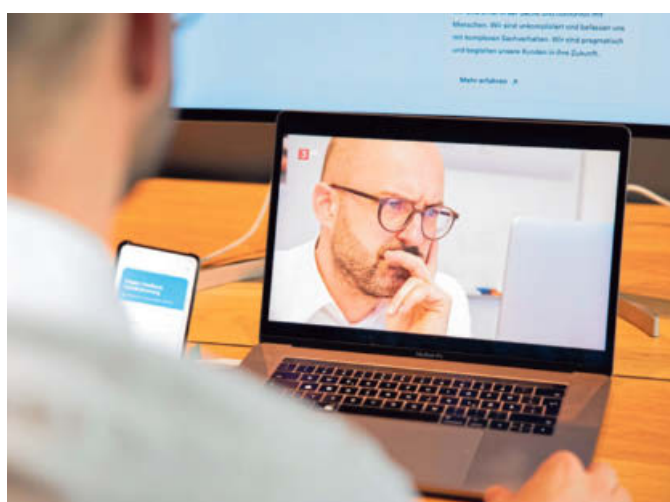
Was sind die größten Hindernisse für die Einführung/Nutzung von Homeoffice?



Quelle: IHK-Blitzumfrage Bielefeld, Gesamtzahl der Befragten: 163; Zeitraum: 20.01.2021 – 22.01.2021; Grafik: Schultheiß



Pia Püschel hat mit „SHS Consult“ 30 Führungskräfte zum Homeoffice interviewt. FOTO: S. JONEK



Selbst im Homeoffice: Lasse Rheingans schaut sich gerade einen ZDF-Beitrag über seine Firma und seine Homeoffice-Pläne an – eine reine Homeoffice-Zukunft sieht er aber nicht. FOTO: LINDA KOSCHINSKI

und Nähe bringt, wenn sich alle live sehen können.“

Wichtig sei auch, das Homeoffice gut zu gestalten: Bringt die Firma das Büro nach Hause? Wird ein Drucker gekauft, gibt es Monitore? Gibt es Hilfen beim Installieren der Technik? Reicht das WLAN? Alles Fragen von Wertschätzung. Genauso wie ein Geschenk zu Weihnachten. Im Homeoffice habe das viel mehr Gewicht. Auch die Weihnachtsfeier, als Ritual. Trotz des Aufwands sollte sie digital organisiert werden: fürs Team, für die Kommunikation.

Nach dem Lockdown sieht Rheingans „hybride Systeme“ auf die Arbeitswelt zukommen. Homeoffice und Präsenzarbeit – im Mix. „Bei mir gibt es Kollegen, die wollen nur Homeoffice, andere wollen wieder reinkommen.“ Also baut er schon jetzt um. Schallisolierte Kabinen für Videokonferenzen, bewegliche Möbel, Arbeitsplätze alter Prägung – das Großraumbüro seiner Agentur wandelt sich. Für ihn steht fest: Nur Homeoffice ist nicht die Zukunft. „Da ist die erste Euphorie schon verfliegen.“ Probleme: Wohnverhältnisse, Kinder, Einsamkeit, fehlende Kollegen.

Gefahr: »Mitarbeiter haben das Gefühl, nie am Ziel zu sein«

Püschel sieht rollierende Systeme, abwechselnd ist jeder mal im Büro mit einigen Kollegen. Damit Kontakte bleiben. Die Zeit sei reif dafür. Denn: „Bei unseren Interviews kam heraus, dass die meisten Führungskräfte erst Sorgen hatten und nun längst vom Gegenteil überzeugt sind. Sie berichten von einer großen Loyalität der Mitarbeiter und davon, dass zu Hause eher mehr gearbeitet werde.“

Rheingans warnt jedoch: „Zum Problem kann werden, dass die Arbeit immer überall ist und Mitarbeiter das Gefühl haben, nie am Ziel zu sein, nie genug geschafft zu haben – es drohen Erschöpfungen. Darüber müssen wir reden.“