

# Home-Office: Bleibt das impl

Die Euphorie, endlich im Home-Office arbeiten zu können, verpufft zunehmend. Stattdessen wächst die Erkenntnis, dass „etwas“ fehlt: das Zwischenmenschliche, die Arbeitsfreude oder das gemeinsame Feiern von Erfolgen. Dabei bemühen sich Führungskräfte darum, sozialen Kontakt mit und zwischen ihren Mitarbeitern zu gestalten, indem sie virtuelle Küchen schaffen, sich mit ihrem Team zum Mittagessen verabreden oder Dartturniere sowie Escape-Rooms organisieren. Doch letztlich sitzt auch bei diesen Gelegenheiten jeder allein zu Hause vor seinem Laptop.

So hat auch Easysoft das letzte Gesamtmeeting mit knapp 80 Mitarbeitern als Videokonferenz organisiert. „Das war sicherlich effizienter als unsere unmittelbaren Treffen“, sagt Geschäftsführer Andreas Nau. Klare Regeln sind wichtig: Kamera an, Mikro aus, das Programm ermöglicht virtuelles Handheben und offene Fragen werden in den Chat geschrieben. Was die Führungscrew in der vorgegebenen Zeit nicht mehr beantworten konnte, wurde ins Unternehmens-Wiki gestellt und dort bearbeitet.

## Meetings dienen der Information und der Bindung

Doch Informations-Effizienz ist eben nur ein Aspekt solcher Treffen. Andere und oft wichtigere sind, die Gemeinschaft im Unternehmen zu fördern, neue Mitarbeiter vorzustellen oder den Abschluss einer neuen Software-Generation zu begehen. „Im September vergangenen Jahres mit allen Mitarbeitern Easysoft 5 feiern zu können, ist einfach wesentlich verbindender“, so Nau – und das selbst mit den damaligen Abstandsregelungen, Masken und einem Freiluft-Catering vor dem Firmengebäude.

Regelmäßige Meetings und Gespräche sind noch wichtiger geworden seit 80 bis 90 Prozent der Mitarbeiter von zu Hause arbeiten. Bisher merkten Führungskräfte am Verhalten ihres Teams schnell, ob Informationen falsch oder überhaupt nicht ankamen. Viele hatten ein Gespür, wann es anfing, dass die Arbeit nicht rund lief. Trotz des in der IT-Branche typischen vernetzten Arbeitens – wenn jeder allein im Home-Office sitzt, kann der Fokus schnell verloren gehen, weiß Nau. Darüber tauschen sich die Führungskräfte des Metzinger Unternehmens aus, das Software für Personalentwicklung und Seminarorganisation entwickelt. Mit dem Ergebnis: Es wird noch konsequenter nach dem Arbeitsstatus gefragt: Wo steht jeder? Wie geht es weiter? Dieses Zusammenspiel zwischen Führungskräften und Mitarbeitern klappt grundsätzlich ausgezeichnet: Umsatz und Gewinn des Unternehmens sind auch im vergangenen Jahr um rund 20 Prozent gestiegen.

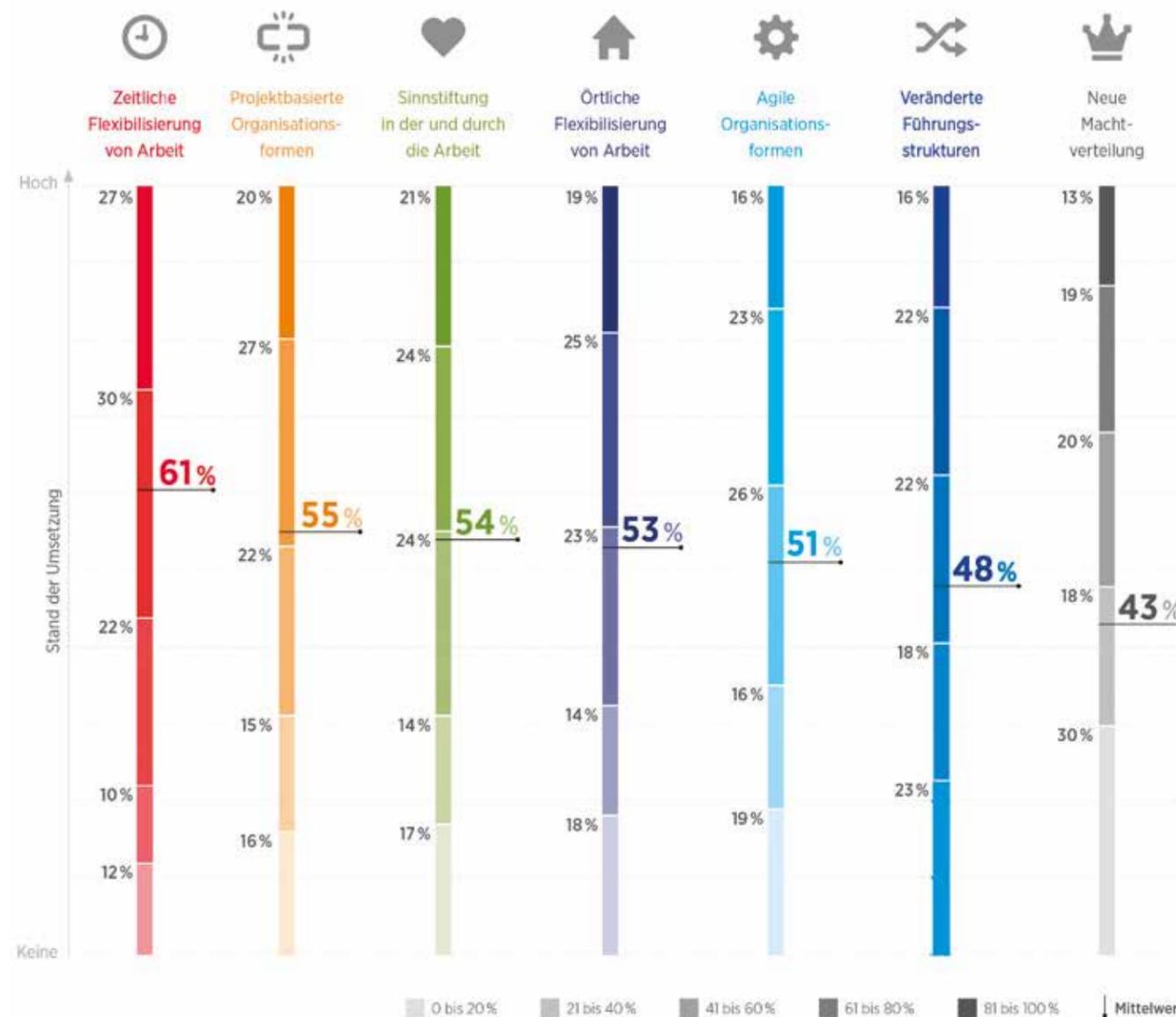
## Das Führen aus dem Home-Office fällt den meisten schwer

Trotzdem macht sich der Easysoft-Chef Gedanken: „Vielleicht merken wir erst in fünf Jahren, dass etwas gefehlt hat.“ Denn die ersten Ideen für Innovationen entstehen aus einem Team-Spirit, oft wenn Mitarbeiter sich ohne konkretes Ziel auf den Kommunikationsinseln im Büro treffen, gemeinsam kochen, spielen oder Sport treiben. Es fehlt die unmittelbare Qualität des Miteinanders, die durch Online-Treffen nicht zu ersetzen ist, so der Firmenchef. Für andere Branche sind das offensichtlich Luxusprobleme: Denn laut aktuellem HR-Report des Personaldienstleisters Hays zusammen mit dem Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) klagen viele Führungskräfte über die Umsetzung ihrer Funktion in Zeiten von Corona. Drei Fünftel tun sich schwer, Mitarbeiter in ihre Entscheidungen einzubinden oder überhaupt Selbstorganisation zuzulassen. Begründung: Sie haben es schlicht anders gelernt. „Die Studienergebnisse machen klar, wie stark die Sozialisation der Führungskräfte innerhalb von starren hierarchischen Unternehmensstrukturen greift. Mehr noch: wie dieser Zustand die Entwicklung von New-Work-Arbeitsweisen behindert,“ so Hays-Vorstand Christoph Nierwerth.

Entsprechend haben mehr als 70 Prozent der Führungskräfte Probleme damit, Macht abzugeben oder an einer Enthierarchisierung der Unternehmensstrukturen mitzuwirken. Während mehr als die Hälfte der über 1.000 Befragten feststellt, dass die Arbeit durch Corona sowohl zeitlich als auch örtlich einen deutlichen Flexibilisierungsschub erhielt, behauptet lediglich rund ein Viertel, dass sich Führungs- oder Machtstrukturen verändern. Corona als Katalysator für die Flexibilisierung individueller Arbeit, aber kein entscheidender Treiber für eine demokratischere Unternehmensorganisation.

Wenn Andrea Glaub morgens an der Tür ihrer Marketing-Mitarbeiterin vorbei geht, wundert sie sich immer mal wieder: Das Büro ist seit Wochen leer. Fünf Jahre

# izite Wissen auf der Strecke?



Umsetzung der einzelnen Aspekte von New Work in den Unternehmen | Basis: n = 1.046 (alle Befragten)

war sie die Anwesenheit ihrer Mitarbeiterin gewohnt. „Wir haben sie komplett ins Home-Office geschickt, weil ihre Eltern zu Hause regelmäßige Unterstützung benötigen und auf Grund ihres Alters als gefährdet gelten“, erzählt die Geschäftsführerin von Glaub Automation & Engineering. Trotzdem hat sich an der Zusammenarbeit praktisch nichts geändert. Sie drückt die Kurzwahl am Telefon oder verabredet sich zu einem Online-Meeting. Die beiden Frauen kommunizieren täglich und tauschen sich bewusst auch privat aus – Business as usual.

Die Zusammenarbeit im Unternehmen klappt problemlos, weil Büros und Fertigungshalle des Automations-Spezialisten nur etwas leerer geworden sind. Vor allem die Programmierer verschwinden mit ihren Laptops öfters im Home-Office. Baut jemand einen neuen Schaltschrank zusammen, nutzt er die großzügiger gestaltete Gleitzeit. Vieles ist in Salzgitter räumlich und zeitlich entzerrt worden. Dadurch konnten die Mitarbeiter individuelle Lösungen finden, die an dem einen Tag ganz anders aussehen können als an dem nächsten.

### Auch industrielle Produktion wird flexibler

„Die Mitarbeiter regeln ihre Kommunikation untereinander selbst“, erkennt die 43-jährige Diplom-Betriebswirtin. Der Konstrukteur, der zu Hause konzentrierter arbeiten kann, weiß genau, wann er Kontakt mit der Fertigung aufnehmen muss, damit das Projekt im Fluss bleibt. Geregelt ist, dass immer einer der drei Obermonteure in der Fertigung ansprechbar ist, auch während den Phasen der Kurzarbeit. Die sieben Programmierer in Ungarn, die zeitweise mit strengeren Ausgangssperren als in Deutschland zu tun hatten, haben selbst darauf gedrängt, sich häufiger zu Videokonferenzen zu verabreden. „Unsere Aufgabe als Führungskräfte ist oft die Kommunikation schlicht zu ermöglichen“, sagt Andrea Glaub, und sei es dadurch, neue Webcams für PCs zu organisieren. Denn der Wunsch sich gegenseitig nicht nur zu hören, sondern auch zu sehen, besteht bei allen – mit Mimik versteht man sich besser. Dass sie als Chefin und Führungskraft durch die höhere Flexibilisierung vor einer größeren Herausforderung steht, kann sie nicht bestätigen.

Seit vier Jahren arbeitet Elise Ross als Technische Beraterin bei IT-Design, die meiste Zeit in der agilen Arbeitsform Holacracy. Sie findet, dass sich in den vergangenen Monaten vor allem ihr Arbeitsplatz verändert hat. Die Meetings sind ins Internet gewandert: Etwa der kurze tägliche Huddle am Morgen, das wöchentliche Meeting für operative Themen und quartalsweise das strategische Fokus-Meeting. „Wir achten bei der Personalauswahl auf hohe Eigenverantwortung“, erzählt die Bioinformatikerin, deswegen vertraut sie in ihrer führenden Rolle als Weiterentwicklungscoach ihren Teammitgliedern, egal wo sie arbeiten. Das entspricht der Unternehmenskultur des Tübinger CRM- und PPM-Spezialisten. Und hohe Beteiligung der Mitarbeiter ist Voraussetzung für agiles Arbeiten.

### Wenn's um Emotionen geht, schlägt live online

Allerdings stellt die Fränkin fest: „Die Emotionen fehlen.“ Der gemeinsame Spaß an der Arbeit ist geringer

geworden. Sie vermisst das „Quatsch machen“ beim Kaffee trinken. Es werde Zeit, sich endlich wieder direkt zu treffen. Denn obwohl sie ihre Meetings ein wenig verlängert, um Zeit für den persönlichen Austausch zu lassen: Online kann live nicht ersetzen. Hinzu kommt, dass für den ein oder anderen die Situation zu Hause nicht ideal ist, sei es, weil ausreichender Arbeitsraum fehlt, es zu viele Unterbrechungen gibt oder schlicht die Trennung zwischen Arbeit und Privatem schwerfällt. Deshalb führt sie mehr individuelle Gespräche, um eine bessere Lösung zu finden. Die kann lauten, gehe zumindest zeitweise wieder ins Büro, denn momentan verteilen sich lediglich etwa zehn Prozent der Mitarbeiter in dem Bürogebäude. Wer sich in die Liste einträgt, für den findet das Hygieneteam einen geeigneten Arbeitsplatz mit entsprechendem Abstand.

„Wenn die Gespräche in der Kaffeeküche wegfallen, müssen sich sowohl das Team als auch die Führungsverantwortlichen gezielt um das Zwischenmenschliche kümmern“, sagt Andreas Günzel. Der Personalchef von IT-Design weiter: „Die Arbeitsorganisation ist gerade in unseren Holacracy-Meetings mit eindeutig fachlicher Funktion und festgelegter Agenda sehr effizient.“ Da gebe es wenig Raum für persönliche Gespräche. Die Führungskräfte kümmern sich deshalb darum, neue virtuelle Orte für Begegnungen auszuprobieren. Zum Beispiel die virtuelle Küche, die das Unternehmen eingerichtet hat: Wenn Mitarbeiter Pause machen, finden sie dort Kollegen für einen Video-Chat. Auch kleine Freizeit-Events wie die interaktive Zaubershow für die ganze Familie in der Vorweihnachtszeit tragen dazu bei, dass die Mitarbeiter auch privat im Gespräch bleiben. Zudem bestehen weiterhin Rituale, wie etwa das monatliche Mittagessens-Roulette. Mitarbeiter melden sich an und werden in Dreier- oder Vierergruppen bunt gemixt, so dass sie mit Kollegen aus anderen Teams zusammensitzen. Vor allem für die neuen Mitarbeiter ist das eine „wunderbare Gelegenheit“ persönlichen Kontakt zu bekommen, so Günzel. Doch auch hier gilt: Die Gruppen sitzen eben nicht wie früher zusammen an einem Tisch, sondern jeder isst vor seinem Laptop. „Die Situation belastet viele, aber sie regt auch dazu an, neue kreative Wege auszuprobieren“, fasst der Personalchef zusammen.



**Der Autor:**

Jens Gieseler ist freier Journalist und PR-Berater aus Tübingen mit den Themenschwerpunkten Personal und Management.

✉ gieseler@wissensmanagement.net