

Das Menschliche kommt zu kurz

Darmstädter Expertin erklärt, wie Homeoffice in Zukunft gelingen kann / „Zusammenhalt muss lebendig bleiben“

DARMSTADT/SÜDHESSEN. Die Darmstädter Unternehmensberaterin Verena Pankoke unterstützt Firmen in Südhessen und darüber hinaus bei der Umsetzung von Homeoffice-Konzepten. Vor einem Jahr hat sie in dieser Zeitung von ihren Erfahrungen berichtet. Wir haben nachgefragt, was sich seitdem verändert hat und was Führungskräfte und Beschäftigte noch verbessern müssen.

Frau Pankoke, können wir jetzt Homeoffice?

Das kann man so pauschal nicht sagen. Ich erlebe, dass sich die Firmen auf ganz unterschiedlichen Entwicklungsstufen befinden. Die Mehrzahl hat sich aber deutlich weiterentwickelt. Die

INTERVIEW

Mitarbeitenden beherrschen die digitalen Werkzeuge und für Videokonferenzen hat sich eine gewisse Etikette gebildet. Zum Beispiel, dass man seine Kamera anschaltet und sich gegenseitig ausreden lässt.

Wie glücklich sind die Beteiligten damit?

Wir haben gelernt, dass es unterschiedliche Typen gibt. Menschen, die zu Hause in einer Gruppe integriert sind, sich ständig mit Familie und Nachbarn austauschen, sind eher zufriedener im Homeoffice. Jüngere Kollegen, die neu im Team sind und allein in der Stadt wohnen, wünschen sich dagegen den persönlichen Kontakt im Büro. Aber egal wie gut man selbst virtuell zurechtkommt: Irgendwann brauchen wir immer den persönlichen Kontakt, sonst geht der Zusammenhalt verloren. Das Büro wird mehr und mehr zu

einem Ort der Begegnung werden.

Viele Arbeitgeber haben die Teams getrennt, um im Quarantänefall die Produktion zu sichern. Tritt das dem nicht entgegen?

Das ist natürlich so. Aber ich blicke schon ein Stück weiter in die Zukunft, wenn die Pandemie nicht mehr alles bestimmt. Unsere Büros sollten dann so gestaltet sein, dass sich die Mitarbeiter dort gerne treffen. Die Teams sollten möglichst freie Hand haben, um einen eigenen Turnus zu etablieren und die Meetings zu gestalten. Damit es kein Gerechtigkeitsgefälle zwischen den Teams gibt, sollte die Geschäftsführung zuvor ein paar allgemein verbindliche Leitplanken festlegen.

Schon in unserem vergangenen Gespräch haben Sie betont, dass Videokonferenzen kein gleichwertiger Ersatz sind. Hat sich das in der Praxis bestätigt?

In den vergangenen zwei Jahren Pandemie haben wir gesehen, dass virtuelle Absprachen sehr gut funktionieren können. Vor allem, wenn Dinge abgearbeitet werden müssen, die schon bekannt sind. Um Neues zu entwickeln, Innovationen und kreative Ideen hervorzubringen, eignen sich Videokonferenzen weniger. Das hat sich bestätigt.

Welche Lerneffekte gibt es außerdem – bei Mitarbeitern und Führungskräften?

Anfangs sind viele Chefs, bis hin zur Geschäftsführung, davon ausgegangen, dass Homeoffice eine vorübergehende Sache ist. In der Planung gingen sie davon aus, „dass alle bald wieder da im Büro sind“. Inzwischen haben so gut wie alle realisiert, dass

das so nicht eintreten wird. Das mobile Arbeiten wird bleiben. Dass alles wird wie vor der Pandemie, halte ich für eine Illusion.

Als Geschäftsführer hat man das doch in der Hand. Oder nicht?

Viele Mitarbeiter haben die Vorteile des Homeoffice schätzen gelernt und wollen es nicht aufgeben. Im Zweifel suchen sie sich einen neuen Arbeitgeber. Ich nehme eine relativ hohe Wechselbereitschaft wahr, auch in Betrieben der Region. Arbeitgeber müssen sich darauf einstellen, wenn sie Fachkräfte halten wollen. Das gilt umso mehr für die Gewinnung von Nachwuchskräften: Gerade für Jüngere, gut Ausgebildete ist das mobile Arbeiten heute selbstverständlich, ebenso die Ausstattung mit Laptop und

Diensthandy. Wer Top-Fachkräfte gewinnen will, kommt an sogenannten hybriden Arbeitsmodellen nicht vorbei.

In unserem vergangenen Gespräch hatten Sie betont, dass Vertrauen im Mittelpunkt stehen sollte. Tut es das jetzt?

Vertrauen ist die Basis. Aber damit ist etwas Konkretes gemeint. Es reicht nicht, wenn die Führungskraft pauschal sagt: „Ja, ja, ich vertrau' dir.“ Es muss klar sein, was bis wann geliefert werden soll – und was Mitarbeitende brauchen, um das erledigen zu können. Gibt es keine konkreten Absprachen und es kommen dann zum Beispiel Sätze wie: „Was, so viele Stunden für das Projekt? Was hast du denn so lange gemacht?“, dann ist das über Wochen aufgebaute Vertrauen innerhalb von Sekunden zerstört. Damit das nicht passiert, braucht es immer wieder Gespräche – und regelmäßiges Feedback – übrigens in beide Richtungen.

Wir organisiert man das?

Um den Vertrauenslevel zu steigern, sollten Führungskräfte immer wieder das Vier-Augen-Gespräch suchen. Dabei geht es nicht nur um Informationsaustausch, sondern insbesondere auch um Zwischenmenschliches. In welcher Lebenssituation befinden sich die einzelnen Teammitglieder? Was brauchen sie, um ihren Job gut und mit Freude zu machen?

Wie macht man das am besten?

Insbesondere als Führungskraft sollte man immer wieder das Gespräch suchen. Darauf sind viele Teamchefs noch nicht eingestellt, zumal es ja einen erhöhten Aufwand bedeutet. Insofern geht das Thema hoch bis in die Geschäftsführung. Dort sollte

man sich Gedanken über den generellen „Workload“ machen. In manchen Teams läuft es aber auch richtig gut. Da verabreden sich die Kolleginnen und Kollegen zu einem virtuellen Feierabendbier. Andere, die nach der Arbeit nicht mehr vor dem Bildschirm sitzen wollen, treffen sich zu einer Wanderung oder gehen gemeinsam essen. Kleine Aufmerksamkeiten erhalten auch hier die Freundschaft. Es gibt allerdings noch nicht viele Betriebe, die diese gegenseitige Fürsorge gut hinbekommen.

Besteht die Gefahr, dass sich einzelne Grüppchen bilden?

Das ist in der Tat eine der ganz großen Herausforderungen. Und es zeigt sich, dass das Büro als Ort der Begegnung auch in Zukunft unverzichtbar ist. Büros werden anders aussehen und mit dem derzeitigen „Schreibtischfriedhof“ nicht mehr viel gemein haben. Viele Arbeitgeber realisieren derzeit, wie wichtig es ist, einladende Räume anzubieten, damit die Mitarbeitenden zukünftig gerne wieder ins Büro kommen und sich dort abteilungsübergreifend austauschen. Das ist wichtig, damit Menschen sich zugehörig fühlen und der Zusammenhalt lebendig bleibt.

Stellen Sie Unterschiede zwischen Branchen oder nach der Unternehmensgröße fest?

Nein. Es kommt auf die Unternehmenskultur an – unabhängig von Branche oder Betriebsgröße. Auch in Einrichtungen der Öffentlichen Hand ist man zum Teil sehr offen und überlegt schon ganz konkret, wie man hybride Arbeitsformen dauerhaft einführen kann.

Das Interview führte Anja Ingelmann.

ZUR PERSON



Foto: Reinhard Simon/Das Portrait

► Verena Pankoke ist zertifizierte systemische Unternehmensberaterin und von Haus aus Architektin. Seit Beginn der Pandemie berät die Expertin für Arbeitskultur unterschiedliche Firmen sowie Behörden bei der Umsetzung von Homeoffice, hybridem Arbeiten und New Work. Mit ihrer Firma Next Office Design mit Sitz in Darmstadt-Eberstadt entwickelt sie dazu auch die passenden Raumkonzepte. (ain)