



## Home-Office – mehr davon / “New normal” oder Alle zurück ins Büro?

Bisher wird die Diskussion über Home-Office hauptsächlich unter dem Aspekt „gesundheitliche und freiheitliche Vorteile für den Beschäftigten“ geführt. Weniger Kontakt – weniger Risiko, Vertrauen zeigen, als Arbeitgeber attraktiv sein. Wer hat schon Lust, Zeit in überfüllter Bahn/Bus zu verbringen oder jeden Morgen im Stau zu vergeuden.

Corona wirkt als Beschleuniger der Digitalisierung, die ja auch vorher schon betrieben wurde. Die Diskussion über Home-Office gibt es auch schon länger. Nun aber prägt ein Schatten das Geschehen: „social distancing“.

Was aber bedeutet die Präferenz auf „Home-Office wo immer möglich“ für Zusammenarbeit und Innovationskraft? Co-Kreativität nur noch auf Verabredung? Kaffeeküche und Raucherecke wurden oft als die wertvollsten Treffpunkte bezeichnet. Gibt es eine Kehrseite von Home-Office?

Weniger Bindung ans Team, weniger Kontakt, mehr Ablenkung zuhause, mehr Konflikte, Abgrenzung, Isolation, Stress durch Nicht-Anwesenheitskonflikte und Ambivalenz zwischen zuhause sein aber für Kinder doch nicht ansprechbar: Abgelenktheit vs. Konzentration, ... Wirklich attraktiv?

Auch Unternehmen sparen Reisekosten, können ganze Bürogebäude verkaufen, wenn man Home-Office zum „new normal“ erhebt, und dies wird auch schon betrieben von Organisationen, die Asset Management hoch einstufen und zähe Diskussionen mit Personalvertretungen leid sind. Außerdem „können Arbeiten per Home-Office prinzipiell auch aus Indien erledigt werden“, wie einer meiner Kunden bemerkte.

Ich plädiere für eine differenziertere Betrachtung von Vorteilen und Nachteilen in mehr ganzheitlicher Betrachtung: kurz- und langfristige Wirkungen und Interessen, soziale, arbeitspsychologische und wirtschaftliche Aspekte: Was bringt uns „new normal“ insgesamt?

In der Arbeitswelt stellen sich durch die Verunsicherung bzgl. Infektionsrisiken, besonders aber mit „social distancing“ weit reichende Fragen: Können Unternehmen überhaupt mit social distancing funktionieren?

### **Treffen Sie mich für eine konkrete Beratung auf ZOOM !**

Was können Sie jetzt tun, um Ihre Führungskräfte / Ihr Team zu unterstützen?  
Fokussiert bleiben, Team-Gemeinschaft stabilisieren und entwickeln, die besten Lösungen finden.

Sichern Sie sich hier Ihren halbstündigen Wunschtermin: [www.futurum-nunc.de](http://www.futurum-nunc.de)

## Leadership

Es gilt Haltung zu zeigen, die weiter schaut - auch wenn es Mitarbeiterwünschen nicht immer Rechnung trägt. Martin Seiler, P-Vorstand der Deutschen Bahn: „...für mehr Gemeinsamkeit, mehr Zusammenarbeit und mehr Vertrauen. ..., d.h. eine klare und wertgebundene Position zu haben ... und nach ihr zu handeln. Das zu tun erfordert Mut.“ (in: OrganisationsEntwicklung 1/21)

Ja! Führen mit Corona stellt ganz neue Anforderungen an Führung und Zusammenarbeit: soziale Verarmung und Entfremdung von Kollegen, Abgrenzung, Isolation, Stress durch Nicht-Anwesenheitskonflikte und Ambivalenz zwischen zuhause sein aber nicht



ansprechbar: Abgelenktheit vs. Konzentration sind zwar persönliche, aber nicht private Probleme, sondern Führungsthemen: Selbst- und Mitarbeiterführung.

Modernes Management arbeitet mit Zielvorgaben („Vereinbarungen“). Wo Ziele abrechenbar sind, misst man die Leistung eben einfach an den Zahlen: Evidenz. Was aber sonst trägt zur Leistungserbringung bei, ohne dass wir es sehen oder bemerken? Persönliche Leistungsvoraussetzungen sind komplexer als Fachkompetenz (siehe Rosenstiehl). Management muss mehr Führungsqualität zeigen, das ist mehr als Organisieren und Verwalten.

## Home-Office – Kontrolle, Vertrauen, Funktionieren

Vertrauenskultur – Wie lange kann Vertrauenskultur bestehen, wenn wir uns nur noch online begegnen? Wenn man sich bereits „in vivo“ kennengelernt hat, mag das eine Weile gutgehen. Was aber ist mit der Integration neuer Mitarbeitender?

Was, wenn es irgendwann mal nicht einfach easy für alle im Team läuft? Unangenehme Situationen haben unterschiedliche Auswirkungen auf verschiedene Mitarbeitergruppen. Entscheidungen können leichter negative Emotionen und Unterstellungen gegeneinander hervorbringen, wenn man persönlich distanzierter ist. Hier wird Vertrauen zum kritischen Erfolgsfaktor.

Kann Vertrauenskultur online aufgebaut werden? Ich befürchte, dass neue Kolleg/innen mehr und mehr nur noch als andere Leistungserbringer wahrgenommen werden – Teile einer Maschine, die reibungslos zu laufen hat.

Team? Ein Team ist mehr als die Summe seiner einzelnen Leister. Das „Teampplus“ lässt sich schwer messen. Wie könnte es sich auf der Basis angstbegründeter Distanz überhaupt realisieren?

Haben nicht all die gepriesenen Unternehmen des „New Work“ soziale Landschaften geschaffen, um Gemeinschaft zu bilden? Wie viele Team-Workshops wurden in Erlebnisumgebungen durchgeführt, um Mitarbeitende sich enger verbunden fühlen zu lassen? Was wird daraus im „New normal“? Brauchen wir das nicht mehr?

## Benötigt: In-vivo-Zusammenarbeit

Das Teampplus rührt aus der gegenseitigen Inspiration, die Menschen als soziale Wesen generieren und genießen. Kontakt schafft Vertrauen. Kontakt ermöglicht Sympathie, Zutrauen und Vertrauen. Kontakt ist eines der grundlegenden menschlichen Bedürfnisse. Das ist so natürlich, dass wir nicht einmal einen spürbaren definierenden Begriff für „nicht online“ haben, nur das semantische Gegenteil „offline“. Kann „online“ „in vivo“ ersetzen?

Viele Mitarbeitende eines meiner Kunden haben nach der ersten Home-Office Welle im Frühjahr 2020 den Weg ins Büro sogar gesucht: Zusammenarbeit wieder erleben statt zuhause isoliert zu funktionieren. Die anfängliche Angst ist einer nüchterneren Betrachtung von Risiken, Risikogruppen und Achtsamkeit gewichen - Mit gutem Erfolg: keine interne Epidemie.

Fake Vertrauen, Fake Kontakt, Fake Information – so tun als ob. Meine Erfahrungen mit Online-Kollaboration im Workshop zeigen mir: Volle mentale Präsenz finde ich nur bei den Interessiertesten – und das sind nach Covey, Gallup u.a. durchschnittlich 15%. Die



anderen: ich mach mal eben meine Kamera aus, ich höre und sehe euch, aber ihr seht nicht was ich wirklich tue und wo ich bin (virtueller Hintergrund).

**Treffen Sie mich für eine konkrete Beratung auf ZOOM !**

Was können Sie jetzt tun, um Ihre Führungskräfte / Ihr Team zu unterstützen?  
Fokussiert bleiben, Team-Gemeinschaft stabilisieren und entwickeln, die besten Lösungen finden.

Sichern Sie sich hier Ihren halbstündigen Wunschtermin: [www.futurum-nunc.de](http://www.futurum-nunc.de)

**Was tun?**

Auf [www.futurum-nunc.de](http://www.futurum-nunc.de) finden Sie erste Antworten in den 6 Imperativen des „Führens mit Corona“. Einer der wesentlichen Punkte ist der Umgang mit Angst. „Social distancing!“ wurde aus „physical distancing!“ kreiert. Wäre es beim Appell zu Achtsamkeit, andere schützen und auf das eigene Immunsystem achten geblieben, würden uns Denunziation (nicht nur bezüglich Maskenverweigerung) wohl erspart bleiben. Das neue Phänomen zeigt sich nun auch auf Autobahnen: „Raser sofort melden!“ What’s next?

Beginnen Sie bei sich selbst: Gewinnen Sie ein besonnenes Verhältnis zu Infektionsschutz, Krankheitsrisiken, Immunstärkung. Starten Sie ein Setup der Verbindung mit und zwischen Mitarbeitenden. Erinnern Sie sich an Team- oder Community-Building. Anzunehmen ist, dass die Priorisierung des „Home-Office wo immer möglich“ zu einer Verschiebung der Arbeitsmotivation beiträgt: Verbundenheit ist nicht mehr, wie sie war.

Nach der zu erwartenden Entschärfung von Lockdown-Vorschriften wird es wichtig sein, das „new normal“ zu definieren: Wie wollen wir es halten mit Home-Office? Mehr noch: Wie wollen wir miteinander umgehen? – eine große Chance, Gemeinschaft mit mehr Besonnenheit zu erörtern. Mehr Schärfentiefe bietet der Philosoph (**Tönnies**), der den problematischen Wandel von Gemeinschaft zu anonymer Gesellschaft differenzierter betrachtet.

Über Vereinzelung im „Home“ wird auch Vereinsamung und Entsolidarisierung begünstigt. Wie könnte sonst Depressivität grassieren trotz ausreichender Video-Versorgung? Das direkte Erleben wird digitalisiert, nun auch die Computer-Mattscheibe als Realitäts- und Kontaktsurrogat. Argwohn, Angst vor den Mitmenschen als Folge mangelnden wirklichen Kontaktes erledigen den Rest. Angst ist der verwendete Treiber. Sorgen Sie für Kontakt- und Gesprächsmöglichkeiten.

**Treffen Sie mich für eine konkrete Beratung auf ZOOM !**

Was können Sie jetzt tun, um Ihre Führungskräfte / Ihr Team zu unterstützen?  
Fokussiert bleiben, Team-Gemeinschaft stabilisieren und entwickeln, die besten Lösungen finden.

Sichern Sie sich hier Ihren halbstündigen Wunschtermin: [www.futurum-nunc.de](http://www.futurum-nunc.de)