



Home > News >

NEWS HR-MANAGEMENT KARRIERE / BERUF

Homeoffice: Wer nur online ist, wird abgehängt

von Bärbel Schwertfeger vom 25. Februar 2021

Das Homeoffice führt zur Zweiklassengesellschaft und zementiert die Machtverhältnisse, warnt der Psychologe Professor Timo Meynhardt. Auch New Work steht auf dem Prüfstand.

Derzeit gibt es einen wahren Hype um das Thema Homeoffice und Ihre Fachkollegen veröffentlichen ständig neue Studien. Gibt es denn überhaupt so viel Neues?

Der Trend zum Homeoffice war auch schon vor der Corona-Krise zu beobachten. Er ist überhaupt nicht neu. Unterschiedliche Formen der Telearbeit bzw. des mobilen Arbeitens gewinnen spätestens seit Ende der 1990er Jahre generell an Bedeutung. Im internationalen Vergleich schließen wir in Deutschland im Grunde dabei sogar erst auf. Andere Länder sind da oft schon viel weiter, wie zum Beispiel Holland. Laut den Daten des sozio-ökonomischen Panels waren vor der Pandemie rund 20 Prozent der Mitarbeiter im Homeoffice, jetzt sind es vielleicht 30 Prozent. Aber das Virus wirkt natürlich als Beschleuniger. Wir haben es daher mit einem pandemischen Homeoffice zu tun.

Aber offenbar ist das Thema noch nicht ausreichend erforscht.

In der Arbeitspsychologie betrachten wir die begleitenden Effekte schon seit Jahrzehnten rauf und runter. Da muss man nicht alles neu erfinden, sondern lieber mal anschauen, was die Wissenschaft bisher schon dazu herausgefunden hat. Aber natürlich gibt es in der Pandemiesituation mit dem erzwungenen Homeoffice neue Aspekte, die es zu untersuchen gilt. Insbesondere sollten wir soziale und gesellschaftspolitische Gesichtspunkte nicht vergessen, zum Beispiel, dass die Überwindung von Heimarbeit gerade für die Frauen einmal ein großer emanzipatorischer Schritt war.

Wird das Homeoffice für Frauen also ein Schritt zurück?

Jutta Allmendinger, Präsidentin des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, hat schon im vergangenen Jahr die Rückkehr zu alten Rollenmustern in den Familien beklagt. Die Frau kümmert sich um die Kinder, betreut das Homeschooling, macht den Haushalt und kocht. Die größere Last liegt also bei den Frauen und sie machen jetzt noch viel mehr. Wenn alle zu Hause sind, gibt es auch mehr Dreck und man muss mehr putzen. Und zwischen zwei Calls steckt sie noch schnell die Wäsche in die Waschmaschine. Die Männer gehen öfter ins Büro, sitzen im Krisenstab und verfolgen ihre Karriere weiter. Fairerweise muss man aber zugestehen, dass die Männer sich aktuell auch mehr in der Care Arbeit engagieren. Aber es gibt einen Unterschied bei der Ausgangsbasis beim Umfang: Von drei auf fünf Stunden, ist etwas anderes als von sieben auf zehn Stunden.

Aber die Karriere hängt doch nicht davon ab, ob ich öfter ins Büro gehe.

Doch. Präsenz war schon immer karriereförderlich, jetzt erst recht. Wer dauerhaft nicht oder nur sporadisch persönlich präsent ist, der wird abgehängt. Denn auf der Hinterbühne läuft ein zweiter Film: Nur wer online *und* offline präsent ist, kann mitspielen. Da gibt es eine klare Macht-Asymmetrie und die reale Gefahr einer Zweiklassengesellschaft. Machtverhältnisse verfestigen sich, wenn sich soziale Dynamiken nicht entfalten können und Herrschaftswissen eine deutliche Aufwertung erfährt. Wer nur online arbeitet, dem fehlen wichtige Informationen. Er weiß nicht, was in der Kaffeeküche gesprochen wird, wer mit wem zusammensteht und er ist nicht sichtbar.

Mehr oder weniger geschlossene Machtzirkel gab es aber auch schon vor Corona.

Ja, aber das verstärkt sich jetzt noch bzw. kann kaum kompensiert werden. Es ist schwieriger, in die Machtzirkel reinzukommen. Und welche Informationen online weitergegeben werden, bestimmen die Chefs. Da entstehen quasi zwei Welten. Die eine umfasst die Informationen, die man auf dem Flur oder in der Kaffeeküche hört und die andere das, was über die Videokonferenz vermittelt wird. Auch so manche Konflikte bekommt man nicht mit, weil viele online vorsichtiger sind. Die Ver-online-ung bringt daher eher Erstarrung, wo sie doch gerade zur Dynamisierung beitragen sollte. Was technisch machbar ist, muss also sozial nicht wünschenswert sein. Die schöne neue Homeoffice-Welt gibt es nicht. Wir müssen auch die Schattenseiten in die Waagschale legen.

Vor kurzem kam der Sohn von Trivago-CEO Axel Hefer während eines Live-Interviews mit CNN im Schlafanzug ins Arbeitszimmer, weil er endlich ins Bett wollte. Der CEO nahm das gelassen.

Ja, das wurde dann häufig als eine Happy-Family-Story verkauft. Aber man darf den Rollenstress nicht vergessen, wenn die Trennung von Arbeit und Familie aufbricht. Das schaffen viele einfach nicht. Ein CEO kann sich das leisten. Aber wenn so etwas einer Mitarbeiterin passiert, dann heißt es schnell, sie sei überfordert und für eine erfolgreiche Karriere nicht geeignet. Das Gute an der Sache ist, dass die Gesamthematik jetzt eine neue Form von Öffentlichkeit bekommt und dadurch Aufmerksamkeit erhält.

Inzwischen haben viele die Nase voll von den Online-Meetings und sehnen sich nach persönlichen Kontakten. Was können Unternehmen tun?

Das ist ein ganz wesentlicher Punkt. Bindung braucht Nähe und Nähe braucht Begegnung. Daher ist es das allerwichtigste, eine Begegnungskultur zu schaffen und eher Abstriche bei der Leistung zu machen, um in den Austausch zu investieren. Dann dauert halt die Videokonferenz mal etwas länger und der Flurfunk wird in der Online-Sitzung nachgeholt. Denn dabei wird so viel mittransportiert, was jetzt einfach wegfällt. Ich sehe das unter anderem gerade bei Versicherungen, mit denen ich spreche. Die erzählen mir, dass ihr Vertrieb zerfällt, weil die Bindung bröckelt und das Commitment schwindet. Die brauchen einfach die Emotionen und den CEO, der sie in seiner Neujahrsansprache lobt und motiviert.

Oft hört man aber auch, dass Zoom-Meetings viel effizienter sind und man daher auch künftig, nicht mehr für ein zweistündiges Treffen von München nach Berlin fliegen muss.

Ein Flug für ein zweistündiges Meeting war sicher oft übertrieben. Aber man muss es sich leisten können, auf den Flug zu verzichten. Die junge Nachwuchsmanagerin bräuchte eben genau die persönlichen Kontakte, um ihre Position aufzubauen oder zu festigen. Auch für den Praktikanten, der erst einmal Beziehungen aufbauen muss, ist die persönliche Begegnung enorm wichtig. Das alles fällt weg. Der CEO braucht das nicht. Der hat seine Machtposition längst etabliert. Wenn dann betont wird, Online-Treffen seien doch effektiver, finde ich das ziemlich

zynisch. Da gibt es einige, die im Interesse der Arbeitgeber sogar die Produktivitätsgewinne bejubeln nach dem Motto: Online geben die Kühe noch mehr Milch. Das regt mich wirklich auf. Dieses Anschmiegen der Arbeitspsychologie an die Verhältnisse sollte begleitet werden durch eine kritisch-konstruktive Sicht auf die Grundfrage nach guter Arbeit.

Was meinen Sie damit?

Die geforderten Selbstorganisationsfähigkeiten im Homeoffice brauchen persönliche, aber auch organisatorische Voraussetzungen. Telearbeit am Küchentisch kann und darf nicht zur Routine werden. Es fängt bei den räumlichen und technischen Rahmenbedingungen an und reicht über die Dauer und Lage der Arbeitszeit bis hin zur Frage des schon erwähnten Rollenstresses. Jetzt ist auch die betriebliche Mitbestimmung gefragt, vernünftige und verlässliche Regelungen in Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zu entwickeln. Der Grundsatz sollte dabei sein: Mut zur Lücke!

Noch immer sperren sich viele Führungskräfte gegen das Homeoffice, weil sie damit die Kontrolle über ihre Mitarbeiter verlieren. Wie berechtigt ist das?

In der Tendenz ist der Widerstand übertrieben und sagt in erster Linie etwas über das Menschenbild der Führungskraft. Nur: Wir alle suchen uns die passenden Fakten zu unseren Meinungen. Insofern wird jede Führungskraft „gute Gründe“ nennen, warum er oder sie Kontrolle ausüben möchte. Dagegen spricht auch nichts und ohne Regeln geht es nicht. Und manchmal stimmt es ja auch. Es gibt eben auch Mitarbeiter, die die Kamera ausschalten und was anderes machen. Insgesamt sollten Führungskräfte aber mehr Vertrauen in Mitarbeiter haben und an die Eigenverantwortung appellieren. Eine hundertprozentige Kontrolle ist auch am Büroarbeitsplatz nicht gegeben und sollte ja auch nicht das Ziel sein. Eine entscheidende Frage in der aktuellen Lernsituation ist, ändert sich da dauerhaft etwas in unserer Arbeitswelt oder ist das nur ein Fake-Change, also nur eine scheinbare Veränderung, alles wie immer – eben jetzt per Videokonferenz. Bleibt die neue Arbeitskultur ein leeres Versprechen oder gelingt wirklich eine neue Synthese von Leistung und Zufriedenheit?

Manche behaupten, dass der Zwang zum Homeoffice den New-Work-Ansatz vom flexiblen und hierarchiefreien Arbeiten beflügelt.

Die New Work-Ansätze müssen ihre Alltagstauglichkeit neu unter Beweis stellen. Das ist ein Stresstest für das Konzept, bei dem die lockeren und spielerischen Elemente auf den harten Kern zurechtgestutzt werden. Ich denke schon, dass sich jetzt so manche Spreu vom Weizen trennt. Wenn es nicht funktioniert, liegt das meist nicht an den Mitarbeitern oder den Führungskräften selbst, sondern an der Naivität des Ansatzes. Konzepte können leicht geändert werden, die Menschen aber nicht. Vor allem aber sollte sich New Work ernsthaft mit den Vor- und Nachteilen funktionaler Hierarchien beschäftigen.

Warum sind die wichtig?

Sie reduzieren Komplexität, erleichtern die Kommunikation an den Schnittstellen und die Zuschreibung von Verantwortlichkeit. Das ist schlicht eine Form der Arbeitsteilung. Wenn jeder für alles verantwortlich ist und damit keiner für irgendwas und alle für alles, ist das meist wenig effizient. Und wenn immer alle einverstanden sein müssen, kommt man eben oft nur auf die kleinste gemeinsame Lösung und die ist nicht immer die beste. Dass ein überzogener Partizipationsgedanke nicht unbedingt besser ist, haben wir in der Autoindustrie gesehen. Dort hat man die selbstorganisierten Teams, bei denen die Mitarbeiter teils sogar selbst entscheiden konnten, wer welche Schicht macht und wer wie viel Geld bekommt, wieder deutlich zurückgefahren. Die Erfahrungen waren einfach zu ernüchternd. Hierarchien müssen und sollten aber nicht reine Machthierarchien sein, bei denen einer frei nach eigenem Gusto entscheidet. Es geht auch darum transparent zu machen, wie und warum Entscheidungen getroffen werden. Das schafft Orientierung für die anderen, die die Fakten vielleicht gar nicht alle kennen. Hier ist das New Work-Konzept gefordert, sich weiterzuentwickeln.

Hat der typische New-Work-Arbeitsplatz als großes Wohnzimmer mit Kicker, Bar und Pizzaofen künftig ausgedient?

Was in Zukunft sein wird, darüber kann man heute nur spekulieren. Fallen zehn bis 15 Prozent der Büroflächen weg? Oder braucht man sogar mehr Büroflächen, weil die Mitarbeiter mehr Abstand benötigen? Vielleicht ist das Konzept des Großraumbüros auch wirklich überholt? Es beschäftigt mich schon seit langem, warum wir es nicht geschafft haben, den Begriff Homeoffice mit einem guten deutschen Wort zu belegen. Ich finde mobiles Arbeiten oder Telearbeit passt viel besser. Homeoffice ist ja nur eine Variante. Man kann ja auch im Co-Working-Büro arbeiten. Das wäre auch meine Hoffnung für den ländlichen Raum, der so eine Aufwertung erfahren könnte. Es ist zu vermuten, dass wir nicht völlig auf das Vorkrisenniveau zurückfallen, sondern in mehr Bereichen als bisher dauerhaft flexible Lösungen zum Alltag gehören werden. Auf der anderen Seite bleibt ein Spannungsfeld zwischen der Selbstverantwortung der Mitarbeiter und dem Vertrauen der Chefs. Wenn das dauerhaft für alle zu anstrengend ist, werden sich die Büros rasch wieder füllen. In der jetzigen Phase zeigt sich auch, ob sich Führungskräfte von einem Purpose leiten lassen und an ihre Mitarbeiter weitergeben. Ich sehe das als verbindendes Element, auf dem sich vieles aufbauen lässt. Und hier liegt auch das humanistische Potenzial des New-Work-Ansatzes: Mehr Eigenmotivation und Kreativität, mehr physische und psychische Gesundheit durch selbstbestimmtes Arbeiten in einem Team, das gemeinsam etwas vorhat.

Noch einmal zurück zum Homeoffice. Ist es nicht auch eine Frage der Persönlichkeit, wie gut man mit dem Homeoffice zurechtkommt?

Natürlich spielt die Persönlichkeitsstruktur eine große Rolle, vielleicht sogar eine größere als bei einer klaren örtlichen Trennung von Wohnen und Arbeiten. Sich selbst organisieren, motivieren und realistische Ziele setzen zu können, verlangt uns allen viel ab. Emotionale Stabilität und Offenheit für neue Erfahrungen und Einfühlungsvermögen sind dabei wichtige Persönlichkeitseigenschaften. Wir werden zurückgeworfen auf das, was uns persönlich antreibt und wie groß unsere Fähigkeit zum Selbstmanagement ist. Eine Antwort auf das warum und wozu trägt aus meiner Sicht durch Zeiten wie diese und ist die Basis für vieles. Wir sollten uns alles in allem nicht gegenseitig überfordern und auch aufeinander Rücksicht nehmen, einander etwas zutrauen und versuchen, an den Herausforderungen wachsen.

Das Interview führte Bärbel Schwertfeger



Professor Dr. Timo Meynhardt ist Diplom-Psychologe und Inhaber des Dr. Arend Oetker Lehrstuhls für Wirtschaftspsychologie und Führung an der HHL Leipzig Graduate School of Management. Zu seinen Themenfeldern gehören die Herausforderungen des zeitgemäßen Führungshandelns, Public Value Management (Gemeinwohl), Leadership & Management und Kompetenzdiagnostik & Management. Einen Beitrag über das Leipziger Führungsmodell findet man hier

AUTOR(EN)



Bärbel Schwertfeger

Chefredakteurin bei WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE HEUTE |
Website

Bärbel Schwertfeger ist Diplom-Psychologin, seit 1985 freie Journalistin und Chefredakteurin von WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE HEUTE.

