24, 26, 28, 55, 59,5

Gemeinsam einsam

Viele Menschen können sich gut vorstellen, auch künftig mehr im Home-Office zu arbeiten. Die Frage ist nur: Was verbindet Kollegen dann eigentlich noch?

VON HELENA OTT

itten in der Corona-Krise sollte Janett Dudda für ein Unternehmen eine Mitarbeiterhotline einrichten. Es ging nicht darum, für stabile VPN-Verbindungen zu sorgen, sondern um emotionale Stabilisierung. Die Mitarbeiter, die in der Krise zwangsweise ins ice wechseln mussten, berichteten der Leipziger Psychologin und Unternehmenscoachin vom Gefühl, abgeschnitten zu sein. Von der Angst, jetzt wichtige Informationen zu verpassen und dem Frust, keine Anerkennung mehr für ihre Arbeit zu bekommen. Neben fehlender Trennung von Beruf und Freizeit werden jene Sorgen und der fehlende Kontakt zu Kollegen am häufigsten als Belastungen im Home-Office genannt, sagt Dudda.

ARBEITEN NACH CORONA - WIE DIE KRISE UNSEREN JOB VERÄNDERT

Anfang Juni fand eine sanfte, tageweise Rückkehr in die Büros statt. Aber nun steigen die Infektionszahlen in Deutschland wieder. Damit erhöht sich auch das Risiko, sich in Büros oder Kantinen anzustecken. Steht vielen Beschäftigten bald vielleicht sogar ein zweiter Hausarrest bevor? Klar ist: Hygienekonzepte müssen weiter eingehalten werden, um neue Ausbrüche zu verhindern. Die Büros sind daher längst nicht wieder so gefüllt wie Anfang des Jahres.

Was viele Chefs vor Corona noch vehement abgelehnt haben, wurde in der Krise Normalität. Das erzwungene Experiment hat das Pauschalurteil vieler Vorgesetzter, im Home-Office würde nicht produktiv gearbeitet, widerlegt. Laut einer Unternehmensbefragung des Münchner Ifo-Instituts wollen 54 Prozent der Firmen künftig verstärkt Home-Office zulassen. Großunternehmen wie Siemens, die Deutsche Bank und das IT-Unternehmen TCS wollen gleich an mehreren Tagen in der Woche

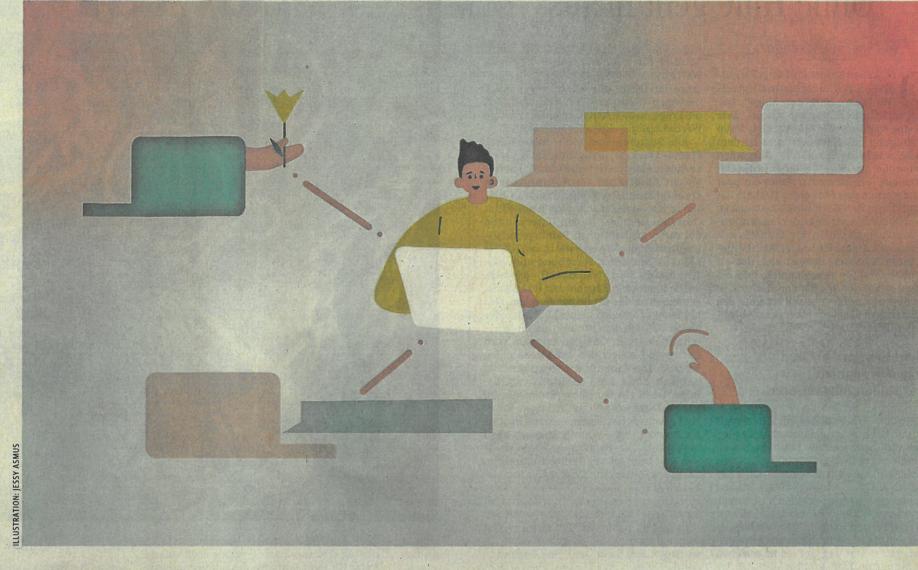
heimarbeiten lassen. Siemens will Büromitarbeiter künftig nur noch an zwei Tagen zu physischer Präsenz verpflichten.

Nach einer Studie des Meinungsforschungsinstituts Yougov kann sich fast die Hälfte der Arbeitnehmer vorstellen, weiterhin teilweise von zu Hause zu arbeiten. Für 27 Prozent wäre sogar ein dauerhafter Umstieg denkbar. Dagegen lehnen 22 Prozent Home-Office als langfristige Lösung ab. Die Einstellung zur Heimarbeit hängt von der Persönlichkeit, der Wohnsituation und einem langen oder kurzen Weg zur Arbeit ab. Aber auch wenn Mitarbeiter die neue Flexibilität unterschiedlich nutzen - zusammenarbeiten müssen sie weiterhin. Die Frage lautet also: Wie gelingt es, den Teamgeist im Home-Office aufrechtzu-

Im schlimmsten Fall werden aus Kollegen, die sich gegenseitig aushelfen und gut zusammenarbeiten, mäßig motivierte Einzelkämpfer. Die Pandemie hat gezeigt, dass es nicht mit der Bereitstellung von Videoplattformen und Chatprogrammen getan ist. Unternehmen müssen sich auch auf zwischenmenschlicher Ebene neu organisieren. "Führungskräfte haben im Home-Office eine wichtigere Aufgabe als jemals zuvor", sagt die Coachin Janett Dudda.

Der Arbeitspsychologe Hannes Zacher von der Universität Leipzig sieht die Gefahr, dass gerade Mitarbeiter mit "starken sozialen Bedürfnissen" unter der Isolation leiden. Für sie sei dauerhaftes Home-Office ein "Stimmungskiller". Studien zeigten zudem, so der Arbeitspsychologe, dass gerade bei kreativen Aufgaben virtuelle Kommunikation deutlich schlechter abschneidet. Brainstorming beispielsweise lebt von spontanen Einfällen, die durch Einwürfe der Gruppe weiterentwickelt werden. Diese Atmosphäre kann in ruckeligen Videokonferenzen nicht simuliert werden

Für viele Mitarbeiter sei es auch Ansporn, sagt Coachin Dudda, mit der eigenen täglichen Arbeit einen Beitrag zu einem größeren Ganzen zu leisten. Diese Wahrnehmung verblasse ohne die Kollegen, die an den anderen Schreibtischen sitzen, zunehmend.



Auch kritische Diskussionen werden in | um Rat fragen, wenn man nicht weiter- | Worten könne jeder sagen, an was er | physischer Abwesenheit herausfordernder "Obwohl man sich sieht, schluckt der Bildschirm viele nonverbale Signale", sagt Dudda. Ohne direkten Augenkontakt, ohne einen Großteil der Gestik, sei es schwieriger einzuschätzen, wie die Kritik gemeint ist und wie sie beim Betroffenen ankommt. Sie befürchtet, dass damit manche inhaltliche Diskussion wegfällt, aber auch zu wenig über die Art der Zusammenarbeit diskutiert wird, und Konflikte deshalb erst später erkannt werden.

Verloren gehen könnte beim dezentralen Arbeiten auch ein gesunder Wettbewerb unter den Mitarbeitern: Entgegen der These, dass der ständige Vergleich mit anderen unzufrieden macht, sieht Hannes Zacher ihn auch als Triebfeder, um in der eigenen Arbeit weiterzukommen. "Zu sehen, wer hat was im Team erreicht, und wie hat er das gemacht", sagt Zacher, sei durchaus motivierend. Außerdem könne man im Büro auch einfach mal schnell einen Kollegen schalten zum Arbeitsstart. In knappen

kommt.

Teamarbeit von zu Hause, liegt bei den Führungskräften, glaubt Janett Dudda. Sie sollten ihre Arbeit auf drei zentrale Fragen abklopfen. In sehen und für seine Leistung geschätzt Bekommt er die Unterstützung, die er raucht? Und fühlt er sich im Team will-

Eine halbe Stunde, alle 14 Tage: So viel Zeit sollten sich Vorgesetzte für Einzelgespräche nehmen

Auch wenn das Arbeiten im Home-Office für den Einzelnen flexibler wird, sollten Strukturen, wie Kernarbeitszei dem Team Orientierung geben und sicher stellen, dass man sich gegenseitig erreichen kann. Dudda empfiehlt kurze Video

aktuell arbeitet und welche Hindernisse er noch sieht. Bei virtuellen Treffen, sei es als Teamleiter wichtig, das Wir stärker zu betonen, sagt der Arbeitspsychologe Zacher. Gemeinsam gestemmte Teamaufgaben sollten mehr hervorgehoben werden als die Leistung Einzelner.

Im Büroalltag kann der Chef quasi im Vorbeigehen anerkennende Worte finden und mit offener Tür zeigen, dass er ansprechbar ist. Im Home-Office müsse er dagegen viel stärker auf den einzelnen Mitarbeiter zugehen. Zacher und Dudda empfehlen regelmäßige Einzelgesprä "Mindestens einmal alle 14 Tage sollte sich die Führungskraft 30 Minuten pro Mitarbeiter reservieren", sagt Dudda. So zeige sie, dass ihr die Arbeit des Einzelnen und sein Befinden wichtig ist.

Um das Gefühl aufzubrechen, dass jeder zu Hause stumpf vor sich hin ackert, halt und die Mitarbeiter haben das Gefül helfen Rituale. Zum Beispiel am letzten "Jetzt tut mein Arbeitgeber endlich m Tag der Woche gemeinsam vor dem Bild- etwas für mich", sagt Zacher

schirm auf den Feierabend anzustoßen oder nach einem abgeschlossenen Projek Das bietet Gelegenheit für informellen Autausch, der sich sonst in der Kantine un vor dem Kaffeeautomaten ergeben ha Dessen Funktion dürfe man nicht unte schätzen, sagt Arbeitspsychologe Zache Etwas über die persönlichen Hintergründ des anderen zu erfahren, hilft, mehr Ve ständnis füreinander aufzubauen, einar der besser einschätzen zu können und da mit auch mehr Vertrauen und Sicherhe bei der Zusammenarbeit zu erlangen.

Auch wenn die wirtschaftliche Krise vie le Betriebe zum Sparen zwingt, rät Zach dringend davon ab, damit ausgerechn bei Sommerfesten und Betriebsausflüge anzufangen. Um Abstandsregeln einzu halten, könnten Feste in diesem Jahr at Teamebene stattfinden. Diese gemeins: men Erfahrungen stärken den Zusammer

wie illuovertierte vom Home-Office profitieren

Während Corona können viele vor unangenehmen Meetings und Kollegen fliehen. Das Heimbüro birgt für ruhigere Mitarbeiter aber auch ein Risiko: Wie bleibt ihre Arbeit jetzt sichtbar?

München – Sylvia Löhken hat insgesamt fast 1000 Buchseiten über Introvertierte als Mitarbeiter und Führungskräfte geschrieben – darunter einen Bestseller. Seit fünfzehn Jahren beobachtet sie zurückhaltendere Menschen. Und damit auch sich selbst. Die Bonner Sprachwissenschaftlerin und Coachin beschreibt ihre eigene Art so liebevoll, wie man es in Zeiten von Stellenanzeigen, die alle nach "kommunikationsstarken" Mitarbeitern mit "sicherem Auftreten" suchen, selten hört.

Introvertierte bräuchten mehr Ruhe, Zeit zum Überlegen und Rückzugsmöglichkeiten von sozialer Interaktion. Aber dafür beherrschen sie Kardinaltugenden, die nicht selbstverständlich sind, wie "erst denken, dann reden". Extrovertierte dagegen leben vom Austausch und sprechen gerne einfach drauf los, sagt Löhken. "Nach dem Motto: Woher weiß ich, was ich denke, wenn ich nicht darüber geredet habe." Viele Aspekte der Präsenzkultur Menschen, viele Meetings. Was Extro- | trovertierten Menschen nützen könnten. | vertierte inspiriert, raubt Introvertierten Energie, sagt Löhken. "Gerade diese Hölle von Großraumbüros und Brainstormingrunden sind definitiv Erfindungen von Extrovertierten."

Auch in digitalen Konferenzen gibt es die üblichen Verdächtigen, die immer etwas sagen

Nun ja, damit ist seit Corona vorläufig Schluss - zumindest erst mal. Aber was bedeutet das für "Intros und Extros", wie Sylvia Löhken die Persönlichkeitstypen abkürzt? Ein Riesenproblem für Introvertierte sei, sichtbar zu bleiben. Auch, wenn der Chef jetzt nicht mehr mehrmals täglich an der Bürotür oder dem Schreibtisch vorbeiläuft und sieht, dass man fleißig arbeitet.

Man könnte meinen, dass Videomeetings, die meist sogar die Möglichkeit biesind wie gemacht für Extrovertierte: viele | ten, höflich virtuell die Hand zu heben, inMit einer anständigen Moderation, sagt Sylvia Löhken, sei das auch der Fall. Aber viele ihrer Klienten hätten ihr erzählt, dass es am Bildschirm exakt das alte Spiel sei: "Die üblichen Verdächtigen sagen etwas und dominieren die Unterhaltung." Introvertierte mögen es nicht, um das Wort kämpfen zu müssen.

Auch der Bochumer Psychologe und Berater Boris von der Linde sieht in virtuellen Meetings' eine Tücke für Introvertierte: den "Spotlighteffekt". Die Sprecher wüssten nicht, ob sie jetzt gerade bildschirmfüllend bei den fünfzehn Kollegen auf den Desktops erscheinen und seien noch unsicherer, die Reaktion des Gegenübers einzuschätzen. Auch wegen der eingeschränkten nonverbalen Signale.

Dem hält Sylvia Löhken entgegen, dass sich bei Videomeetings zumindest die Reizflut etwas dosieren lasse. Man könne sein Video pausieren und Moderatoren können andere Teammitglieder stumm schalten,

in the contract of the p

sodass derjenige, der dran ist, in Ruhe aussprechen kann. Dennoch: Es spricht einiges dafür, dass das Home-Office für Introvertierte nicht zwangsläufig die bessere Wahl ist. Das Arbeiten von zu Hause ist nicht per se einfacher für sie, sondern einfach anders.

Sofern die Mitarbeiter keine kleinen Kinder oder ein Hausabrisskommande in der Nachbarschaft haben, können sie ihren Arbeitsplatz im Home-Office zumindest reizärmer halten, sagt Löhken. Unterbrechungen durch Kollegen, die ständig Kontakt suchen? Zumindest davor sind introvertierte Mitarbeiter zu Hause besser geschützt, so die Autorin. Im besten Fall können sie in aller Ruhe das tun, was sie wirklich gut können: sich in komplexe Zusammenhänge "reinfuchsen" und konzentriert arbeiten. Das Home-Office ist also erst einmal neutral zu bewerten, problematisch wird es für Introvertierte erst, wenn ihnen die Strategien fehlen, vermeintliche Nachteile auszugleichen.

Ihren introvertierten Klienten gibt Löhken deshalb seit Corona auf das digitale und dezentrale Arbeiten angepasste Ratschläge. Um beispielsweise die Angst zu nehmen, dass plötzlich keiner sieht, dass man zu Hause wie verrückt ackert, empfiehlt sie Klienten am Ende der Woche kurze, halbseitige Statusreports an ihre

"Artgerechte Haltung erhöht die Produktivität", sagt die Coachin

Führungskraft zu schicken: Was bin ich in dieser Woche angegangen, wo brauche ich Unterstützung, wie geht es weiter? Chefs könnten solche Updates künftig von allen Teammitgliedern erfragen, das wirke ausgleichend auf die unterschiedliche Selbstdarstellungskompetenz von Introvertierten und Extrovertierten, sagt die Autorin.

Trotzdem sollten Führungskräfte nicht auf regelmäßige Eins-zu-Eins-Gespräche

verzichten. Introvertierte mögen kleine Gruppen und Gespräche zu zweit. Sie selbst könnten sich dagegen vornehmen, mindestens einmal pro Meeting etwas zu sagen. Die Videoschalten haben den Vorteil, dass niemand eine Notiz sieht, die man bereitgelegt hat, um den eigenen Punkt möglichst überzeugend anzubringen.

Aber wie geht es nach der Krise weiter? In Bezug auf Mitarbeiterpersönlichkeiten besteht die Chance, das Chefs künftig eher bereit sind, auf Bedürfnisse Einzelner einzugehen. Und die intensivierte digitale Kommunikation, gerade schriftlich, ist für Introvertierte angenehmer und hängt weniger davon ab, wie gut man sich präsentieren kann. "Das ist wie bei Biohühnern, artgerechte Haltung erhöht die Produktivität", sagt Löhken. HELENA OTT

Am Dienstag, 11. August, lesen Sie: Gehen künftig weniger Menschen krank in die Arbeit? Alle Folgen der Serie gibt es online unter: SZ.de/arbeitennachcorona.

The second of the second of