

Was bleibt vom Homeoffice?

ANALYSE: Das sind die Stärken und die Schwächen des Smart Working



Arbeiten der Mitarbeiter daheim auch oder macht er sich einen Lenz? Damit Arbeiten im Homeoffice klappt, braucht es eine gute Vertrauensbasis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. shutterstock



von Tobias Hölbling*

Frühling 2020. Alle Räder stehen still. Die ganze Arbeitswelt ist in verordneter Schockstarre. Die ganze Arbeitswelt? Nein, eine gar nicht so kleine Schar von Wissensarbeitern versucht, von zu Hause aus den Betrieb am Laufen zu halten: Und siehe da, Homeoffice klappt. Voraussetzung dafür ist neben dem technischen Grundgerüst ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Telearbeit eröffnet aber noch weitere Perspektiven.

Die Telearbeit – auch Arbeiten im Homeoffice oder Smart Working genannt – führte bis vor kurzem ein absolutes Nischendasein. In den Augen der Arbeitsgesellschaft war diese Arbeitsform höchstens für junge Mütter, chronisch Kranke und Menschen im Übergang zur Pension geeignet. Telearbeit war

ein Randgruppenthema und wurde als „Zuckerle“ für verdiente Mitarbeiter oder Leute, für die es halt nicht anders geht, betrachtet.

Die Arbeitsnormalität sah anders aus: Massen bewegten sich jeden Morgen ins Büro und abends wieder nach Hause. Telearbeit war als kompliziert verrufen. Außerdem trauten viele Vorgesetzte der Arbeitsmoral von zu Hause aus nicht recht: Macht sich der Mitarbeiter statt an die Arbeit nicht lieber einen faulen Lenz?

Geglückte Zwangsumstellung

Die heurige gesundheitspolitisch motivierte wirtschaftliche Vollbremsung hat dieses Randgruppenthema in den Fokus der allgemeinen Aufmerksamkeit gerückt: Homeoffice war plötzlich in aller Munde und wurde von Behörden und Privatfirmen wohl oder übel fast über Nacht in die Tat umgesetzt. Wissensarbeiter aller Branchen konnten ihre Arbeit weiterführen, wenn auch zuerst auf Sparflamme und unter ungewohnten Verhältnissen. Wissensarbeiter sind all diejenigen, die überwiegend geistige Arbeit verrichten, also für das Anwenden von Informationen und das Problemlösen bezahlt werden – ihr Werkzeug

ist meist der PC.

Die Umstellung auf Telearbeit ist vom technischen Blickwinkel aus betrachtet besser vonstattegegangen, als sich mancher gedacht hatte. Ein Grund dafür ist sicher, dass für die allermeisten Wissensarbeiter auch der private Umgang mit Smartphone, PC und Internet in den letzten Jahren zur Selbstverständlichkeit geworden ist. Videoschaltungen und Fernzugriff auf den Büro-PC waren für diese Berufsgruppe somit höchstens eine Neuerung, aber kein absolutes Neuland mehr.

Schwieriger zu bewältigen war für viele schon, dass man plötzlich mit Kind und Kegel zu Hause saß und im schlimmsten Fall die Küche zum Konferenzraum machen musste.

Führungskräfte: Soziale Qualitäten gefragt

Echtes Neuland war für Vorgesetzte und Mitarbeiter das neue Verhältnis zueinander. Chefs, die bisher stark auf Tätigkeits- und Mitarbeiterkontrolle setzten, mussten allein schon aufgrund der räumlichen Trennung umdenken: Das Schlagwort der Stunde war Verantwortungsübertragung und das Gewähren von Entscheidungs- und Handlungsspielraum. Ohne Vertrauensbasis klappt das

nicht.

Neben den klassischen Arbeitstugenden (Pünktlichkeit, Sorgfalt und Professionalität) auf Seiten der Mitarbeiter im Homeoffice waren vonseiten der Führungskräfte zusätzlich diejenigen Verhaltensweisen gefragt, die in der Arbeitspsychologie als „soziale Managementqualität“ bekannt sind: Soziale Managementqualität haben Südtirols Führungskräfte laut Aussagen ihrer Mitarbeiter schon vor der Krise bewiesen, wie die EWCS-Studie des **Arbeitsförderungsinstituts (Afi)** nach europaweit einheitlicher Methodik bereits im Jahr 2018 belegt hatte.

Südtiroler Arbeitnehmer bescheinigen ihren Chefs, diese respektierten ihre Mitarbeiter grundsätzlich (91 Prozent), würden bei Arbeiten ganz konkret mit anpacken und hilfreich zur Seite stehen (69 Prozent Zustimmung, ein Spitzenwert) und sie würden die berufliche Entwicklung fördern (68 Prozent Zustimmung). Noch Luft nach oben für die Südtiroler Chefs sei im Anerkennen und Loben von guter Arbeit (70 Prozent Zustimmung) sowie bei den nützlichen Rückmeldungen zur geleisteten Arbeit (nur 67 Prozent waren dieser Meinung). In der Ländervergleichsgruppe Italien, Österreich, Deutschland, Schweiz

reihet sich Südtirol beim Thema Soziale Managementqualität mit 72 Indexpunkten hinter der Schweiz (76 Punkte) und Österreich (75 Punkte) ein, liegt aber vor Deutschland (70 Punkte) und Italien (68 Punkte). Ein guter Ausgangswert also, um auch bei der Telearbeit erfolgreich zu sein.

Gute Telearbeit erfordert nämlich dreierlei: Vertrauen und Verantwortungsübertragung zwischen Chef und Mitarbeiter, klare Kommunikation und Arbeitsziele, zu deren Erfüllung dem einzelnen Mitarbeiter mehr Gestaltungsspielraum zugestanden werden muss. Die arbeitspsychologische Forschung sagt ganz klar: Mitarbeiter leisten mehr und haben weniger psychische Beschwerden, wenn sie in ihrer Arbeit selbst entscheiden und bis zu einem gewissen Maß so handeln können, wie sie es am besten finden.

Gestaltungsspielraum setzt sich aus 3 Bestandteilen zusammen: Entscheidungsspielraum, Einfluss auf die eigene Arbeitstätigkeit und geistige Herausforderungen bei der Arbeit. Auf dem europaweit einheitlichen EWCS-Index für Gestaltungsspielraum im Job erreicht Südtirols Arbeitnehmerschaft 57 Punkte. Südtirol liegt damit auf mitteleuropäischem Niveau, gleichauf mit der Schweiz und Österreich.

Homeoffice ist keine Lösung für alles

Also alles künftig von zu Hause aus? Das ist erstens utopisch und zweitens aus arbeitspsychologischer Perspektive auch gar nicht wünschenswert. Die Arbeitsstelle ist für uns Menschen ein wichtiger Ort, um sich selbst und anderen zu zeigen, was man draufhat, um zu lernen, Erfahrungen zu sammeln



Für immer ins Homeoffice? Das ist keine Lösung, meint Tobias Hölbling. „Denn die Arbeitsstelle ist für uns Menschen ein wichtiger Ort, um zu lernen, Erfahrungen zu sammeln und soziale Kontakte zu pflegen. Die außerhäusliche Arbeit ist und bleibt die wichtigste Säule der Persönlichkeitsentwicklung des erwachsenen Menschen.“

shutterstock

und soziale Kontakte zu pflegen. Die außerhäusliche Arbeit ist und bleibt die wichtigste Säule der Persönlichkeitsentwicklung des erwachsenen Menschen.

Für viele Arbeitsbereiche ist Telearbeit schlicht und einfach nicht geeignet. Besprechungen können nur bis zu einem gewissen Maß durch Videoschaltungen ersetzt werden. Gruppenarbeit ist von zu Hause aus ungleich schwieriger als im Büro, Veranstaltungen mit Publikum nicht machbar.

Für manche Arbeitsbereiche eignet sich Telearbeit jedoch sehr gut. Dazu zählen Büro-Routinetätigkeiten und kreative Prozesse, an denen nur Einzelne arbeiten.

Chance, hochqualifizierte Fachkräfte zu rekrutieren

Durch die unfreiwillige Zeit im Homeoffice während des Covid-Notstandes sind allen Arbeitenden aber auch neue Möglichkeiten aufgezeigt worden. Keine Frage, für Führungskräfte war der Mehraufwand an Arbeitsleistung grad in der ersten Phase der Umstellung auf Telearbeit enorm. Dies vor allem deshalb, weil niemand mit einer so gravierenden Umstellung in so kurzer Zeit gerechnet hatte und deswegen keine Pläne existierten. Dass Telearbeit nach einer gewissen Einarbeitung und für bestimmte Arbeitsbereiche gut klappt, das haben die letzten 2 Monate bewiesen.

Verantwortungsübertragung und Gestaltungsspielraum entlasten Führungskräfte und motivieren Mitarbeiter – das ist hinlänglich geprüft. Denken wir aber weiter: Wofür könnte eine gut durchdachte Aufwertung und Ausweitung dieser neuen alten Arbeitsform sonst noch nützlich sein?

Telearbeit kann es Unternehmen erleichtern, mit relativ kleinem Aufwand hochqualifizierte Fachkräfte zu rekrutieren. Wer potenziellen Wissensarbeitern Telearbeit anbieten kann, hat Vorteile, gerade wenn der hochqualifizierte Mitarbeiter flexibel arbeiten möchte oder im ländli-

chen Raum wohnt: Wieso nicht Präsenztage im zentral angesiedelten Büro mit Telearbeitstagen kombinieren? Wenn die Arbeit gut organisiert und der Wille aller Beteiligten da ist, ist das machbar – das haben uns die letzten Monate gelehrt. Bei konsequenter Umsetzung dieses Konzepts könnten Organisationseinheiten mit kleineren Büroflächen auskommen und die Bewohner unserer verkehrsgeplagten Städte aufatmen, weil der Berufsverkehr weniger würde.

Der Apostel Paulus hat im Brief an die Thessalonicher geschrieben: „Prüft alles, und das Gute behaltet!“ So könnte man es, ganz weltlich, auch mit der Telearbeit halten.

© Alle Rechte vorbehalten

* Tobias Hölbling ist Arbeitspsychologe und Forschungsmitarbeiter im Arbeitsforschungsinstitut (Afi).



Für Unternehmen, die es den Mitarbeitern erlauben, Präsenztage im Büro mit Telearbeitstagen zu kombinieren, können sich neue Perspektiven eröffnen.

Shutterstock

Hochwertige
Bürodrehstühle
zu Aktions-
preisen!



ALBER MÜBEL
EINRICHTEN & WOHNEN

Schlanders - direkt an der Staatsstraße
Tel. 0473 730255 - www.alber-moebel.com