

# Homeoffice: Worum es wirklich geht

Homeoffice ist nur vordergründig eine Frage des Arbeitsorts. Im Kern geht es dabei um das Prinzip der Augenhöhe, um Menschenbilder, Vertrauen statt Kontrolle und ganz grundsätzlich um das Verhältnis zwischen Führungskraft und Wissensarbeiter.

Die Corona-Pandemie hat Homeoffice endgültig salonfähig gemacht. Über Nacht wurde verteilte Zusammenarbeit für sehr viele Wissensarbeiter zum Standard und sie ist auf dem besten Weg auch nach der Krise zum „New Normal“ zu werden. Auch wenn mobiles Arbeiten in vielen Unternehmen vorher prinzipiell schon möglich war, blieb es doch die Ausnahme: Eine zweitklassige, grundsätzlich verdächtige und daher explizit zu rechtfertigende Arbeitsform und daher nichts für echte Höchstleister. Vielerorts herrschte vor Corona ein ausgeprägter Präsenzkult und dessen Credo lautete: Echte Arbeit findet nur im Büro und unter Aufsicht statt.

Dieses Credo gerät nun sogar in deutschen Traditionskonzernen zunehmend ins Wanken. „Wir haben gesehen, wie produktiv und effektiv das mobile Arbeiten sein kann. Da haben sich einige Vorurteile in Luft aufgelöst“, stellte Jochen Wallisch, ein führender Manager im globalen Personalbereich von Siemens, fest. Die Konsequenz aus dieser Lehre zog Siemens mit einem weitreichenden Vorstandsbeschluss, der das mobile Arbeiten an zwei bis drei Tagen pro Woche zum weltweiten Standard für rund 140.000 Mitarbeiter machen soll. (ZEIT Online vom 16.7.2020)

Auch die Allianz musste binnen weniger Tage alles ins Homeoffice verlegen und sämtliche Reisen absagen. Und es funktionierte erstaunlich gut. So gut, dass der Allianz-Chef Oliver Bäte glaubt, mit einem massiven Ausbau des mobilen Arbeitens 50% der Reisekosten und langfristig ein Drittel der Büroflächen einsparen zu können. Seine ganz persönliche Erfahrung mit der Arbeit im Homeoffice deckt sich mit der Beobachtung vieler anderer Wissensarbeiter: „Ich bin manchmal erheblich produktiver.“ Damit das auch so bleibt, hat Oliver Bäte angekündigt,

auch künftig teilweise von zu Hause zu arbeiten. (Manager Magazin vom 2.7.2020)

Ein Beschluss in der Dimension wie bei Siemens hat Signalwirkung, weil durch den dadurch gesetzten Rahmen prinzipiell und unmissverständlich die Gleichwertigkeit von Homeoffice herausgestellt wird. Wichtiger noch ist aber das Vorbild eines Oliver Bäte bei der Allianz, der als Chef selbst auch mal zu Hause in Ruhe arbeitet. Beides zusammen wirkt Wunder.

*Knowledge workers cannot be managed as subordinates; they are associates. They are seniors or juniors but not superiors and subordinates.*

Peter F. Drucker, Management's New Paradigm, 1998

Homeoffice ist tatsächlich nur vordergründig eine Frage des Arbeitsorts. Im Kern geht es dabei um Selbstbestimmung und Augenhöhe. Es geht um Menschenbilder, Vertrauen statt Kontrolle und ganz grundsätzlich um das Verhältnis zwischen Führungskraft und Wissensarbeiter, welches Peter Drucker so oft thematisierte. Letztlich geht es darum, wer über Homeoffice und mobiles Arbeiten entscheidet. Solange wie bisher vielerorts üblich das letzte Wort bei einem Vorgesetzten liegt, für den Homeoffice am Freitag oder Montag einem verlängerten Wochenende gleichkommt, wird sich mobiles Arbeiten nicht durchsetzen. Und solange die Führungsriege fleißig das Narrativ des Kapitäns auf der Brücke nährt, werden auch die besten Absichtserklärungen verpuffen.

Darum braucht es auch neue Spielregeln, die einen Ausgleich der Interessen auf Augenhöhe ermöglichen. So wie beispielsweise bei SAP, wo die 22.000 Mitarbeiter in Deutschland schon seit 2018(!) weitgehend frei entscheiden können, ob sie

im Büro, im Café, zu Hause oder auch im Schwimmbad ihre Arbeit verrichten. Die Neuerung der damaligen Regelung war insbesondere die Feststellung, dass es generell erwünscht ist, dass Führungskräfte mobiles Arbeiten ermöglichen. Damit wird die Beweislast umgekehrt. Der Mitarbeiter ist in der Frage nach mobiler Arbeit nicht mehr abhängiger Bittsteller, sondern gleichwertiger Partner in einer gemeinsamen Abwägung der Interessen. Den vorbildlich schlanken Prozess zur Abstimmung beschreibt Personalchef Cawa Younosi so: „Der Mitarbeiter und die Führungskraft einigen sich formlos, das geht per Mail, per SMS oder per Kalendereintrag.“ (FAZ vom 2.3.2018)

*Whether you think you can, or you think you can't – you're right.*

Henry Ford

Es geht also. Bei manchen Unternehmen ging es auch schon vor Corona. Bei vielen anderen geht es jetzt plötzlich und das in unvorstellbarer Geschwindigkeit. Und bei anderen geht es möglichst schnell zurück zum vorherigen Präsenzkult. Die Quittung für diese verpasste Chance erhalten letztere dann in ein paar Jahren, wenn Unternehmen ohne eine vernünftige Regelung von Homeoffice basierend auf Augenhöhe und Selbstbestimmung auf dem Arbeitsmarkt zurückfallen und schlicht nicht mehr konkurrenzfähig sein werden. Auch wenn es sich gerade mitten in der Krise nicht so anfühlt, aber es gilt immer noch: „War for talent is over – talent won.“

**Das Buch zum Manifest für menschliche Führung. Erhältlich als Taschenbuch und E-Book bei Amazon**

Marcus Raitner arbeitet als Agile Transformation Agent und Agile Coach bei der BMW Group IT. In seinem Blog „Führung erfahren!“ schreibt er seit 2010 über die Themen Führung, Agilität, Digitalisierung und vieles mehr.

