

Neue Kompetenzen im Homeoffice

Veränderungsfähigkeit, Selbstmanagement
und Teamgefühl als Erfolgsfaktoren für das
Arbeiten von zu Hause

Autoren: Nora Hauptmann und Stephan Peters, betterplace lab

Herausgeber: Hanna Daum, randstad stiftung

© 2020 randstad stiftung

Herausgegeben von:

Hanna Daum, randstad stiftung

Erschienen als E-Book im November 2020

Kontakt:

randstad stiftung

Helfmann-Park 8

65760 Eschborn

Telefon: 06196. 998 98 67

Fax: 06196. 777 13 58

info@randstad-stiftung.de

www.randstad-stiftung.de

Autoren: Nora Hauptmann und Stephan Peters

Redaktion: Dr. Laila Weigand

Gestaltung und Satz: Crolla Lewis, Aachen

Schriften: Frutiger und Lyon

Neue Kompetenzen im Homeoffice

Veränderungsfähigkeit, Selbstmanagement
und Teamgefühl als Erfolgsfaktoren für das
Arbeiten von zu Hause

Autoren: Nora Hauptmann und Stephan Peters, betterplace lab

Herausgeber: Hanna Daum, randstad stiftung

Inhalt

1	Einleitung	6
	1.1 Mehr Zeit zu Hause	
	1.2 Wie wird der Trend sich weiterentwickeln?	
2	Homeoffice: das neue Büro	10
	2.1 Arbeiten aus den eigenen vier Wänden	
	2.2 Corona schickt die Büroangestellten ins Homeoffice	
3	New Work: mehr als ein Tischkicker im Büro	16
	3.1 Die Konzepte hinter New Work	
	3.2 Neue Kompetenzen für ein neues Arbeitsmodell	
4	Unsere These: Erfolgreiches Homeoffice bedarf New-Work-Kompetenzen	25
	4.1 Veränderungsfähigkeit	26
	4.1.1 Veränderungsfähigkeit als Handlungsfrage	
	4.1.2 Lernende Organisationen	
	4.2 Selbstmanagement	34
	4.2.1 Selbstmanagement in einer Welt im Wandel	
	4.2.2 Reflektierte Entscheidungen über die eigene Zeiteinteilung	
	4.2.3 Die eigene Verantwortung	
	4.2.4 Klare Strukturierung der Arbeit und Zielsetzung	

4.3 Teamgefühl und Kommunikationskultur	42
4.3.1 Persönliche Kontakte	
4.3.2 Wie kommunizieren – und mit welchem Tool?	
4.3.3 Konflikt-Ansprache	
5 Exkurs: Gesellschaftliche Effekte des Homeoffice	50
5.1 Umwelt	
5.2 Wohnfläche/Lebensräume	
5.3 Veränderte Selbstwahrnehmung	
6 Methodische Anmerkungen	52
6.1 Literaturrecherche und Entwicklung der Thesen	
6.2 Datenerhebung: Umfrage und Interviews	
6.3 Limitationen und Forschungsansätze	
7 Fazit	54
8 Anhang	56
8.1 Wissenswertes zum betterplace lab	
8.2 Wissenswertes zur randstad stiftung	
9 Quellenverzeichnis	58

1 Einleitung

Im März 2020 hat die Welt eine globale Krise ergriffen, wie wir sie noch nie zuvor erlebt haben. Und selbst wenn in einigen Lebensbereichen schon wieder ein wenig Normalität eingekehrt ist – oder wir sie uns als »new normal« geschaffen haben –, klingen die Erfahrungen aus den letzten Monaten noch nach. Wenn in 30 Jahren jemand fragen wird: »Wo hast du diese besondere Zeit erlebt?«, werden viele von uns antworten: zu Hause.

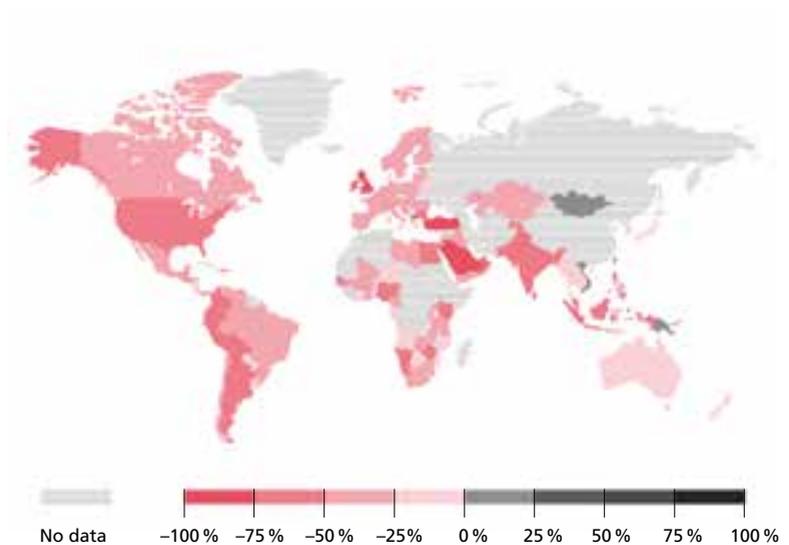
1.1 Mehr Zeit zu Hause

Corona hat uns aus Geschäften, Schulen, Bussen und Büros vertrieben und in die eigenen vier Wände gezwungen. Während wir vor der Pandemie noch etwa 44 Prozent unserer Wachzeit¹ unter der Woche an unseren Arbeitsstätten verbracht haben, ist diese Zeit für jeden zweiten Erwerbstätigen² in Deutschland auf 0 Prozent gesunken (vgl. bitkom 2020; Statistisches Bundesamt). Die *Google Mobility Reports* veranschaulichen eindrücklich, welche Auswirkungen die Pandemie auf die Bewegungsmuster von Personen hat. Mit anonymisierten Daten, die von Apps wie Google Maps zur Verfügung gestellt werden, erstellt Google einen regelmäßig aktualisierten Datensatz. Er zeigt, wie stark sich unser Bewegungsradius eingeschränkt hat. Google misst dazu täglich die Besucherzahlen für bestimmte Standortkategorien (z. B. Lebensmittelgeschäfte, Parks, Bahnhöfe) und vergleicht sie mit den Daten, die einen Tag vor Ausbruch der Pandemie erhoben wurden. Auf der interaktiven Karte (hier dargestellt für die weltweite Homeoffice-Hochphase im Mai) wird deutlich, dass in vielen Ländern deutlich mehr Zeit zu Hause verbracht wurde (50-75 Prozent).

¹ 34,9 Stunden arbeiten und 8,2 Stunden schlafen Erwerbstätige laut Statistischem Bundesamt. Entsprechend haben wir vor Corona ca. 44 Prozent der Wachzeit unter der Woche bei der Arbeit verbracht, vernachlässigt man den geringen Anteil der Personen, die ihre Arbeitszeit bereits vor der Pandemie im Homeoffice verbracht haben.

² Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in dieser Studie die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

Wie hat sich die Zahl der Besucher am Arbeitsplatz seit Beginn der Pandemie verändert? (Stand 26. Mai 2020)



Quelle: Google: COVID-19 Community Mobility Trends (2020).

1.2 Wie wird sich der Trend weiterentwickeln?

Laut Umfrage des Bayerischen Forschungsinstituts für Digitale Transformation (bidt) wünschen sich 68 Prozent der Arbeitnehmer, die dies bei ihrer Tätigkeit grundsätzlich für möglich halten, nach der Corona-Krise mehr Homeoffice als zuvor (vgl. Stürz et al. 2020).

Jennifer Christie, Personalchefin bei Twitter, hat bereits Ende Mai unter dem Hashtag **#LoveWhereverYouWork** verkündet, dass es den Mitarbeitern ermöglicht werden solle, »für immer« im Homeoffice zu bleiben, wenn dies ihr Wunsch sei. Das Unternehmen war auf die Situation gut vorbereitet und konnte schnell reagieren, da bereits vor der Pandemie die Dezentralität der Belegschaft einen hohen Wert hatte und »remotes Arbeiten«, also das ortsunabhängige Arbeiten, unterstützt wurde.

Etwas schwieriger gestaltete sich die Umgewöhnung bei Phoenix Contact. Das Unternehmen entwickelt Produkte und Systeme im Bereich Elektrotechnik und war zunächst besorgt, Mitarbeiter mit dem Homeoffice zu überfordern und den Kontakt zu ihnen zu verlieren. Im Interview mit der *Zeit* beschreibt eine Führungskraft, dass es Zeit und Überwindung kostete, Kontrolle abzugeben und Vertrauen aufzubauen (vgl. Ceballos Betancur et al. 2020). Am Ende des Lernprozesses steht auch hier mehr örtliche Flexibilität bei teilweise sogar erhöhter Produktivität.

Zahlreiche Journalisten der großen Tages- und Wochenzeitungen haben sich mit der massenhaften Bewegung ins Homeoffice beschäftigt. Die meisten Artikel wägen ab zwischen den Vor- und Nachteilen: Flexibilität und neue Autonomie versus Überarbeitung und Vereinzelung.

In dieser Kurzstudie wollen wir nicht Position beziehen für oder gegen mehr Arbeitszeit im Homeoffice. Was schon vor der Pandemie als wahrscheinlich galt, bestärken die Erfahrungen während der Corona-Krise: Erwerbstätige werden in der Zukunft deutlich mehr Arbeitszeit zu Hause verbringen. **Wir wollen daher erforschen: Welche Kompetenzen brauchen Mitarbeiter, Führungskräfte und Teams, um Motivation, Effizienz und Teamgefühl aufrechtzuerhalten?** Wie sind Teams organisiert, die besonders gut auf diese Zeit vorbereitet waren und sich agil anpassen konnten?

Unsere Erkenntnisse fußen auf einer interdisziplinären Literaturrecherche und der Auswertung eines kurzen Fragebogens. Einen Einblick in die Umsetzung von Homeoffice ermöglichten uns Interviews, die wir mit Mitarbeitern aus Unternehmen mit unterschiedlicher digitaler Affinität und Größe geführt haben (unter »Unternehmen« fassen wir hier nicht nur wirtschaftliche, sondern auch soziale Organisationen und Vereine zusammen, verwenden aber »Unternehmen« als Sammelbegriff). **Unser Fokus liegt auf der individuellen sowie auf der Teamebene,** weniger auf dem Unternehmen als wirtschaftlichem Akteur während der Pandemie. Wir betrachten es als gegeben, dass eine solide Grundlage an »digital literacies«, also an digitalen Basiskompetenzen, das Einleben

im Homeoffice stark erleichtert. Daher steht dieser Aspekt nicht im Zentrum und die hier beschriebenen Kompetenzen gehen über digitale Basiskompetenzen hinaus.

Die ganze Tragweite der gesellschaftlichen Veränderungen, die mit dem vermehrten Arbeiten im Homeoffice in der Zukunft einhergehen können, ist aktuell noch nicht abzuschätzen. Berufsbilder werden sich verändern, wirtschaftliche, soziale und psychische Folgen bald spürbar. Der hier gesetzte Schwerpunkt bezieht sich auf die schon erkennbaren Veränderungen und beispielhaften Umgänge, die Arbeitnehmer und Führungskräfte mit dem Homeoffice bereits gefunden haben. Dennoch wollen wir auf einige weiter in der Zukunft liegende Veränderungen in einem Exkurs am Schluss der Studie eingehen.

2 Homeoffice: das neue Büro

Früher war der Fall klar: Als Landwirt hat man auf dem Feld gearbeitet und als Arbeiter in der Fabrik – also immer dort, wo Boden und Maschinen für die Erzeugung des Produktes verfügbar waren. Heute sitzen viele Angestellte vor einem Bildschirm und sind (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2020) größtenteils mit der »Handhabung von Informationen (Erzeugung, Bearbeitung, Übermittlung u. a.)« betraut. Das tun allein in Deutschland rund 25 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, Tendenz rasant steigend mit einem Plus von 9,6 Prozent in nur vier Jahren (s. WEKA 2018).

Den Ursprung nahm diese Entwicklung mit der industriellen Revolution. Im 19. Jahrhundert lösten sich die Arbeiter räumlich und ideell von den Produktionsstätten. Die Belegschaften zerfielen in Arbeiter auf der einen und Angestellte auf der anderen Seite. Letztere verbrachten nun ihre Arbeitstage in Büros. In ihnen hielten schon bald Schreibmaschinen, Telefone und Aktenordner Einzug. Büroarbeit verhiess den sozialen Status »Mittelschicht«. Das Fließbandprinzip aus dem Fabrikalltag wurde weitestgehend beibehalten: Standardisierung der Abläufe und kollektive Effizienzsteigerung in genormten Büroboxen. Die Digitalisierung, der Personal Computer in den 1980er und das Internet ab den 1990er Jahren legten die technologischen Grundlagen für immer mehr Dezentralismus. Die Wissensökonomie und die individuelle Potenzialentfaltung des einzelnen Angestellten waren die geistigen Triebfedern für die kommende Entwicklung. 2020 sieht ein Büro anders aus: Es entstehen immer mehr Co-Working-Spaces ohne feste Arbeitsplätze, dafür mit unterschiedlichen Zonen für Erholung, Inspiration und interdisziplinäre Kollaboration (im Detail zum »Büro der Zukunft« s. Competence Center Workspace Innovation des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation).

»Die schöne, neue Bürowelt steht im Dienst der Kreativitätssteigerung. Sie spricht das autonome, sich selbst regierende Bürosubjekt an, das mit Notebook und Smartphone jederzeit plug-and-work-bereit nur

das Beste aus sich herausholt, ob im Büro, auf dem Flughafen, im Hotel oder zu Hause.«

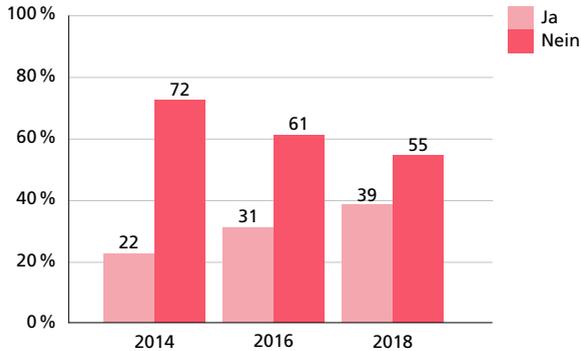
So beschreibt es Dieter Schnaas in der *WirtschaftsWoche* (August 2014). Da erscheint es doch nur folgerichtig, dass der moderne Angestellte für die Büroarbeit nicht mal mehr ins Büro kommen muss. Das Büro ist heute überall – zumindest überall dort, wo ein Internetanschluss verfügbar ist und der Arbeitgeber Zugriff auf seine Arbeitsstruktur in einer Cloud erlaubt.

2.1 Arbeiten in den eigenen vier Wänden

Arbeiten jenseits des (eigenen) Büros wird als »Remote Work« zusammengefasst und trifft laut Cambridge Dictionary dann als Bezeichnung zu, wenn ein Mitarbeiter hauptsächlich von zu Hause arbeitet und mit dem Unternehmen via E-Mail und Telefon kommuniziert. Die Art der »Remote Work« lässt sich prinzipiell danach weiter aufschlüsseln, wie häufig (immer, regelmäßig, in Ausnahmefällen) und an welchen Orten (zu Hause, von unterwegs oder wechselnd im Café oder gar Ausland) Menschen arbeiten.

Während die sogenannten Digitalnomaden häufig selbstständig und ausschließlich »remote arbeiten«, und das zudem oft – wie der Name suggeriert – an wechselnden Orten, findet der Großteil der »Remote Work« zu Hause statt, neudeutsch: im Homeoffice (seltener auch: Heimarbeit, Telearbeit oder Fernarbeit). Das Modell Homeoffice boomt seit einigen Jahren – schon deutlich vor dem Ausbruch der Corona-Pandemie. Bereits in einer Studie von 2018 stellte bitkom heraus, dass knapp 40 Prozent aller (deutschen) Unternehmen Homeoffice ermöglichen, ein Zuwachs von 17 Prozent innerhalb von vier Jahren. Das Arbeiten von zu Hause ist längst salonfähig geworden.

Vier von zehn Unternehmen setzen auf Homeoffice. Arbeiten einzelne Mitarbeiter ganz oder teilweise im Homeoffice?



Quelle: bitkom Research (2018).

Immer mehr Arbeitnehmer wünschen sich das Recht, auch von zu Hause zu arbeiten. Das liegt vor allem an den positiven Zuschreibungen: höhere Produktivität, geringerer Stress, kürzerer Arbeitsweg, mehr Zeit und Flexibilität für das Privatleben. Eine Studie des IDG Research Services (2018) listet die häufigsten Wünsche der Mitarbeiter auf, darunter auf den ersten Plätzen: flexiblere Arbeitszeitmodelle (52,3 Prozent), schnelle Netzwerkanbindung (45,9 Prozent), standortunabhängiger Zugriff auf Dateien (43,6 Prozent). 37,2 Prozent wünschen sich eine geringere Präsenzpflcht im Büro und mehr Homeoffice. Damit sind der Trend und die innere Motivation auf Mitarbeiterseite klar zu erkennen und zu benennen. Ein großer Teil der Belegschaft wünscht sich die Flexibilität, zumindest einen Teil der Arbeit in den eigenen vier Wänden leisten zu dürfen.

Auch auf der Unternehmensseite gibt es gute Gründe, den Mitarbeitern diesen Wunsch zu erfüllen. Die höhere Motivation und die – in einer Studie (2015) der Stanford University nachgewiesene³ – höhere Produktivität (laut Studie um 13 Prozent), sogar noch ergänzt durch eine stärker

³ Die Ergebnisse der Studie sind insofern mit Vorsicht zu genießen, als sich die Mitarbeiter als Probanden freiwillig gemeldet hatten, um an dem Experiment teilzunehmen. Auch wurden langfristige Effekte, wie bspw., eher bei Beförderungen und Gehaltserhöhungen übergangen zu werden, nicht berücksichtigt.

ausgeprägte Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter im Homeoffice (im Rahmen einer Studie der ILO beobachtet), treffen auf eine gleichzeitige Kostenersparnis für die Unternehmen. Physische Arbeits- und Parkplätze entfallen, Krankheitsstände und Fehlzeiten gehen zurück (vgl. abermals die genannte Studie (2015) der Stanford University). Und dennoch waren in Deutschland 2018 noch 55 Prozent der Unternehmen nicht bereit, Homeoffice einzuführen. Die Gründe lesen sich in der bereits angeführten bitkom-Studie wie folgt:

»Zwei Drittel der Unternehmen (65 Prozent), deren Mitarbeiter nicht im Homeoffice arbeiten, geben an, dass Homeoffice nicht für alle Mitarbeiter möglich sei und niemand ungleich behandelt werden dürfe. Mehr als die Hälfte (58 Prozent) meint, dass ohne direkten Austausch mit Kollegen die Produktivität sinke. Und fast ebenso viele (55 Prozent) sagen, dass Homeoffice generell nicht vorgesehen sei. Für gut jedes dritte Unternehmen spricht gegen flexible Heimarbeit, dass die Mitarbeiter nicht jederzeit ansprechbar seien (33 Prozent), knapp drei von zehn sagen, die Arbeitszeit sei nicht zu kontrollieren (29 Prozent). Für jedes vierte Unternehmen (27 Prozent) sprechen die gesetzlichen Regelungen zum Arbeitsschutz gegen Homeoffice. Weitere Gründe sind Sorgen um die Datensicherheit (22 Prozent), eine zu teure technische Ausstattung (16 Prozent) und die Furcht um eine abnehmende Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen (9 Prozent).« (bitkom 2018)

2.2 Corona schickt die Büroangestellten ins Homeoffice

Am 25. März stellte der Bundestag eine »epidemische Lage von nationaler Tragweite« (Bundesregierung 27.03.20) fest. Einige Tage später wurden wesentliche Vorkehrungen und Gesetze zum Schutz der Bevölkerung vor der Corona-Pandemie erlassen, darunter auch Kontaktbeschränkungen und Mindestabstandsregeln. Damit waren die Vorbehalte der

Unternehmen gegenüber der Arbeit im Homeoffice nicht mehr haltbar. Homeoffice wurde für viele Unternehmen schlicht »alternativlos«, wie es einst Angela Merkel formulierte. Um das eigene wirtschaftliche Fortbestehen zu sichern, mussten viele Mitarbeiter fast über Nacht zum ersten Mal und/oder von nun an ausschließlich von zu Hause aus arbeiten.

»Nach einer Erhebung von Mitte März 2020 arbeitet infolge der Corona-Pandemie jeder zweite Berufstätige (49 Prozent) ganz oder zumindest teilweise im Homeoffice.«

So heißt es entsprechend in einer Aktualisierung der Studie von bitkom. Eine hohe Zahl, vor allem gemessen an der Kürze der Zeit, in der die Umstellung von Büro- zu Heimarbeit erfolgen musste. Branchenspezifisch zeichnet das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in seiner Auswertung ein noch differenzierteres Bild: Im verarbeitenden Gewerbe haben vor Ausbruch der Pandemie nur in jeder vierten Firma Beschäftigte regelmäßig von zu Hause gearbeitet, nun seien es fast 50 Prozent. In der Informationswirtschaft (IKT-Branche, Mediendienstleister und wissensintensive Dienstleister) war der Wert bereits vorher mit 50 Prozent sehr hoch, stieg aber auch noch mal spürbar auf über zwei Drittel. Und damit ist das Ende der Entwicklung laut Dr. Daniel Erdsiek, Wissenschaftler im ZEW-Forschungsbereich Digitale Ökonomie, noch nicht erreicht:

»Die flächendeckende Erkenntnis, dass zusätzliche Tätigkeiten ins Homeoffice verlagert werden können, verstärkt den Impuls, den die Corona-Krise auf die Verbreitung ortsflexibler Arbeit ausübt. Aufgrund der neuen Erfahrungen und Erkenntnisse planen viele Unternehmen, Homeoffice auch nach der Krise intensiver zu nutzen als vor dem Beginn der Corona-Pandemie.«

73 Prozent der Unternehmen, die während Pandemie verstärkt auf das Arbeiten von zu Hause setzten, planen laut einer Personalleiter-Befragung von Randstad-ifo auch in Zukunft, mehr davon anzubieten. Außerdem will die Hälfte der Unternehmen, die ihr Homeoffice bislang nicht hochgefahren hatten, künftig mehr Möglichkeiten schaffen (vgl. Randstad-ifo 2020).

3 New Work: mehr als ein Tischkicker im Büro

Die Entwicklung zur Arbeit im Homeoffice (durch die Corona-Pandemie zwar verstärkt, aber schon seit Jahren erkennbar) geschah nicht im luftleeren Raum. Das ortsunabhängige Arbeiten lässt sich vielmehr in den größeren Rahmen der New-Work-Bewegung fassen. Der Begriff steht für die seit den 1980er Jahren teils schrittweisen, teils revolutionären Veränderungen am Arbeitsplatz. »New Work« geht auf den Philosophen Frithjof Bergmann zurück. Er wollte mit dem Begriff ein Gegenmodell zum Sozialismus wie auch Kapitalismus schaffen. Das Modell begreift Arbeit als etwas, das die Arbeiter als sinnvoll ansehen und auch wirklich erledigen wollen.

Heutzutage wird New Work oft als Konsequenz aus den disruptiven Strömungen der Globalisierung und Digitalisierung gesehen – ein neues Arbeitsmodell, insbesondere für die Kreativ- und Wissensarbeit. Im Zukunftsinstitut liest man zum »Megatrend New Work« entsprechend:

»Die Digitalisierung wirft den Menschen auf sein Menschsein zurück – vor allem im Arbeitsleben. Wenn Maschinen künftig bestimmte Arbeiten besser verrichten können als der Mensch, beginnen wir, über den Sinn der Arbeit nachzudenken. Wenn die Arbeit uns nicht mehr braucht, wofür brauchen wir dann die Arbeit? New Work beschreibt einen epochalen Umbruch, der mit der Sinnfrage beginnt und die Arbeitswelt von Grund auf umformt. Das Zeitalter der Kreativökonomie ist angebrochen – und es gilt, Abschied zu nehmen von der rationalen Leistungsgesellschaft. New Work stellt die Potenzialentfaltung eines jeden einzelnen Menschen in den Mittelpunkt. Denn Arbeit steht im Dienst des Menschen: Wir arbeiten nicht mehr, um zu leben, und wir leben nicht

mehr, um zu arbeiten. In Zukunft geht es um die gelungene Symbiose von Leben und Arbeiten.«

Wie New Work konkret aussieht, ist damit nicht gesagt. Viel zu oft wird es an Symbolen wie dem Tischkicker oder der Hängematte festgemacht – Utensilien, die im klassischen Büro nichts zu suchen hatten und wie eine Abkehr von der Leistungsgesellschaft wirken. Doch New Work kommt stärker in den Methoden zum Ausdruck, die ein agiles, offenes, aber zugleich hochgradig prozessuales Arbeiten ermöglichen, als im neuen Bällebad. Im Scrum bspw. werden in klar definierten Rollen und nach strengen Zeitintervallen (sog. Sprints) einzelne Arbeitspakete umgesetzt und evaluiert (sog. Retrospektive). Im Design Thinking sollen Probleme durch neue Ideen gelöst werden, indem zunächst die Bedürfnisse der Zielgruppe fokussiert und dann in mehreren Schritten Befriedigungsansätze elaboriert werden. Stammt Scrum zunächst aus der Software-Entwicklung, findet Design Thinking seinen Ursprung in der Arbeit von Designern. Beide Methoden haben gemein, dass sich Mitarbeiter in Rollen statt in fixen Positionen zusammenfinden und für einen definierten Zeitraum einer Aufgabe widmen. Im Design Thinking sollen Probleme durch neue Ideen gelöst werden, indem zunächst die Bedürfnisse der Zielgruppe fokussiert werden und man sich dann an Befriedigungsansätze in mehreren sich wiederholenden Schritten annähert. Diese iterative (also schrittweise wiederholende) Herangehensweise ist typisch für ein flexibles Arbeitsmodell, das unter New Work gefasst werden kann.

Will man New Work beschreiben, lässt sich das am konkretesten über einige wesentliche, zentrale Konzepte oder Dogmen, selbst wenn diese sich sehr unterschiedlich in den Arbeitsalltag übersetzen lassen. Nach Otto (2017) werden dazu die sechs Faktoren Flexibilität, flache Hierarchien, Agilität, Digitalisierung, Individualität und neue Bürokonzepte angeführt. Sie befinden sich zwar auf unterschiedlichen Ebenen: Digitalisierung eher als Auslöser/Bedingung, flache Hierarchien als Merkmal und Flexibilität als Fähigkeit. Dennoch können sie als zentrale Konzepte der New-Work-Bewegung gelten.

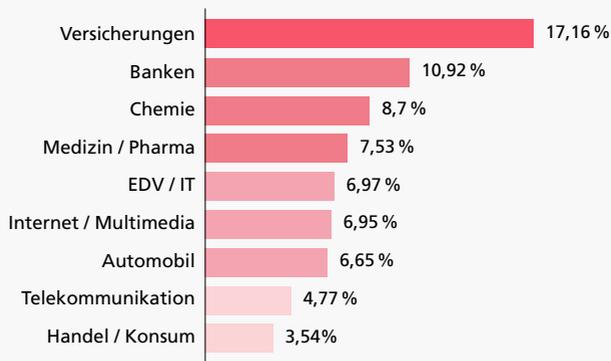
New Work: Diese Branchen sind fit für die Arbeitswelt von morgen

Flexibilität als Faktor der New-Work-Bewegung

Von der Möglichkeit, den Arbeitsort selbst zu bestimmen, über die freie Zeiteinteilung bis hin zu Kinderbetreuungsangeboten: In welchen Branchen sind Modelle zur flexiblen Gestaltung des Arbeitsalltags vorhanden?

Die Versicherungsbranche ist mit 17,16 % Vorreiter bei Angeboten zur flexiblen Arbeitseinteilung.

Angebote wie Homeoffice, flexible Arbeitszeiten und Kinderbetreuung



Quelle: Kununu-Ranking »Beruf und Familie: In diesen Branchen klappt's« (2017).

Flache Hierarchien als Faktor der New-Work-Bewegung

Flache Hierarchien verkürzen Entscheidungswege und zielen auf die Eigeninitiative der Mitarbeiter ab. In welchen Branchen werden flache Organisationsstrukturen bereits gelebt und wo herrschen nach wie vor Hierarchien vor?

Flache Organisationsstrukturen existieren in der IT- und Internetbranche am häufigsten. Im Bankwesen dagegen geht es eher hierarchisch zu.

Einsatz flacher Hierarchien

Mittelwert nach Branchen auf einer 4-stufigen Skala von 1 («hierarchisch») bis 4 («flach»).



Quelle: Kienbaum/StepStone: Leadership Survey 2018: Die Kunst des Arbeitens in der Digitalen Revolution.

Agilität als Faktor der New-Work-Bewegung

Proaktiv statt reaktiv: Agile Unternehmen gestalten ihre Strukturen und Prozesse so flexibel, dass sie schnell angepasst werden können. Die

Die höchste Lernagilität wurde bei Führungskräften der Pharmaindustrie festgestellt, die geringste im Bereich Automobil.

Fähigkeit, aus Erfahrungen zu lernen und dieses Wissen in neuen Situationen anzuwenden, wird als Lernagilität bezeichnet – wie schneiden Führungskräfte in unterschiedlichen Branchen hierbei ab?

Lernagilität von Führungskräften

Der Wert beschreibt den Vergleich zur Norm. Beispiel: Ein Ergebnis von 60 bedeutet, dass diese Person eine höhere Ausprägung des Faktors der Lernagilität zeigt als 60 Prozent der Führungskräfte, die auch an diesem Assessment teilgenommen haben.



Quelle: Korn/Ferry: Agilitätsbetrachtung deutscher Führungskräfte 2018 – Branchenvergleich.

Quelle gesamte Grafik: Otto (2017).

Die beschriebenen Faktoren (Flexibilität, flache Hierarchien, Agilität, Digitalisierung, Individualität und neue Bürokonzepte) beschreiben relevante Ansätze, nach denen New Work in Unternehmen gelebt wird. Im Folgenden beschreiben wir die Konzepte, auf denen die Umsetzung von New-Work-Ansätzen beruht. Diese greifen auf verschiedenen Ebenen: Anforderungen, die durch äußeren Wandel entstehen, Veränderungen in der Mitarbeiterstruktur und individuelle Motivation.

3.1 Die Konzepte hinter New Work

Eine Welt im ständigen Wandel setzt die Unternehmen unter Druck. Sie müssen sich permanent an neue (Markt-)Gegebenheiten, (Kunden-)Bedürfnisse und (technologische) Möglichkeiten anpassen. Deshalb sind eine ausgeprägte Veränderungsfähigkeit, Flexibilität und Agilität besonders wesentlich in der neuen Arbeitswelt.

- » **Veränderungsfähigkeit:** Schnelle und effiziente Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen, sowohl auf Ebene des Unternehmens als auch bei den einzelnen Mitarbeitern. Es erfordert Resilienz (psychische Widerstandsfähigkeit) und Gestaltungswillen, Veränderungen nicht nur anzunehmen, sondern produktiv nutzen zu können.

- » **Flexibilität:** »Flexible Arbeitszeiten, -orte und -plätze ermöglichen effektives und an verschiedene Situationen angepasstes Arbeiten« (Otto 2017) und sind zugleich eine (messbare) Folge im Umgang mit dem Veränderungsdruck. Es entstehen zunehmend Co-Working-Spaces, Gleitzeit-Modelle und ortsunabhängige Arbeitsoptionen, bspw. das Arbeiten im Homeoffice.
- » **Agilität:** »Strukturen und Prozesse werden so gestaltet, dass sie auf unvorhergesehene Ereignisse oder neue Anforderungen angepasst werden können« (Otto 2017). Agilität beschreibt die Notwendigkeit, nicht nur arbeitsräumliche und -zeitliche Flexibilität zu schaffen, sondern Methoden einzuüben und Abläufe dahingehend zu optimieren, dass künftige Veränderungen frühzeitig erkannt und gestaltet werden können (s. Scrum oder Design Thinking). Das Schlagwort »Permanent Beta« fasst es in diesem Zusammenhang gut zusammen: Prozesse, Projekte und Produkte befinden sich in kontinuierlicher Entwicklung, die nie zu einem Abschluss kommt.

Die zunehmende Flexibilisierung schlägt sich auch in einer neuen Mitarbeiterstruktur nieder. Klare und starre Hierarchien weichen auf, werden durchlässiger und nehmen die Mitarbeiter mehr in die Verantwortung. Das Selbstmanagement wird zu einer zentralen Fähigkeit; Führung muss neu gedacht und gelebt werden.

- » **Flache Hierarchien:** »Eine moderne, demokratische Führungskultur ermöglicht die Zusammenarbeit auf Augenhöhe bei kurzen Entscheidungswegen« (Otto 2017). Das bedeutet, dass es zunehmend mehr Mitsprache und Entscheidungsbefugnisse jenseits der Chefetage gibt. Zum Teil wird die fixe Position des Chefs gänzlich abgeschafft und durch sogenannte kompetenzbasierte Hierarchien ersetzt.
- » **Selbstmanagement:** Wenn die Kontrolle »von oben« nachlässt, entsteht ein Freiraum auf Seiten der Mitarbeiter, die sich nun selbst führen müssen. Das Selbstmanagement erfordert die entsprechende Fähigkeit, eigenständig Entscheidungen darüber zu treffen, welche Aufgaben wie zu erledigen sind.

- » **Führung:** Es wäre ein Trugschluss, daraus abzuleiten, dass es weniger (oder gar keine) Führung in New Work bräuchte. Eine neue Führungskultur setzt jedoch auf situative, unterstützende Führung, häufig als eine Art Coaching der Mitarbeiter in ihrer Entwicklung.

Diese Art der Führung fördert die Potenzialentfaltung der einzelnen Mitarbeiter. Die Angestellten werden nicht als gesichtslose Arbeiter gesehen, die in hoch standardisierten Prozessen in einzelnen Büroboxen »gehalten« werden, sondern ihnen wird vielmehr Selbstentfaltung ermöglicht und im Gegenzug viel Eigenmotivation abverlangt. Auch durch den demografischen Wandel und den sogenannten War for Talents gilt es für die Unternehmen, Fachkräfte für sich zu gewinnen. Auf Sinnhaftigkeit zu setzen, ist dabei eine erfolversprechende Strategie.

- » **Sinn in der Arbeit:** Wie schon Frithjof Bergmann definierte, geht es bei New Work darum, selbst Sinn im eigenen Schaffen zu sehen. Ein Anspruch, den immer mehr Arbeitnehmer stellen – sogar mit der Bereitschaft, im Gegenzug auf Gehalt zu verzichten (s. Interview mit Arbeitspsychologe Theo Wehner 2019). Damit verbunden sind oft die Werte Engagement, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft.
- » **Work-Life-Balance:** Das ausgewogene Verhältnis zwischen beruflichen Anforderungen und privaten Bedürfnissen ist seit Jahren ein zentrales Schlagwort in der neuen Arbeitswelt. Weitergeführt zum »Work-Life-Blending« geht es darum, die scheinbar trennscharfen Welten Berufs- und Privatleben miteinander zu vereinbaren. Home-office-Modelle und Mobile-Office-Lösungen spielen dabei eine tragende Rolle.

3.2 Neue Kompetenzen für ein neues Arbeitsmodell

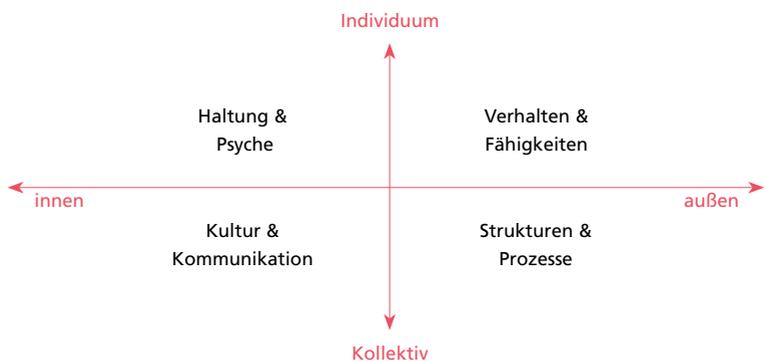
»Die meisten Unternehmen tun so, als müsse man nur ein paar Rollen und Regeln verändern, und schon würden Menschen kreativer, verantwortungsvoller und selbstbestimmter. Dieses Herangehen übersieht, dass jede maßgebliche Veränderung in der Außenwelt

eine entsprechende Veränderung im Innenleben der einzelnen Menschen braucht. [...] Wenn Unternehmen den Spielraum für Individuen vergrößern – ihnen mehr Freiraum und Verantwortung geben –, bedarf es eines Kompetenzaufbaus, einer menschlichen Reifung, im Zuge derer Mitarbeiter innerlich stärker und selbstbewusster werden.«

So stellen Gründerin Joana Breidenbach und Organisationsentwicklerin Bettina Rollow in ihrem Handbuch »New Work needs Inner Work« (2018) heraus, dass es maßgeblich auf den Kompetenzaufbau der Mitarbeiter ankommt, wenn sie erfolgreich nach New Work arbeiten wollen.

Veranschaulichen lässt sich der angesprochene Zusammenhang zwischen (inneren) Kompetenzen und der äußeren Struktur anhand des AQAL-Modells von Ken Wilber (2004). Die Unterscheidung verläuft auf zwei Achsen: individuell und kollektiv sowie innen (Kultur, Werte, Erwartungen) und außen (Strukturen, Prozesse, Verhaltensweisen, Kompetenzen).

AQAL-Modell nach Ken Wilber



Quelle: Breidenbach/Rollow (2020).

Nach Wilber und der Integraltheorie ist ein Gleichgewicht zwischen den vier Dimensionen entscheidend. Ist die Balance gestört, passen die Werte und Erwartungen nicht zur Realität, sodass Unter- bzw. Überforderung, Frustration und Motivationsverlust drohen. Ein typisches Beispiel ist das Zeitmanagement von Mitarbeitern. Solange Vorgesetzte strikte Vorgaben darüber machen, welche Aufgaben wann, wo und wie zu erledigen sind, müssen die Mitarbeiter »lediglich« die Bereitschaft mitbringen, den Vorgaben zu folgen – die klar definierten Strukturen und Prozesse schaffen hier Ordnung und Sicherheit. Bleibt den Mitarbeitern jedoch die Entscheidung (weitestgehend) überlassen, müssen sie selbst für genug Stabilität sorgen, indem sie in den drei anderen Quadranten wachsen. In diesem Fall sind eine flexiblere/stabilere Grundhaltung (s. »Growth Mindset« im nachfolgenden Kapitel) ebenso wichtig wie die nötigen Fähigkeiten zur Priorisierung und Selbstreflexion und eine gute Kommunikationsfähigkeit zu Team und Vorgesetzten. So könnte ein Ausgleich geschaffen und die Balance wieder hergestellt werden, und das sogar in der Weise, dass die Mitarbeiter gegen Veränderungsdruck von außen resilienter wären, da sie die Stabilität im Wesentlichen aus sich und den inneren Kompetenzen (individuell wie im Team) beziehen.

4 Unsere These: Erfolgreiches Homeoffice bedarf New-Work-Kompetenzen

Corona und der daraus verursachte (abrupte) Schritt in die Heimarbeit droht das beschriebene Gleichgewicht zu stören. Die Anforderungen an die Mitarbeitenden haben sich innerhalb kurzer Zeit drastisch verändert. Ein Teil der New Work, nämlich eine erhöhte Flexibilisierung durch die Auflösung der festen Strukturen im Büro, wurde eine alternativlose neue Arbeitsrealität. Diesen Wandel im Außen müssen die Mitarbeiter produktiv bewältigen und gestalten – eine Herausforderung, die möglicherweise (gerade in diesem Umfang) neu ist und einer entsprechenden Anpassung im Inneren durch Kompetenzaufbau bedarf.

Wir gehen in dieser Kurzstudie davon aus, dass innere Kompetenzen, die häufig im Zusammenhang mit New Work stehen, entscheidend sind, um langfristig erfolgreich im Homeoffice arbeiten zu können. Dabei ist die Langzeitperspektive zu betonen, da in den ersten Wochen und vielleicht sogar Monaten der Wechsel des Arbeitsortes zweifach überschattet wird: zum einen durch die allgegenwärtige Unsicherheit einer nie dagewesenen Pandemie, die für viele Menschen sowohl existenz- als auch lebensbedrohlich ist. Zum anderen durch die teilweise übersteigerten positiven Erwartungen, die Mitarbeiter mit der Arbeit im Homeoffice verbinden. In der ersten Zeit wird die Arbeit im Homeoffice vermutlich von vielen als eine Entlastung (Work-Life-Balance) und ggf. sogar Befreiung von einer engeren Kontrolle am Arbeitsplatz erlebt. Da mit dieser erzwungenen Erfahrung viele Unternehmen planen, dauerhaft Homeoffice zu ermöglichen (s. Kapitel 2), lohnt es sich, entsprechende Langzeiteffekte zu antizipieren, selbst wenn sie noch nicht im Gesamtausmaß spürbar sind. Das erscheint auch insofern lohnenswert, als Homeoffice nahezu einstimmig als wesentlicher Bestandteil des Arbeitsmodells der Zukunft gesehen wird.

»Will ein bis dato hierarchisch geführtes Team selbstorganisierter arbeiten, wird es Schritt für Schritt äußere Strukturen abbauen. Sobald jedoch Prozesse und Strukturen verringert oder weniger formal gestaltet werden, müssen Teammitglieder Strukturen im Inneren aufbauen. Unter »inneren Strukturen« verstehen wir Kompetenzen wie höhere gedankliche und emotionale Klarheit, präziseres Wahrnehmungsvermögen und bessere Selbstkenntnis. Diese Wechselwirkung hängt mit einer einfachen Tatsache zusammen: Feste Regeln, Ansagen und Prozessabläufe geben uns Halt und Orientierung. Sobald diese jedoch wegfallen, müssen wir in der Lage sein, Sicherheit und Orientierung in uns selbst und im Dialog mit anderen zu finden.«
(Breidenbach/Rollow 2018)

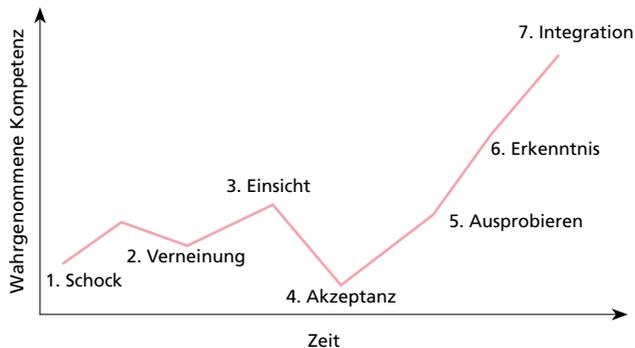
Im Folgenden greifen wir drei zentrale Konzepte der New Work heraus, die wir für die erfolgreiche Arbeit im Homeoffice und insbesondere für die Umstellung darauf als wesentliche Gelingensfaktoren erachten: Veränderungsfähigkeit, Selbstmanagement und Verbundenheit. Diese werden wir in Folge vorstellen und anhand ausgewählter Best-Practice-Beispiele erläutern.

4.1 Veränderungsfähigkeit

Die plötzliche Verlagerung des Arbeitsplatzes nach Hause hat unseren Alltag von einem Tag auf den anderen auf den Kopf gestellt. Eingespielte Abläufe entfallen – von der morgendlichen Anfahrt ins Büro über den liebgewonnenen Kaffeepausch mit den Kollegen, festen Routinen zwischen Meetings und E-Mails bis zur Heimfahrt am Feierabend –, der Arbeitstag muss nun von jedem selbst neu strukturiert und organisiert werden. Die Kollegen sitzen nicht mehr neben einem für eine kurze Frage oder Ad-hoc-Absprachen. Der Chef muss sich darauf verlassen, dass die Arbeit erledigt wird – und das mit geringerer (sozialer) Kontrolle.

Corona hat das Privat- und Arbeitsleben massiv verändert. Um die Auswirkungen auf einzelne Mitarbeiter besser zu verstehen, lohnt ein Blick auf das Konzept von Veränderung: Veränderung wird laut Duden synonym verwendet zu den Begriffen Modifikation, Neuregelung, Um- oder Abwandlung und Umbruch, sowie den normativen Begriffen Korrektur und Verbesserung. Veränderung ist per se nicht als konstanter Zustand zu begreifen, vielmehr ist Veränderung ein Prozess, bestehend aus unterschiedlichen Phasen. Das folgende Modell nach Streich (2016) zeigt diese sieben Phasen der Veränderung auf und schreibt ihnen jeweils »typische Reaktionen« zu:

Die sieben Phasen der Veränderung



Quelle: Koch / Change Leadership (2016).

Typische Reaktionen

- | | |
|--|--|
| 1. Schock | <ul style="list-style-type: none"> » Meist schon negative Vorahnung, Schockzustand, Apathie » Ablehnung der Verantwortung |
| 2. Verneinung | <ul style="list-style-type: none"> » Antihaltung, Ablehnung gegenüber Veränderung, abwartende Haltung |
| 3. Einsicht
(»Ja-aber-Phase«) | <ul style="list-style-type: none"> » Auseinandersetzung mit Veränderung und eigener Einstellung hierzu » Positive Bewertung der eigenen Kompetenz im Veränderungsprozess |

- 4. Akzeptanz** » Emotionale und rationale Akzeptanz der Veränderung
 » Negative Bewertung der eigenen Kompetenz im
 Veränderungsprozess
- 5. Ausprobieren** » Trial-and-Error-Phase
 » Aktive Auseinandersetzung mit neuen Anforderungen
 und Aufgaben
- 6. Erkenntnis** » Aktives Arbeiten an eigener Kompetenz
 » Steigerung der Selbstsicherheit
- 7. Integration** » Routine im Umgang mit neuen Anforderungen
 » Integration neuer Arbeitsweisen in den Alltag

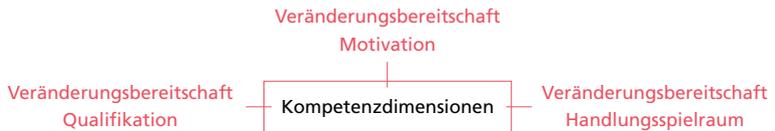
Sofern es sich nicht um eine gewollte und gezielte Veränderung handelt (womit im Fall von Homeoffice in einigen Fällen durchaus zu rechnen ist, s. vorheriges Kapitel), sind Reaktionen und Stadien von Schock, Verneinung und Ablehnung durchaus zu erwarten, bis sich allmählich Einsicht und Akzeptanz gegenüber der neuen Situation durchsetzen. Gerade in einer absoluten Ausnahmesituation wie der einer Pandemie müssen Menschen notwendige Restriktionen erst mal verarbeiten und nachvollziehen: Der Gang ins Büro ist bis auf Weiteres nicht mehr möglich. Es bleibt ein Gefühl des Unbehagens, auch und gerade bezüglich der eigenen Fähigkeiten: Schaffe ich meine Arbeit in der gegenwärtigen Situation? Werde ich den Ansprüchen gerecht?

Jetzt beginnen die Phasen, in denen produktiv und selbstständig Lösungen bzw. Anpassungen entwickelt werden. Insbesondere wenn es seitens des Arbeitgebers keine eng definierten Vorgaben zur Arbeit im Homeoffice gibt, müssen Mitarbeiter neue Arbeitsroutinen eigenständig aufbauen. Eine Phase des Ausprobierens ist unausweichlich. Die Ergebnisse, Erfolge wie Rückschläge, müssen die Mitarbeiter daraufhin reflektieren und zu Erkenntnissen verdichten. Idealerweise ist dieser Lernprozess bereits so weit fortgeschritten, dass es zu einer Integration des Neuen in den Alltag kommt. Homeoffice ist der neue Normalzustand.

Um diesen Zyklus durchlaufen zu können, wird den Mitarbeitern eine hohe Veränderungsfähigkeit (auch: Transformationskompetenz, Anpassungsfähigkeit, Changeability, Adaptability, Wandlungsfähigkeit) abverlangt. Diese wird in der Literatur (z. B. nach Bock 2017) oft im engen

Zusammenspiel mit Veränderungsbereitschaft und Veränderungsmöglichkeit gesehen. Insgesamt umfassen diese drei Ebenen die Dimensionen Motivation, Qualifikation und Handlungsspielraum. Sie sind voneinander abhängig, denn Veränderungsfähigkeit (Können) ist eine Qualifikation, die ohne Bereitschaft (Wille/Motivation) und gegebene Möglichkeiten (Handlungsspielraum) nicht zum Tragen kommen kann.

Veränderungsfähigkeiten



Quelle: Bock (2017).

» **Veränderungsmöglichkeit:** Nur unter bestimmten infrastrukturellen Voraussetzungen (stabile Internetverbindung, ein Ort, der als designierter Arbeitsplatz zur Verfügung steht oder umfunktioniert werden kann) kann man der Notwendigkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, nachkommen. Auch die Lebensumstände haben einen Einfluss darauf, ob konzentriertes Arbeiten im häuslichen Umfeld grundsätzlich möglich ist. Wegfallende Kinderbetreuung oder das Zusammenleben mit mehreren Menschen auf engem Raum können die Leistungsfähigkeit genauso beeinträchtigen wie der emotionale Stress sozialer Isolation. Sind diese Faktoren nicht übermäßig beeinträchtigend, ist der Handlungsspielraum für das Arbeiten von zu Hause gegeben.

» **Veränderungsbereitschaft:** Die neue Situation müssen Mitarbeiter auch emotional annehmen und die eigene Fähigkeit zum autonomen Arbeiten von zu Hause wahrnehmen. Problematisch kann sein, dass die Veränderung nicht aus einem inneren Wunsch resultiert, sondern aus einem äußeren Zwang. Anstelle des »Wollen-Modus« stecken

viele Mitarbeiter im »Müssen-Modus«, der psychologisch betrachtet (vgl. Letratti 2020) die Anpassungsfähigkeit und Frustrationstoleranz (Umgang mit unerwünschten Erfordernissen) besonders strapaziert. Jedoch ist dies individuell zu beurteilen, da einige Mitarbeiter die Verlagerung ins Homeoffice als erstrebenswerte Erleichterung empfinden: Der Tag hat gefühlt mehr Stunden und die Aussicht auf die eigenständige Strukturierung der Zeit wird oftmals positiv bewertet (s. vorheriges Kapitel). Aber auch ohne diese positiven Zuschreibungen kann die Bereitschaft zur neuen Arbeitssituation vorliegen, sofern die Mitarbeiter die neuen Umstände akzeptieren und angehen (ab Phase 4).

4.1.1 Veränderungsfähigkeit als Haltungsfrage

Nichtsdestotrotz kann die erzwungene Situation herausfordernd sein, und zwar für Führungskräfte wie Angestellte gleichermaßen. In einem solchen Veränderungsprozess sind emotionale Intelligenz und das empathische Miteinander für alle Mitglieder einer Organisation wesentlich. Im Mittelpunkt steht die Kompetenz, eigene Gefühle und die der anderen richtig wahrzunehmen, zu verstehen und (positiv) zu beeinflussen. Gerade Unternehmen, in denen Mitarbeiter ganzheitlich agieren können und das »Wellbeing« im Team aktiv kultiviert wird, haben für die jetzige Situation gute Voraussetzungen geschaffen.

Sind der Handlungsspielraum und die Motivation zur Veränderung vorhanden, kommt es auf die eigene Fähigkeit zur tatsächlichen Veränderung an. **In einer komplexen, nichtlinearen Welt, in der sich Menschen und Unternehmen dynamisch an wechselnde Anforderungen des Umfelds anpassen müssen, spielt die Veränderungsfähigkeit dauerhaft eine Rolle.** »Krise ist immer« ist längst ein geflügeltes Wort. Das bekannte Lewin'sche Dogma »Unfreezing, Moving, Refreezing« (Lewin 1963) scheint in der »VUCA-Welt« (als Akronym für Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) überholt. Beweglichkeit als Fähigkeit kommt eine zentrale Bedeutung zu – sowohl auf organisationaler wie auch persönlicher Ebene.

Ein Selbstbild, das die Möglichkeit zur eigenen Veränderung einschließt, ist eine Grundvoraussetzung dafür, um als Individuum Veränderungsfähigkeit aufzubauen. Halte ich mich für eine unveränderliche Persönlichkeit (Fixed Mindset), steht dies einer wachstumsorientierten Denk- und Handlungsweise (Growth Mindset) entgegen (vgl. bspw. Schmidt 2016). Glauben Menschen, dass sie ihre persönliche Entwicklung selbst in der Hand haben, gehen sie resilienter mit Veränderungen um und sind insgesamt beweglicher. Das Maß an Autonomie hat somit Einfluss auf die Wahrnehmung der eigenen Veränderungsfähigkeit.

Diese Beweglichkeit wird in der Management-Lehre oft mit dem Adjektiv »agil« beschrieben. Der Einsatz agiler Methoden bedeutet, dass inkrementelle Schritte und Iterationsschleifen einen Prozess strukturieren. Doch gerade in Zeiten von Homeoffice muss der Arbeitsprozess vermehrt eigenständig strukturiert werden, die Agilität von den Mitarbeitern selbst ausgehen. Hilfreich ist dabei eine Haltung, die Veränderungen als Normalzustand anzuerkennen. Dies minimiert die Verweildauer in den ersten Phasen einer Veränderung (Schock, Verneinung, Einsicht) und hebt Selbstbewusstsein und Frustrationstoleranz in der Bewältigung (Akzeptanz, Ausprobieren, Erkenntnis, Integration). Ein solches agiles Mindset (vgl. Döring 2019) ist verknüpft mit den Werten Offenheit für Veränderung, Lernbereitschaft (inklusive der Bereitschaft, an Fehlern zu wachsen) sowie Vertrauen (in die eigenen Stärken und das Umfeld). Für die Entwicklung eines agilen Mindsets, in dem flexibles und situatives Reagieren ohne Weiteres möglich sind, braucht es ein sicheres wie inspirierendes Umfeld. Hierbei treten widersprüchliche Anforderungen zutage, denen die Organisation der Zukunft einen Rahmen geben muss: Freiheit bei gleichzeitiger Sicherheit, Möglichkeiten zur persönlichen Entfaltung bei gleichzeitigem Identifikationsangebot sowie Selbstbestimmtheit und Verbundenheit (vgl. Borggräfe/Künzler 2017).

Eine Antwort auf diese scheinbaren Dichotomien, die eine sich wandelnde Welt mit sich bringt, benötigen sog. Both/And-Leadership, eine neue Form von Führung, die die Paradoxien zielstrebig und selbstbewusst

annimmt (vgl. Smith/Lewis/Trushman 2016). Eine Besonderheit der Situation im Homeoffice ist, dass Führung nicht mehr von den Führungskräften mit Teamverantwortung ausgeübt wird, sondern in einer Phase der Selbstorganisation jeden betrifft. Weil Selbstorganisation einer der zentralen Funktionsmechanismen in fluiden New-Work-Unternehmen ist, sind Mitarbeiter solcher Unternehmen tendenziell besser für diese Situation aufgestellt.

Individuelle Führung von und für jeden

Matthias Scheffelman ist Partner bei Ashoka. Ashoka ist ein globales Netzwerk für Sozialunternehmer, die mit innovativen Ansätzen soziale Probleme lösen. Ashoka arbeitet seit einigen Jahren dezentral und selbstorganisiert, sodass nicht zwischen Führungskräften und Mitarbeitern unterschieden wird.

Entsprechend müssen alle Teammitglieder die unterschiedlichen Grundelemente von Führung bereitstellen – für sich und andere. Dazu gehören Verlässlichkeit, Klarheit, Struktur, Bedeutung, Wirkung und Sicherheit, die allesamt nach unterschiedlichen Leitbildern ausgerichtet und gelebt werden können (vgl. Breidenbach/Rollow 2017). Zum Beispiel schaffen enge Zielvorgaben oder ein hohes Maß an offener Kommunikation Klarheit. Sicherheit als weiteres Beispiel wird durch eine feste Ordnung und Regeln erzielt oder durch eine Investition in Beziehungen oder gar den festen Grundsatz, dass sich »alles in Bewegung befindet« und Sicherheit über einen starren Dauerzustand nicht mehr erlangt werden kann.

Ashoka setzt auch im Homeoffice auf viel Raum zum Austausch und individuelle Betreuung. Für Matthias Scheffelman ist das ständige »syncen« mit den Teamkollegen entscheidend, also das kurze Abstimmen zu inhaltlichen Themen oder auch dem persönlichen Befinden. Damit dies nicht im Arbeitsalltag untergeht (»aus den Augen, aus dem Sinn«), setzt Ashoka einmal wöchentlich eine

Stunde zum obligatorischen Team-Check-in an, flankiert durch eine tägliche »freie Stunde«: »Jeden Tag um 14:00 Uhr war eine Zoom-Leitung aufgesetzt, in die man sich freiwillig einwählen konnte, um kurz mit anderen zu quatschen.« Dabei geht es um Arbeits- oder private Themen; es gibt keine feste Agenda und keine Teilnahmepflicht. Stattdessen ist ein Zeitfenster da, um sich Rat und Sparring einzuholen.

Matthias Scheffelmeier empfindet die Umstellung nicht als sonderlich gravierend, sondern lediglich als digitales Format der klassischen Büroarbeit. In jedem Fall kommt es nach seiner Erfahrung auf klare Ziele, gutes Projektmanagement und regelmäßigen Austausch an.

4.1.2 Lernende Organisationen

Ungeachtet der Dringlichkeit, in der Anpassungen in der Corona-Pandemie geschehen müssen, sind langfristige Lern- und Wandlungsprozesse für den Erfolg von Unternehmen entscheidend. Das Change-Management-Modell der lernenden Organisation (vgl. [Initio 2020](#)) setzt entsprechend auf einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess. Ziel einer lernenden Organisation ist, Lernen als dauerhaften, »evolutionären« Prozess zu begreifen und zu gestalten, sodass jederzeit eine optimale Reaktion auf sich wandelnde Umweltbedingungen möglich ist.

In einer lernenden Organisation integriert die Kompetenzentwicklung der Zukunft (vgl. [Borggräfe/Künzler 2017](#)) verschiedene Lernebenen – neben der klassischen Wissensvermittlung, etwa durch Fortbildung, über das Erfahrungslernen des Ausprobierens bis hin zum sozialen Lernen im Miteinander – und fördert ihre Mitarbeiter durch Sinnstiftung, Selbststeuerung, Feedback (Lernen im Prozess) und Selbstreflexion. Gerade New-Work-Unternehmen vereinen diese Ebenen: Die kompetenzbasierte Verteilung von Verantwortung wird immer auch als Lernumgebung skizziert, Potenzialentfaltung der Mitarbeiter ist eng verknüpft mit der Entwicklung des Unternehmens. Das interessengeleitete

Weiterentwickeln des Kompetenzprofils anhand sinnstiftender Aufgaben, an denen Mitarbeiter wachsen können, sorgen in diesen Unternehmensformen für inneren Antrieb und das Begreifen des Selbst (als Mitarbeiter, vor allem jedoch als Mensch) im ständigen Werden. Dies wird durch ein sicheres Umfeld begünstigt, in dem Fehler konstruktiv behandelt werden und sogar Ängste geäußert werden dürfen. Das Unternehmen wird somit zum lebenden System, das sich mit seinen Mitgliedern wendig und anpassungsfähig durch die Welt navigiert. Nicht umsonst lautet das neue Credo der Change-Lehre: »Die Zukunft der Organisation ist fluide« (vgl. Borggräfe/Künzler 2017).

4.2 Selbstmanagement

Um die eigene Arbeit entfernt von Büro und Team zu strukturieren, motiviert zu bleiben, sich Ziele zu setzen und diese zu erreichen, brauchen Mitarbeiter ein starkes Selbstmanagement. Das Arbeiten im Homeoffice kann es erschweren, am Ende eines Arbeitstags das Gefühl zu haben, produktiv gearbeitet und gleichzeitig noch Energie und Zeit für private Interessen zu haben. Vielfältige Störquellen und Anlässe zur Prokrastination, wie die greifbare Zeitschrift oder der kurze Weg in die Küche, können konzentrierte Arbeitsphasen beeinträchtigen. **Welche Kompetenzen befähigen Mitarbeiter dazu, ihren Bedürfnissen und Vorhaben entsprechend zu handeln?**

Selbstmanagement beschreibt zunächst die Fähigkeit, die eigenen Emotionen, Gedanken und Verhaltensweisen in verschiedenen Situationen effektiv zu regulieren (vgl. Reinecker 2018). Dazu gehört, mit Stress umgehen zu können, sich selbst zu motivieren und persönliche und berufliche Ziele zu setzen und darauf hinzuarbeiten. Das Konzept Selbstmanagement wird in diversen akademischen Disziplinen untersucht und jeweils unterschiedlich beschrieben.

In der psychologischen Literatur bildet das Konzept der Selbstregulation die Grundlage für Methoden des Selbstmanagements. Selbstregulation beschreibt die Fähigkeit, Ziele zu verfolgen und dabei eigene und fremde Bedürfnisse, Gefühle und Werte gleichzeitig zu berücksichtigen und

zu integrieren. Dabei bezieht das Individuum Umgebungsvariablen, kognitive und biologische Prozesse in das eigene Verhalten ein (vgl. Kanfer 2006). Menschen setzen Ziele flexibel und kreativ um, indem sie widerstrebende Stimmen aus dem Selbst bedenken statt unterdrücken (vgl. Baumann/Kuhl 2013). Selbstregulation läuft nach Kanfer und Karoly (1972) in drei aufeinanderfolgenden Schritten ab, an denen jeweils Methoden zur Verbesserung des Selbstmanagements ansetzen: Selbstbeobachtung, Selbstbewertung und Selbstbelohnung/-bestrafung.

Aus diesem Prozess der Selbstregulation entsteht die Selbstwirksamkeitserwartung, also die Erwartung einer Person, Situationen im Außen und das eigene Handeln kontrollieren und somit Ziele erreichen zu können (vgl. Bandura 1986). Die Selbstwirksamkeitserwartung basiert also auf der Einschätzung, wie gut man seine Ziele bislang erreicht hat. Dadurch entsteht schließlich die Annahme, zukünftige Aufgaben eher gut oder schlecht bewältigen zu können.

In der Management-Literatur sind im Konzept des Selbstmanagements die Komponenten Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Wohlbefinden und Balance stärker einbezogen, die mit Hilfe der Selbstmanagement-Kompetenz in der Lebensgestaltung gefördert und langfristig erhalten werden (vgl. Graf 2017). Anita Graf entwickelt ein Modell, in dem die Kompetenz auf drei Ebenen verankert ist: Selbstverantwortung (Haltungs- und Werte-Ebene), Selbsterkenntnis (Reflexionsebene) und Selbstentwicklung (Handlungsebene). Sie betont die Abgrenzung zwischen den letztgenannten beiden Ebenen: Während Personen häufig theoretisch wüssten, was für ihr persönliches Selbstmanagement hilfreich wäre, sei der Schritt zur Umsetzung nicht automatisch gegeben. Folglich muss Selbstmanagement erlernt und geübt werden.

4.2.1 Selbstmanagement in einer Welt im Wandel

Mit sich wandelnden Aufgaben und Herausforderungen verändern sich auch die Anforderungen an Arbeitnehmer. Nicht erst die zusätzlichen Herausforderungen, die sich durch erhöhte Flexibilität und zusätzliche Störquellen im Homeoffice ergeben, machen eine stärkere Selbstmanagement-Kompetenz erforderlich.

Im Zeitalter der Wissensökonomie ist ein Großteil der Berufe geprägt von der Vielfältigkeit persönlicher und beruflicher Wahlmöglichkeiten. Die Verfügbarkeit von Optionen bedeutet für das Individuum, Verantwortung für die eigene Wahl und die eigene Entwicklung übernehmen zu müssen. Die kollektive Bewegung ins Homeoffice potenziert diese Entwicklung: Weitere Leitplanken fallen weg und noch mehr Eigenverantwortung, Navigation durch die Komplexität und Volatilität werden verlangt – als ohnehin schon in der VUCA-Welt (s. Kapitel 4.1.1) nötig.

Die im Folgenden beschriebenen Ansätze demonstrieren, welche Selbstmanagement-Kompetenzen im Homeoffice besonders wichtig sind und wie sie gestärkt werden können. Selbstmanagement-Kompetenzen können in Eigeninitiative, durch Weiterbildungsangebote oder in der Beziehung zu Führungskräften gestärkt werden. Daher können sowohl Arbeitnehmer und Führungskräfte als auch Selbstständige die folgenden Ansätze und Best Practices zur Inspiration für den eigenen Kontext nutzen.

4.2.2 Reflektierte Entscheidungen über die eigene Zeiteinteilung

Im Homeoffice finden arbeitsbezogene Tätigkeiten unmittelbar neben privaten Aktivitäten statt. Die räumliche Trennung, die es im Büroalltag erleichtert, Grenzen zu definieren, entfällt. Während viele Teilnehmer dieser Studie die neu entstehende Flexibilität und das Ineinandergreifen der Lebensbereiche genießen, strengt dies andere an. Die Hoffnung auf eine verbesserte Work-Life-Balance im flexibleren Homeoffice erfüllt sich nicht automatisch. Hier spielen diverse Faktoren eine Rolle, wie die räumlichen Gegebenheiten im Homeoffice, die Atmosphäre und Beziehungsgestaltung im Team und die Inhalte der eigenen Arbeit. Wer das

Privileg hat, sich mit den Inhalten der Arbeit auch nach Feierabend gern auseinanderzusetzen, der hat ein weniger ausgeprägtes Bedürfnis nach klarer Trennung, als Personen, die sich z. B. mit emotional belastenden Themen beschäftigen. Um den eigenen Bedarf nach Abgrenzung zu definieren und im Arbeitsalltag umzusetzen, benötigen Arbeitnehmer ebenso wie selbstständig Arbeitende ein hohes Maß an Selbstmanagement. Denn wer die Grenze zwischen Arbeits- und freier Zeit entsprechend den eigenen Bedürfnissen gestalten möchte, muss diese gut kennen. Die Reflexion der eigenen Werte und Ziele kann individuell und im Team gestärkt werden, indem wir uns die Zeit nehmen, uns selbst zu beobachten und aus unseren Handlungen und Interessen Rückschlüsse auf unsere Werte ziehen.⁴

Entscheidungen konsequent umsetzen

Lea Irmisch ist Projektleiterin bei Karuna, einer Sozialgenossenschaft, die sich als gesellschaftliches Entwicklungslabor versteht und vor allem mit obdachlosen Jugendlichen und Erwachsenen arbeitet. Zu den Projekten gehören eine Buslinie für Obdachlose, eine Straßenzeitung, ein Dorfprojekt mit solidarischer Landwirtschaft oder die Hitzehilfe Berlin. »You can't stay at home if you don't have one« prangte als Schriftzug an vielen Berliner Hauswänden während des Lockdowns im März 2020. Es ist schwierig, im Homeoffice zu arbeiten, wenn die Personengruppe, mit der man zusammenarbeitet, nicht zu Hause bleiben kann. »Und vor allem, wenn alle Projekte, an denen man arbeitet, alle so furchtbar spannend sind«, meint Lea Irmisch. Das Homeoffice macht es da besonders schwer, den Absprung in den Feierabend zu finden. Sich selbst gut zu kennen – die eigenen Grenzen, Werte und die besten Konzentrationsphasen – sei wichtig, um bewusste Entscheidungen für Arbeits- und Freizeit zu treffen. Dabei helfe es, sich selbst zu beobachten, das eigene Energie- und Konzentrationsniveau, und dann konsequent den Computer zuzuklappen und das Handy lautlos zu stellen, wenn man eine Pause braucht.

⁴ Mögliche Übungen sind zu finden in: Breidenbach/Rollow 2019, S. 46.

4.2.3 Die eigene Verantwortung

Erfolge mit einem Schulterklopfen oder einem anerkennenden Blick begleiten hilft beim Aufbau des Gefühls »mein Beitrag hat einen Einfluss auf das gemeinsame Arbeitsergebnis« und unterstützt somit die Wahrnehmung der eigenen Verantwortung. Auch die Unternehmenszahlen mit eindringlichem Blick vom Teamleiter präsentiert zu bekommen, kann das Verantwortungsgefühl schärfen. Im Homeoffice greifen andere Mechanismen, die uns unsere Verantwortung vor Augen führen.

Wer die eigene Verantwortung spürt und gleichzeitig eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung hat, zeigt mit hoher Wahrscheinlichkeit freiwilliges Arbeitsengagement (vgl. Bierhoff 2012). Dies zeigt nicht nur eine Studie der Ruhr-Universität Bochum (vgl. ebd.), sondern lässt sich auch aus den Ergebnissen der Umfrage ableiten, die dieser Kurzstudie zugrunde liegen. Sowohl Führungskräfte als auch Arbeitnehmer fanden es wichtig, auch im Homeoffice zu spüren: Meine Arbeit zählt, ich übernehme Verantwortung für das Gesamtergebnis unseres Unternehmens – egal von wo aus ich arbeite.

In einigen Unternehmen lastete besonders während der Anfangszeit der Pandemie mehr Arbeit auf den Schultern jedes Einzelnen, da pandemiebedingte Engpässe und die Sorge um den Erhalt des Unternehmens bis ins Homeoffice hineinwirken. Insbesondere diejenigen, die direkt mit Zielgruppen arbeiten, die schwer von der Pandemie oder deren Auswirkungen betroffen sind, erleben ein starkes Verantwortungsgefühl. In starker Ausprägung kann dies auch zu Druck und Überforderung führen. Andererseits kann es in anderen Branchen oder großen Unternehmen schwieriger sein, das Gefühl aufrechtzuerhalten, der individuelle Beitrag sei relevant für das gesamte Unternehmen und dessen Erfolg. Das Homeoffice kann eine Distanz zu Kollegen, zu Projekten und den erreichten Zielen und Ergebnissen darstellen – und damit die subjektive Verantwortung mindern.

Welche Faktoren ermöglichen es, dass individuell wahrgenommene Verantwortung zu mehr Engagement im Job führt statt zu mehr Druck? Da Engagement zu einem verbesserten arbeitsbezogenen Wohlbefinden beiträgt, lohnt sich eine nähere Betrachtung (vgl. Gusy et al. 2020). Neben externen Faktoren, wie dem Organisationsklima und der Natur der Aufgabe oder Passung zwischen Können und Anforderungen bei der Aufgabenstellung, wirken sich auch innere Faktoren darauf aus, wie Verantwortung empfunden wird. Die Ergebnisse der oben genannten Studie der Ruhr-Universität Bochum deuten darauf hin, dass Selbstwirksamkeit ein relevanter Regulator ist, der dazu beiträgt, dass empfundene Verantwortung positiv bewertet wird und in Engagement resultiert (vgl. Bierhoff 2012). Personen, die also daran glauben, dank ihrer Kompetenzen gewünschte Handlungen ausführen zu können, können besonders gut mit Verantwortung umgehen.

Es kann folglich motivierend sein, mehr Verantwortung zu tragen und sogar die Zufriedenheit von Mitarbeitern verbessern. Diese Erfahrung haben viele Interviewteilnehmer in der pandemiebedingten Homeoffice-Phase gemacht, denn **besonders dann, wenn es eine physische Distanz gibt, kann das Verantwortungsgefühl eine neue Nähe und Verbundenheit mit den Organisationszielen erzeugen**. Allerdings wird ebenfalls deutlich, dass Führungspersonen die individuellen Bedürfnisse und Umgebungsbedingungen ihrer Mitarbeiter kennenlernen und adressieren sollten, um die Verantwortungsübergabe entsprechend zu gestalten. Gleichzeitig kann auch die Selbstwirksamkeit verbessert werden, um mit dem Gefühl der Verantwortung aktiv/gewinnbringend/gesund umzugehen. Eine wichtige Quelle für Selbstwirksamkeitserwartung ist die soziale Überzeugung, auch bezeichnet als Zuspruch (vgl. Bandura 1977). Im Büro kann dies physisch und direkt spürbar sein. Allein vor dem eigenen Computer mangelt es an diesen kleinen Rückmeldungen. Um dennoch die Selbstwirksamkeitserwartung hochzuhalten und so besser mit Verantwortung umgehen zu können, kann Zuspruch aktiv eingefordert werden: per Handzeichen im Online-Meeting oder als Feedback-Gespräch mit einzelnen Kollegen.

4.2.4 Klare Strukturierung der Arbeit und Zielsetzung

Der Weg ins Büro und zum Feierabend strukturieren den Arbeitstag. Dieser Rahmen fällt im Homeoffice weg, genauso andere orientierende Leitlinien wie Gespräche mit dem Chef oder der Austausch mit Kollegen am Rande von Meetings oder in der Kantine.

Fast alle Teilnehmer unserer Umfrage gaben an, dass die Kompetenz, sich selbst Strukturen zu schaffen, um die eigenen Ziele zu erreichen, im Homeoffice besonders relevant sei. Zu vielfältig sind die Quellen der Ablenkung, zu durchlässig die Grenzen zum Privatleben. Einige Interviewteilnehmer wenden erprobte Konzepte an, um dem Arbeitstag eine Struktur zu verleihen. Bekannte Selbstmanagement-Ansätze reichen von einfachen Ordnungssystemen für die Aufgabenpriorisierung (Eisenhower-Prinzip⁵) bis hin zu umfassenden Konzepten wie Scrum (vgl. Kapitel 3). Im Homeoffice gilt es, die individuell passende Balance zu finden zwischen einem strukturgebenden Ansatz und der Freiheit, diesen auf die eigene Situation anzupassen.

Getting Things Done

Marian Gutscher ist bei Soulproducts hauptsächlich für die Unternehmenskultur und die Entwicklung der Mitarbeiter und das Organisationslernen zuständig. Das Sozialunternehmen verkauft faire, künstlerisch gestaltete und 100 Prozent plastikfreie Trinkflaschen, die klimaneutral hergestellt werden. Nicht nur das Produkt, sondern auch das dahinterstehende Geschäftsmodell und die Art der Zusammenarbeit haben einen sozialen Anspruch: Das Unternehmen ist vom Team getragen und basiert auf den Grundsätzen der gewaltfreien Kommunikation (vgl. Rosenberg 2016).

Um seine Arbeit zu strukturieren, wendet Marian Gutscher seit einigen Jahren das Konzept »Getting Things Done (GTD)« an. Dieses Produktivitätssystem, entwickelt von David Allen (2015),

⁵ Das Eisenhower-Prinzip beschreibt eine Methode, anstehende Aufgaben in geordneter Weise anzugehen. Anhand der Kriterien Wichtigkeit (wichtig/nicht wichtig) und Dringlichkeit (dringend/nicht dringend) gibt es vier Kombinationsmöglichkeiten, die die Priorisierung der Aufgaben deutlich macht.

basiert darauf, Aufgaben, die viel Raum im Kopf einnehmen, extern aufzuzeichnen, um sie dann in umsetzbare Arbeitspakete zu zerlegen. Dafür werden fünf Schritte vorgeschlagen:

- 1. Sammeln:** Aufschreiben, was die Aufmerksamkeit fesselt bzw. was auf eine Person im Moment der Durchführung einströmt.
- 2. Verarbeiten:** Entscheiden, ob eine Aufgabe oder Handlung daraus resultiert. Dringende Tätigkeiten werden so weit geplant, dass der nächste Schritt klar ist, andere werden zurückgestellt oder abgehakt.
- 3. Organisieren:** Die nun kategorisierten Inhalte werden in einem System festgehalten (z. B. Projektmanagement-System oder To-do-Liste).
- 4. Überprüfung:** Aktualisierung und Überprüfung aller relevanten Systeminhalte, um Kontrolle und Fokus wiederzuerlangen.
- 5. Einfach tun:** Mit Hilfe des organisierenden Systems werden Handlungsentscheidungen mit Vertrauen und Klarheit getroffen.

Marian Gutscher hat während der Zeit im Homeoffice mit einigen Kollegen etabliert, diesem Prozess parallel online nachzugehen. Dafür treffen sie sich etwa zweimal im Monat online, und jeder sorgt für sich für Ordnung im eigenen Organisationssystem.

Jeder geht für sich durch die fünf Schritte. »Dabei tauschen wir uns gar nicht unbedingt aus«, sagt er, »aber es hilft, eine Routine zu entwickeln und unangenehme oder anstrengende Teile der Methode auch wirklich umzusetzen, wenn ich weiß, die anderen sitzen gerade auch an diesem Punkt.«

4.3 Teamgefühl und Kommunikationskultur

Was ist die größte Entbehrung im Homeoffice? Die häufigste Antwort darauf lautet »soziale Kontakte«. Vorläufige Ergebnisse einer Umfrage des Fraunhofer-Instituts mit mehr als 2.000 Personen zeigen, dass vielen der persönliche (85 Prozent) und fachliche Austausch (66 Prozent) fehlt. Kaffeepausen und Mittagessen (je rund 65 Prozent) und gemeinsame Kreativ-Sessions (knapp 60 Prozent) werden auch vermisst (vgl. Fraunhofer 2020). **Wie können soziale Interaktionen aus dem Homeoffice heraus gelingen, sodass weiterhin ein Teamgefühl besteht?**

Menschen sind soziale Wesen. Ohne den Kontakt zu anderen könnten wir nicht überleben. Wir sind, um uns »gesund« entwickeln zu können, auf die Zuwendung anderer Menschen und auf Lernerfahrungen, die uns andere Menschen ermöglichen, angewiesen. Aus der Sozialpsychologie ist bekannt, dass Beziehungen eine wesentliche Rolle spielen – für das Wohlergehen ebenso wie für die Leistungsfähigkeit. Durch die Ausnahmesituation der Pandemie entsteht ein hohes Maß an Unsicherheit und Druck auf die Einzelnen. Gerade jetzt ist entscheidend, sich als Teil einer Gemeinschaft zu fühlen, um ein Gefühl der Sicherheit zurückzuerlangen. Natürlich ist dieses Bedürfnis unterschiedlich stark ausgeprägt; ebenso verfügen die Mitarbeiter über unterschiedlich dichte soziale Netze jenseits der Arbeit, die ebenfalls stabilisierend und beruhigend wirken können. Nichtsdestotrotz sind gute zwischenmenschliche Beziehungen zu den Kollegen nicht zu unterschätzen – für die eigene Person genauso wie für ein gutes Teamgefühl, das Arbeitsklima und die Identifikation mit dem Unternehmen – und sollten keineswegs aufgrund eines fehlgeleiteten Verständnisses von Professionalität ausgeklammert werden.

Soziale (oder interpersonale) Kommunikation hat eine beziehungsbildende Funktion. Der »Austausch, die Vermittlung und Aufnahme von Informationen [umfasst nicht nur, Anm. d. Verf.] sachliche Inhalte wie Nachrichten oder Aufforderungen, sondern auch Gefühle, Empfindungen, Wünsche und Bedürfnisse« (Stangl 2020). Populär wurde in diesem Zusammenhang das Vier-Seiten-Modell von Friedemann Schulz von Thun, das die Beziehungsseite (neben Sachebene, Appellseite und Selbstkundgabe) in der Kommunikation explizit macht. Dabei erfüllt ein

kommunikativer Akt immer alle Funktionen, sodass sich die Informationsweitergabe gar nicht völlig von der Beziehungsfunktion trennen lässt. Auch wenn sich der Plausch am Kaffee-Automaten – meistens ungeachtet des Inhalts, häufig Small Talk – primär auf das soziale Miteinander bezieht (deshalb auch »verbales Kraulen« genannt), konstituieren sich die kollegialen Beziehungen auch über die vielen täglichen Bitten, Aufforderungen und Mitteilungen.

Von daher ist wenig verwunderlich, dass sich in den vergangenen Jahren immer mehr Ratgeber (z. B. Hering et al. 2009; Führmann/Schmidbauer 2011) der Frage annehmen, wie sich die Kommunikationskultur in einem Unternehmen verbessern lässt. Dabei geht es immer sowohl um die möglichst reibungslose Weitergabe von Informationen als auch um Offenheit, Wertschätzung und Konfliktvermeidung – also die Beziehungsebene. Wenn sich mit der Arbeit auch die (gesamte) Kommunikation ins Digitale verschiebt, müssen die Mitarbeiter diese Umstellung erlernen. Das Digitale verändert die Kommunikationsbedingungen, unter anderem entlang folgender Merkmale (vgl. Misoch 2006: Online-Kommunikation):

- » **Entkörperlichung:** Im Gegensatz zur Face-to-Face-Kommunikation werden (insb. per E-Mail oder Chat) nur die rein inhaltlichen, sprachlichen Signale übermittelt. Nonverbale Zeichen wie Gestik, Mimik, Körperhaltung, Blick etc. können nicht direkt bzw. per Videotelefonie nur eingeschränkt vermittelt werden und müssen entsprechend textualisiert werden. Nicht umsonst erfreuen sich Emoticons großer Beliebtheit.
- » **Desynchronizität:** Die Kommunikationspartner können an unterschiedlichen Orten sein, da die Kommunikation im virtuellen Raum stattfindet. Dies kann sowohl nahezu synchron (Videocall) oder zeitversetzt (im Chat) passieren. Insbesondere im letzteren Fall bekommt der Sender einer Botschaft die Reaktion vom Empfänger zeitversetzt zurück. Es besteht also kein permanenter Kommunikationsfluss; Missverständnisse können leichter entstehen und sind schwerer aufzuklären.

- » **Speicherung:** Digitale Nachrichten werden häufig automatisch gespeichert, z. B. in Form von E-Mails. Die Spontaneität der direkten mündlichen Kommunikation geht verloren, alles bleibt nachverfolgbar.

4.3.1 Persönliche Kontakte

Wie eingangs bemerkt, fehlen Arbeitnehmern vor allem die persönlichen Kontakte im Büro (85 Prozent der Befragten). Soziale Ressourcen (z. B. Unterstützung durch Kollegen oder Vorgesetzte) gelten zudem als ausschlaggebender Faktor für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz (vgl. Gusy et al. 2020). In digitalen Meetings geht viel an Spontaneität, Gestik und Blickkontakt verloren, die wir aus analoger Kommunikation gewohnt sind. Gleichzeitig waren viele Gesprächspartner, mit denen wir im Zuge dieser Kurzstudie gesprochen haben, überrascht, wie viel Persönliches doch über den Computerbildschirm vermittelt werden kann.

Teamgefühl über digitale Erlebnisse

T-Systems Multimedia Solutions fühlte sich gut auf die Zeit im Homeoffice vorbereitet. Agiles und digitales Arbeiten gehören zur Tagesordnung, ein starkes IT-Team konnte die notwendigen technischen Einstellungen schnell umsetzen. Nico Bernstein ist Mitarbeiter der T-Systems Multimedia Solutions und hat die Umstellung als Chance verstanden, neue Kompetenzen zu erlernen und sich weiterzuentwickeln. Doch trotz dieser potenzialorientierten Perspektive hat ihm etwas gefehlt: »Vor allem die kleinen sozialen Interaktionen. In Meetings sind meist alle, die nicht sprechen, aus Höflichkeit gemutet, da hört man spontane Reaktionen wie das Lachen der anderen nicht.« Darauf hat das Team reagiert und sich zum gemeinsamen digitalen Mittagessen getroffen oder zum Spieleabend. Auch die Gesamtorganisation mit etwa 2.000 Mitarbeitern arbeitet an Konzepten für gemeinsame Team-Events. Aktuell ist das jährlich stattfindende »Digital Life Camp«-Event in Planung – dieses Jahr zum ersten Mal online. So kann Teamgeist auch im Digitalen entfacht werden – über gemeinsames Erleben.

Das Team von 4Germany, der Tech- und Innovations-Taskforce für die Bundesregierung, hat sich über digitale Medien ganz neu kennengelernt. Nur drei Monate konnte das teilweise neu aufgebaute Team gemeinsam im Büro arbeiten, bevor alle ins Homeoffice gingen. Ein Teamgefühl konnte also kaum aufrechterhalten werden, sondern musste erst ganz neu entstehen, denn die einzelnen Mitglieder mussten sich erst einmal richtig kennenlernen. »Das ist uns in unseren digitalen Team-Events überraschend gut gelungen. Wir haben uns von vielen verschiedenen Seiten kennengelernt«, sagt Maria Blöcher, Leiterin des Programms Work4Germany. Eines der beliebtesten Formate war ein Online-Krimi-Dinner, bei dem jeder Person eine Rolle zugewiesen wurde, in die sie spontan geschlüpft ist, bis ein fiktiver Kriminalfall gelöst war.

»Beim Erlernen und Üben von digitalen Kompetenzen darf man ruhig auch ein bisschen Spaß haben. Und um uns in digitalen Räumen wohlfühlen, müssen wir darin auch was erleben – am besten gemeinsam. So ein digitales Krimi-Dinner hat einen hohen Erlebniswert!«

4.3.2 Wie kommunizieren – und mit welchem Tool?

Die Grundlage der veränderten Kommunikation im Homeoffice sind die Kommunikationswerkzeuge. Viele Teams nutzen für die verschiedenen Anlässe, zu denen miteinander gesprochen wird, auf das jeweilige Ziel abgestimmte Tools. Darunter fallen Instant-Messaging-Systeme (z. B. Slack, Element, Rocket Chat), Videokonferenz-Systeme (z. B. Zoom, Jitsi, Big Blue Button) oder Tools, die interaktive Meetings unterstützen (z. B. Mural, Mentimeter). Eine umfassende Übersicht erstellte con gressa im März 2020, um den vielen Organisationen, die sich schnell orientieren mussten, eine Bewertungsgrundlage zur Seite zu stellen.⁶ Jedes Unternehmen legt entsprechend seinen Bedürfnissen und Werten unterschiedliche Maßstäbe bei der Wahl des passenden Tools an.

⁶ Übersicht über Tools für digitales Konferieren und Arbeiten von con gressa: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1retD7xTjBeVuy7K10kptX2JRg3Hht_Gcu0iweCia2TM/edit#gid=630266813

Mitarbeiter füllen es dann mit Leben und nutzen es nach ihren Gewohnheiten. **Wie nutzen Teams ihre Tools so, dass die Kommunikation zielführend und gesund ist?** Unter den fünf häufigsten Stressoren bei der Arbeit werden »Unterbrechungen/Störungen« (52 Prozent) und »Informationsflut« (39 Prozent) genannt (vgl. Wohlers/Hombacher 2016). Kommunikationswerkzeuge aus dem Arbeitsalltag haben auf beide Faktoren Einfluss. Sowohl das Wohlbefinden als auch die Konzentrationsfähigkeit werden gestärkt, wenn die digitale Kommunikationskultur im Team nicht dem Zufall überlassen wird, sondern mit Bedacht gestaltet wird. Tool-Anbieter haben dies erkannt und schlagen das Einführen einer Etikette vor. Slack gibt Tipps, mit denen Nutzer Benachrichtigungen reduzieren und Ablenkungen minimieren können, z. B. indem sie Emojis einsetzen, um schneller und persönlicher zu reagieren (vgl. Haughey 2019). Zu diesen Verhaltensleitlinien gehört auch der Umgang mit (ständiger) Erreichbarkeit (z. B. über Statusanzeigen wie »Nicht-Stören« während eines Meetings) oder mit festen Arbeitszeiten (über die Arbeitszeiten-Anzeige).

Kurse zur Online-Kommunikation

Die [betterplace academy](#), eine Schwesterorganisation des betterplace lab, hat eine Online-Lernplattform entwickelt, mit deren Hilfe Non-Profit-Organisationen ihre digitalen Kompetenzen erweitern können. »Im Gespräch mit unseren Nutzern wurde deutlich, dass Vertrauen und Verbindung in virtuellen Teams besonders relevant sind, aber durch andere Mechanismen entstehen als in Teams, die physisch zusammenkommen. Wir haben daher Lernformate entwickelt, die Teams darin unterstützen, die passenden Methoden für sich zu identifizieren und zu etablieren«, sagt Constanze Heber, die bei der academy die Kommunikation verantwortet. »Bei der Erstellung des Angebots ist uns besonders wichtig, auf die digitalen Herausforderungen für soziale Organisationen, besonders in Zeiten von Corona, schnell zu reagieren. Wir möchten ein Fortbildungsprogramm erstellen, das anwendungsorientiert, interaktiv und vielfältig ist. Deswegen arbeiten wir auch mit unterschiedlichen Experten zusammen, die uns ihr

Wissen zu Digitalisierung und praktischen Erfahrungen zur Verfügung stellen.« Die Online-Kurse der academy sind kostenfrei und decken Lerninhalte rund um die Themen Kommunikation und Kultur ab. Weitere Kurse zu Themen wie Finanzierung, Ehrenamt, Administration und digitaler Wandel sind in Vorbereitung.

4.3.3 Konflikt-Ansprache

Auch wenn Kollegen nicht am Nachbartisch sitzen, bleiben Konflikte in der Zusammenarbeit nicht aus. Vielmehr kann die vermehrt schriftliche Kommunikation dazu führen, dass Nachrichten weniger achtsam formuliert sind als gesprochene Kommunikation oder ein Tonfall falsch interpretiert wird. Kommunikation aus dem Homeoffice birgt daher größeres Konfliktpotenzial. **Doch ein stabiles Teamgefüge entsteht nicht nur aus harmonischer Kooperation, sondern auch aus überwundenen Meinungsverschiedenheiten und dort, wo es Reibungsfläche gibt.** Konflikte mit Hilfe digitaler Medien auszutragen, bringt zusätzliche Barrieren mit sich.

Zunächst müssen die Beteiligten den Konflikt trotz der Distanz überhaupt spüren. Spannung fühlt sich in digitalen Räumen anders an als im vollen Meeting-Raum, und vielleicht wird der Ärger eines Teammitglieds bei einem Telefonat erst mal gar nicht wahrgenommen. Hier gilt es, sich selbst bewusst zu beobachten, den eigenen Ärger wahrzunehmen und auf Zeichen der Verstimmung bei Kollegen zu achten, die auch in E-Mails oder Online-Calls sichtbar sind.

Die nächste Barriere liegt darin, den richtigen Ort zur Aussprache zu finden. Was vor Kurzem noch an der Kaffeemaschine angesprochen werden konnte, muss nun digital geklärt werden. Da stellt sich die Frage des richtigen Mediums: Eine Nachricht auf dem Messenger-Tool, eine formellere E-Mail, eine Meeting-Anfrage oder ein schneller Anruf? Einige Überlegungen, die bei der Auswahl helfen können, sind im vorhergehenden Abschnitt zu Tools zu finden.

Und auch das Ansprechen selbst kann in den neuen, ungewohnten Online-Meeting-Räumen befremdlich sein, zusätzlich erschwert durch etwaige technische Schwierigkeiten, wie z. B. eine Verzögerung der Sprachausgabe. Konflikte anzusprechen – ob online oder offline – braucht Übung. Diese fehlt besonders in der Online-Umgebung. Ein regelmäßiger Zeitpunkt, der die Gelegenheit zur offenen Aussprache bietet, kann eine Hilfestellung sein. So können regelmäßige Feedback-Termine mit Kollegen in den Kalendern platziert werden, die bei Bedarf für Konfliktgespräche oder Feedback genutzt werden. Da man sich im Homeoffice nicht einmal aus dem Weg gehen muss, besteht die Gefahr, dass Ärger angesammelt wird und aufgestaute Konflikte länger unausgesprochen schwelen. Transparente Kommunikation und niedrigschwellige Ansprache, auch bei kleineren Unstimmigkeiten, beugen dem vor.

Clearing the Air

Bei Soulproducts hat Marian Gutscher bemerkt, dass die Meeting-Formate schon vor der Krise so gut strukturiert waren, dass sie schnell und ohne große Verluste ins Digitale überführt werden konnten. Auch der individuelle Kontakt bestand weiter zwischen Kollegen, die sich sowohl zu ihrer privaten Situation als auch fachlich austauschen wollten.

»Was ich nicht automatisch mit ins Homeoffice genommen habe, ist der Kontakt zu Kollegen, mit denen es nicht immer nur harmonisch ist. Das fordert manchmal mehr Überwindung, doch gerade dieser Kontakt ist besonders wichtig, denn genau hier liegen die größten Konfliktpotenziale. Also habe ich mit einem Kollegen, mit dem es immer mal Reibungen gab, zu Anfang der Corona-Zeit ausgemacht, dass wir uns regelmäßig zu einem Call treffen, auch wenn nichts Konkretes anliegt – mit dem Ziel, das Vertrauen zueinander zu stärken und zu pflegen. Das hat auch gut geklappt.«

Wo Menschen zusammenarbeiten, da gibt es auch Konflikte. Diese will das Team im Homeoffice nicht ignorieren. Daher gibt es auch weiterhin regelmäßig sogenannte »Clearing the Air«-Meetings (vgl. Kupfer 2019). Das Format basiert auf der gewaltfreien Kommunikation und dient dazu, interpersonelle Spannungen aufzulösen und reinen Tisch zu machen. Dabei werden bestehende Konflikte – aber auch kleine Irritationen und Frustmomente – in einem moderierten Meeting offen angesprochen und mit den Beteiligten und anderen Teammitgliedern geklärt. Anschließend wird der Raum für Wertschätzung geöffnet. Marian Gutscher hat diese Meetings nun ein paarmal im digitalen Format mitgemacht und findet: »Die Hürde, solche Themen online anzusprechen, ist nochmal größer. Aber mit einer guten Struktur klappt es auch im Digitalen! Langsam merken wir allerdings, dass wir auch wieder ergänzende Offline-Formate brauchen.«

5 Exkurs: Gesellschaftliche Effekte des Homeoffice

Die weltweite Bewegung ins Homeoffice ist mehr als der schmerzhafteste Verlust des Pausenplausches an der Kaffeemaschine. Nicht nur unser individuelles Produktivitäts-Erleben oder das Teamgefühl sind betroffen, sondern gesamtgesellschaftliche Veränderungen kündigen sich an. So verändert die Situation beispielsweise auch gemeinschaftliche Lebensräume in städtischen und ländlichen Gebieten. Einige dieser weitreichenden Veränderungen wollen wir in einem kurzen Exkurs streifen, da sie die Tragweite des Themas verdeutlichen. Schon jetzt deutet sich an, dass die Folgen immens sein könnten:

5.1 Umwelt

Die Daten der Europäischen Umweltagentur (EUA) bestätigen einen starken Rückgang der Luftschadstoff-Konzentrationen – insbesondere der Stickstoffdioxid-Konzentrationen. Zurückgeführt wird dies auf ein reduziertes Verkehrsaufkommen in Großstädten, in denen es einen Lockdown gab. An einigen Orten wurde sogar ein Rückgang um etwa die Hälfte verzeichnet. Die Daten der EUA werden stündlich an etwa 3.000 Stationen in den europäischen Ländern gemessen. Darüber hinaus könnte eine Verringerung der Luftverschmutzung in Europa frühe Todesfälle verhindern, die Produktivität verbessern und den Klimawandel eindämmen (vgl. EUA 2020).

5.2 Wohnfläche/Lebensräume

Die Nutzung städtischer Flächen könnte sich wandeln, wenn in Zukunft weniger Bürofläche benötigt wird. Laut BBC News wurde in Dublin eine Zunahme an Mietwohnungen um 40 Prozent in der Stadt beobachtet sowie laut einem Report der Immobilienwebseite Draft.ie der stärkste Rückgang der monatlichen Mietkosten seit über zehn Jahren (vgl. RTE 2020; McNamee 2020). Ciaran Nugent, ein Ökonom vom Nevin Economic Research Institute, sagte im Interview mit BBC, dass neben niedrigeren Löhnen auch das Homeoffice und die damit verbundene geringere

Nachfrage nach Büroräumen einen Einfluss darauf haben könnte, dass die Mieten niedrig bleiben. »Es ist ziemlich klar geworden, dass wir im Februar nicht wussten, dass viele Arten von Arbeit von zu Hause aus erledigt werden können – und jetzt wissen wir es« (McNamee 2020).

5.3 Veränderte Selbstwahrnehmung

Die Neuentwicklung, mehr Zeit in den eigenen vier Wänden zu verbringen, erscheint im Moment des Erlebens nicht immer direkt eine große Tragweite zu haben. Besonders die Wahrnehmung der eigenen Person ist stabil. Vor allem Personen, die in ihrem Beruf inhaltlich den gleichen Themen nachgehen wie vor der Krise, mögen eine ähnliche Selbstwahrnehmung haben. Wir scheinen uns über die gleichen Merkmale zu identifizieren wie sonst – Geschlecht, Beruf, Freizeitgestaltung, Beziehungen. Was bedeutet der Arbeitsplatz für die Wahrnehmung der eigenen Person, und was bedeutet es dann, mehr Zeit zu Hause zu verbringen, anstatt in verschiedenen – vielleicht sogar internationalen und wechselnden – Büros zu arbeiten?

Die Architektur, mit der wir uns täglich umgeben, hat einen Einfluss auf unsere Identität (vgl. Richter 2008). Wenn wir morgens eintreten in ein bestimmtes Gebäude und dort einen Großteil unserer Wachzeit verbringen, fließen diese Eindrücke in unsere Selbstbewertung ein. Diese (wenn auch kleine) Quelle der Identitätsstiftung fällt nun weg bzw. verändert sich. Wir nehmen uns jetzt stärker als Menschen wahr, die zu Hause arbeiten, an nicht öffentlichen Orten, die wir nach den Möglichkeiten, die uns gegeben sind, selbst gestalten.

Die Ausprägungen dieser Veränderungen sind divers und können zu diesem Zeitpunkt (und ihm Rahmen dieser Studie) nicht erfasst werden. Daher belassen wir es hier bei dem Hinweis auf die umfangreichen individuellen und kollektiven Ebenen der Veränderung durch das Phänomen Homeoffice, die in der Zukunft eine Rolle spielen könnten.

6 Methodische Anmerkungen

Das Ziel dieser Kurzstudie ist es, Kompetenzen herauszuarbeiten, die zum Gelingen der Arbeit im Homeoffice beitragen, und diese mit Best Practices zu unterfüttern, die die Anwendung und Kompetenzentwicklung veranschaulichen. Daher waren sowohl theoretische Grundlagen zum Verständnis der Kompetenzen relevant als auch ihre Einbettung – nicht nur in Verbindung mit dem Bezugspunkt des pandemiebedingten Homeoffices, sondern auch in dem etwas weiteren Rahmen aktueller Entwicklungen der Arbeitswelt. Auf eine Phase der Literaturrecherche folgte die Datenerhebung in Form einer kurzen Online-Umfrage und darauf aufbauenden Interviews, aus denen wir in der Auswertungsphase Best Practices gewinnen konnten.

6.1 Literaturrecherche und Entwicklung der Thesen

Die interdisziplinäre Literaturrecherche umfasste eine Recherche zum aktuellen Stand der Literatur rund um das Thema »Remotes Arbeiten« sowie eine kurze Reflexion über die Situation in der Covid-19-Pandemie und deren Einfluss auf das aktuelle Befinden und Arbeiten. Darauf aufbauend wurden Thesen dazu entwickelt, welche Kompetenzen besonders relevant für die Arbeit im Homeoffice sind, um eine Grundlage für die erste Phase der Datenerhebung zu schaffen. Nach der Datenerhebung wurden psychologische Konzepte und Ansätze aus der Organisationsentwicklung zu Rate gezogen, um die Ergebnisse der Umfrage einzubetten.

6.2 Datenerhebung: Umfrage und Interviews

In einer kurzen Online-Umfrage wurden Unternehmen gebeten, ihre Erfahrungen in offenen und geschlossenen Fragen zu teilen. Der Fragebogen umfasste 15 Fragen zu den Bereichen **Wahrnehmung der Veränderung, notwendige Kompetenzen und Teamgefühl** und wurde von 20 Unternehmen ausgefüllt. Mit dem Ziel, diverse Voraussetzungen abzudecken, wurden soziale Organisationen und wirtschaftliche Unternehmen mit unterschiedlicher digitaler Affinität, verschiedenen Arbeitsmodellen (von eher bürokratisch bis New Work) und Unternehmensgrößen eingeladen.

Auf Basis der Umfrageergebnisse wurden Mitarbeiter zu spezifischen Herangehensweisen und Erfolgsfaktoren befragt. Diese qualitativen Befragungen erlauben weniger Repräsentativität als vielmehr ein tiefergehendes Verständnis unterschiedlicher Anforderungsprofile. Daraus entsteht eine Reihe von Best-Practice-Ansätzen, die eindrücklich den unterschiedlichen Umgang mit der neuen Situation porträtieren.

6.3 Limitationen und Forschungsansätze

In dieser Kurzstudie haben wir uns für ein eher exploratives Vorgehen entschieden, um der Volatilität der Situation Rechnung zu tragen. Es wäre lohnenswert, auf diesen Ergebnissen aufbauend empirische Daten zu erheben, um die Auswirkungen der beschriebenen Kompetenz(entwicklung) auf Variablen wie Wohlbefinden und Engagement im Beruf zu beobachten. Auch eine eingehende Beschäftigung mit den langfristigen Auswirkungen des Homeoffices auf die Identität birgt nach unserer Einschätzung Potenzial für gesellschaftlich relevante Erkenntnisse. Im Rahmen dieser Kurzstudie können wir nur ein erstes Stimmungsbild wiedergeben und gleichzeitig langfristige Kompetenzentwicklung in den Unternehmen anraten und aufzeigen.

7 Fazit

Unser Arbeitsalltag hat sich seit dem März 2020 drastisch verändert, seitdem viele Unternehmen ihre Mitarbeiter ins Homeoffice schicken mussten. Wie Forscher der Harvard Business School und der New York University (vgl. DeFilippis et al. 2020) in ihrer Untersuchung herausgefunden haben, arbeiten wir außerdem mehr: Insgesamt 48,5 Minuten länger pro Arbeitstag - Zeit, die für mehr E-Mails (1,4 mehr pro Tag) und weniger in Konferenzen (- 11,5 Prozent) genutzt wurde.

Auch wenn die allgemeine Wirtschaftslage durch die Corona-Pandemie deutlich angespannt ist und auch noch bleiben wird, so konnte die Produktivität - zumindest kurzfristig - im Homeoffice gehalten werden; die Umstellung ist vielerorts geglückt. Unternehmen, die vorher Bedenken hatten, sind überrascht und planen nun, auch langfristig ihren Angestellten mehr Flexibilität einzuräumen.

»Und so könnte es in der gesamten Wirtschaft so kommen, wie der Energiekonzern RWE seine Erfahrungen der vergangenen Wochen zusammenfasst: »Die positiven Erfahrungen der letzten Wochen mit mobilem Arbeiten und ausschließlich virtuellen Meetings werden dazu führen, dass sich der bestehende Trend zu weniger Geschäftsreisen und mehr mobilem Arbeiten weiter verstärkt.« (Fischer 2020)

Der Trend zur Flexibilisierung, insbesondere bezüglich der Arbeitszeiten und -orte, ist nicht neu, hat sich aber spürbar beschleunigt. Während der Wechsel ins Homeoffice für viele Großunternehmen einen signifikanten Umbruch darstellte, arbeiten vor allem New-Work-Unternehmen schon länger flexibel und überlassen oftmals ihren Mitarbeitern die Wahl, ob sie im Büro, von zu Hause oder unterwegs arbeiten möchten. In den von uns geführten Interviews konnten die Unternehmen, die stärker nach New Work arbeiten, bereits auf viele Erfahrungen zurückgreifen, wie sich »remotes Arbeiten« am besten gestalten lässt, und den Fokus bewusst

auf die Langzeitperspektive lenken. Für Unternehmen, die gerade erst den Sprung wagen müssen, stehen am Anfang Fragen nach der digitalen Infrastruktur im Vordergrund, die das Arbeiten im Homeoffice erst ermöglicht. Auch diesbezüglich hat die Corona-Pandemie für einen deutlichen Digitalisierungsschub weltweit gesorgt (vgl. Randstad-ifo 2020).

Notwendige Investitionen in die Mitarbeiter und ihren Kompetenzaufbau genauso wie in eine resiliente Teamkultur werden aktuell hingegen noch unterschätzt. Zum einen weil kurzfristig die Euphorie der Flexibilisierung viele Angestellte trägt und sie die Freiheit mit Leistung zurückzahlen wollen, zum anderen weil es in dieser Ausnahmesituation ohnehin viele Faktoren gibt, die eine nüchterne Analyse, entkoppelt von persönlichen und wirtschaftlichen Sorgen, nicht zulassen. Übergeordnet ist allerdings Homeoffice nicht zu trennen von einer wesentlichen Verschiebung in der Arbeitswelt:

Damit Unternehmen flexibler auf Veränderungen reagieren können, müssen die Mitarbeiter ihre **Veränderungsfähigkeit** erhöhen. Anstelle der Chefetage, die (in einer starren Hierarchie über Mittelsmänner und -frauen) alle Mitarbeitenden überblickt, kontrolliert und steuert, treten agile Teams, die relativ autonom Veränderungen in ihrem relevanten Bereich feststellen (besser noch: antizipieren), darauf reagieren und die Veränderung gestalten können.

Dafür benötigen die Mitarbeiter eine hohe **Selbstmanagement-Kompetenz**. Bei minimierten extern vorgegebenen Strukturen im Homeoffice müssen neue Mechanismen erprobt und gestärkt werden, um so motiviert und konzentriert auf die eigenen Ziele hinzuarbeiten.

Ein Unternehmen besteht bekanntermaßen aus mehr als einzelnen Mitarbeitern. Eine gute **Kommunikation** ist entscheidend, um sowohl den Informationsfluss zu gewährleisten als auch für ein stabiles **Teamgefühl** zu sorgen. Auch aus dem Homeoffice, in gemeinsam genutzten digitalen Räumen, kann dies gelingen – wenn wir achtsam kommunizieren, Konflikte nicht vermeiden und uns öffnen für ein neues gemeinsames Erleben.

8 Anhang

8.1 Wissenswertes zum betterplace lab

Das betterplace lab ist ein digital-sozialer Think-und-Do-Tank. Wir sind die Schwester von betterplace.org, Deutschlands größter Online-Spendenplattform. Wir forschen und experimentieren in innovativen Projekten zu den sozialen Potenzialen der digitalen Transformation. Die Erkenntnisse verpacken wir in Studien, Programmen und Veranstaltungen, um sie in die Anwendung zu überführen. Dazu brechen wir Silos auf, gehen neue Wege und sind Brückenbauer zwischen unterschiedlichen Sektoren. Wir arbeiten zusammen mit Ministerien, Unternehmen und sozialen Organisationen – und Ihnen?

Im betterplace lab arbeiten wir seit 2014 selbstorganisiert in kompetenzbasierten Hierarchien. In unserer Verfassung beschreiben wir unsere Regeln und Werte in der Zusammenarbeit, im Sachbuch »New Work needs Inner Work« erklären unser Coach Bettina und unsere Gründerin Joana, was dahintersteckt, und im Präsenzraum in unserem Co-Working-Space explorieren wir neue Meetingkulturen. Immer auf der Suche nach mehr Impact in unserer (Zusammen-)Arbeit.

8.2 Wissenswertes zur randstad stiftung

Arbeit betrifft Menschen existenziell und unmittelbar: Gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen haben signifikante Auswirkungen auf die Arbeits- und Lebenswirklichkeit. Die Art und Weise, wie wir Lebens- und Arbeitsräume gestalten, verändert sich kontinuierlich – aufgrund des technischen Fortschritts, der globalen Vernetzung oder kultureller Einflüsse. Neue Generationen entwickeln neue Formen des Zusammenlebens und -arbeitens, definieren eigene Motive und Erwartungen, verschieben die Grenzen betrieblicher Strukturen, hinterfragen das Wann, das Wo und das Wie von Arbeits- und Freizeit. Neue Arbeitsformen entstehen, Menschen gehen neue Berufswege, Werteverhältnisse verschieben sich.

Seit 2005 engagiert sich die randstad stiftung mit bildungs- und berufsbezogenen Projekten für unsere Arbeitskultur. Sie fördert die Interaktion von Wissenschaft und Praxis. Sie setzt sich dafür ein, dass Menschen und Organisationen Veränderungen in der Lern- und Arbeitswelt erkennen, verstehen und nachhaltig in konstruktive Handlungen umsetzen können. Sie will dazu beitragen, unsere Arbeitskultur menschlicher zu gestalten und Öffentlichkeit wie Gesellschaft für die Zukunft von Bildung und Arbeit zu sensibilisieren. Auf Basis der beiden Leitthemen »Durchlässigkeit der Lern- und Arbeitswelt« sowie »Wertigkeit und Bewertung von Arbeit« unterstützt und begleitet die randstad stiftung Projekte, um Übergangphasen von Lernen und Arbeiten zu gestalten, neuen Karrierewegen auf die Spur zu kommen und die barrierefreie Teilhabe von Menschen in Bildung und Beruf voranzutreiben. Dabei stützt sie sich auf starke Partner aus Wissenschaft, Wirtschaft und der Stiftungslandschaft.

Quellenverzeichnis

Allen (2015). Getting things done: The art of stress-free productivity. Penguin.

Bandura (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84, 191-215.

Bandura (1986): Social foundations of thought and action. Englewood Cliffs.

Baumann & Kuhl (2013): Selbstregulation und Selbstkontrolle. In: W. Sarges (Hrsg.), Management-Diagnostik.

betterplace academy (2020): Sozial arbeitet digital – unser Lernangebot. Verfügbar unter:

<https://www.betterplace-academy.org/pages/kultur> (abgerufen am 12.8.2020).

Bierhoff (2012): Mehr Leistung durch Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit. Folgerungen aus einer empirischen Studie zur Selbstmotivation. Personalführung, 45(9), 48-55. Verfügbar unter: https://www.dgfp.de/hr-wiki/Mehr_Leistung_durch_Eigenverantwortung_und_Selbstwirksamkeit.pdf (abgerufen am 13.8.2020).

bitkom (2018): Vier von zehn Unternehmen setzen auf Homeoffice. Verfügbar unter: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Vier-von-zehn-Unternehmen-setzen-auf-Homeoffice> (abgerufen am 12.8.2020).

bitkom (2020): Homeoffice in Zeiten der Corona-Pandemie. Verfügbar unter: <https://www.bitkom.org/Themen/Corona/Homeoffice-in-Zeiten-der-Corona-Pandemie> (abgerufen am 12.8.2020).

Bloom et al. (2015): Does Working from Home work? Evidence from a Chinese Experiment. Verfügbar unter: <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf> (abgerufen am 12.8.2020).

Bock (2017): Veränderungsfähigkeit. Verfügbar unter: <https://www.fhnw.ch/de/weiterbildung/paedagogik/spezialisierte-angebote-kader/2020/mas-erwachsenenbildung-und-bildungsmanagement/media/veraenderungsfaeahigkeit.pdf> (abgerufen am 12.8.2020).

Borggräfe & Künzler (2017): Kollektive Transformationskompetenz schaffen Individuelle Potentialentfaltung im sozialen Netzwerk. Verfügbar unter: <https://flourister.com/wp-content/uploads/2018/11/Transformationskompetenz.pdf> (abgerufen am 12.8.2020).

Breidenbach & Rollow (2019): New Work needs Inner Work. Vahlen.

Breidenbach (2020): Wie kann ein einzelnes Team/Abteilung erfolgreich New Work für sich umsetzen? Verfügbar unter: <https://www.humanresourcesmanager.de/news/trend-new-work-wo-stehen-deutschlands-unternehmen.html> (abgerufen am 12.8.2020).

Ceballos Betancur, Diem, Kerbusk & Rudzio (2020): Zu Hause ist es am schönsten. In: DIE ZEIT Nr. 25/2020.

con gressa (2020): Digitales Konferieren und Arbeiten. Verfügbar unter: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1retD7xTjBeVuy7KI0kptX2JRg3Hht_Gcu0iweCia2TM/edit#gid=630266813 (abgerufen am: 7.8.2020).

DeFilippis et al. (2020): Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work. Verfügbar unter: <https://www.nber.org/papers/w27612> (abgerufen am 12.8.2020).

Döring (2019): Alles, was Sie über das Agile Mindset wissen sollten. Verfügbar unter: <https://transformations-werkstatt.de/2019/07/16/agiles-mindset/> (abgerufen am 12.8.2020).

EEA (2020): Air pollution goes down as Europe takes hard measures to combat coronavirus. Verfügbar unter: <https://www.eea.europa.eu/highlights/air-pollution-goes-down-as> (abgerufen am 12.8.2020).

Fischer (2020): So sehen Dax-Konzerne die Arbeitswelt nach Corona. Verfügbar unter: <https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/homeoffice-so-sehen-dax-konzerne-die-arbeitswelt-nach-corona/25846736.html> (abgerufen am 12.8.2020).

Fraunhofer (2020): Homeoffice: Ist digitales Arbeiten unsere Zukunft? Presseinformation zu Fraunhofer-Umfrage. Verfügbar unter: https://www.fit.fraunhofer.de/de/presse/20-07-07_fraunhofer-umfrage-homeoffice-ist-digitales-arbeiten-unsere-zukunft.html (abgerufen am 13.8.2020).

Fraunhofer IAO (2020): Arbeits- und Bürowelten. Verfügbar unter: https://www.swl.iao.fraunhofer.de/de/Leistungsangebot/Arbeits_und_Burowelten.html (abgerufen am 12.8.2020).

Führmann & Schmidbauer (2011): Wie kommt System in die interne Kommunikation? Ein Wegweiser für die Praxis. Talpa-Verlag.

Geiger (2019): Trend »New Work«: Wo stehen Deutschlands Unternehmen? Verfügbar unter: <https://www.humanresourcesmanager.de/news/trend-new-work-wo-stehen-deutschlands-unternehmen.html> (abgerufen am 12.8.2020).

Graf (2017): Sich selbst wirkungsvoll führen. Kernkompetenz der Zukunft. In: Zeitschrift Führung + Organisation (ZfO); Schäffer-Poeschel, Vol. 86.2017(2).

Gusy, Lesener & Wolter (2020): Arbeitsbezogene Ressourcen und Wohlbefinden, Public Health Forum, 28(2).

Haughey (2019): Collaborate with kindness: Consider these etiquette tips in Slack. Verfügbar unter: <https://slackhq.com/etiquette-tips-in-slack> (abgerufen am 7.8.2020).

Hering, Schuppener & Schuppener (2009): Kommunikation in der Krise. Einsichten und Erfahrungen, Haupt.

IDG Research Services (2018): Arbeitsplatz der Zukunft. Verfügbar unter: https://www.arbeitsplatzderzukunft.de/wp-content/uploads/IDG-Studie_Arbeitsplatz-der-Zukunft_2018.pdf (abgerufen am 12.8.2020).

Initio (2020): Die besten Change Management-Modelle im Vergleich. Verfügbar unter: <https://organisationsberatung.net/change-management-modelle-im-vergleich/> (abgerufen am 12.8.2020).

International Labour Office (2017): Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Verfügbar unter: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544138.pdf (abgerufen am 12.8.2020).

Kanfer & Karoly (1972): Self-control: A behavioristic excursion into the lion's den. In: Behavior Therapy, 3, 398-416.

Kanfer, Reinecker & Schmelzer (2006): Selbstmanagement-Therapie. Springer.

Kupfer (2019): Auf der Arbeit über Gefühle reden und anderer Hippie-Blödsinn: Gewaltfreie Kommunikation bei soulbottles. Verfügbar unter: <https://www.soulbottles.de/soulblog/soul-work/auf-der-arbeit-ueber-gefuehle-reden-und-anderer-hippie-bloedsinn-gewaltfreie-kommunikation-bei-soulbottles> (abgerufen am 6.8.2020).

Letratti (2020): Transformationskompetenz: doing – becoming – beeing in times of Corona. Verfügbar unter: <https://re-publica.tv/de/session/transformationskompetenz-doing-becoming-beeing-times-corona> (abgerufen am 12.8.2020).

Lewin (1963): Gleichgewichte und Veränderungen in der Gruppendynamik. Huber.

Misoch (2016): Online-Kommunikation. UTB.

Randstad-ifo (2020): Ergebnisse: 2. Quartal 2020 Randstad-ifo-Personalleiterbefragung. Verfügbar unter: https://www.randstad.de/s3fs-media/de/public/2020-08/randstad-ifo-personalleiterbefragung_q2_2020.pdf (abgerufen am 12.8.2020).

Reinecker (2018): Selbstmanagement. In: J. Margraf, S. Schneider (Hrsg.), Lehrbuch der Verhaltenstherapie, Band 1.

Richter (2008): Architekturpsychologie. Eine Einführung. Pabst.

Rosenberg (2016): Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens. Junfermann Verlag GmbH.

RTE (2020): 40% more rental properties available compared to April 2019, report shows. Verfügbar unter: <https://www.rte.ie/news/ireland/2020/0512/1137857-rents-housing> (abgerufen am 12.8.2020).

Schmidt (2016): Growth Mindset: Scheitern ist der wichtigste Schritt zum Erfolg. Verfügbar unter: <https://bildungsthemen.phorms.de/de/top-themen/growth-mindset/growth-mindset-scheitern-ist-der-wichtigste-schritt-zum-erfolg> (abgerufen am 12.8.2020).

Schnaas (2014): Die Geschichte des Büros. In: WirtschaftsWoche, August 2014.

Sheils McNamee (2020) Coronavirus: Is the drop in Dublin rents here to stay? BBC News. Verfügbar unter: <https://www.bbc.com/news/world-europe-53025890> (abgerufen am 12.8.2020).

Siepermann (2020): Gabler Wirtschaftslexikon: Das Wissen der Experten. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/bueroarbeit-30769> (abgerufen am 12.8.2020).

Smith, Lewis & Trushman (2016): »Both/And« Leadership. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2016/05/both-and-leadership> (abgerufen am 12.8.2020).

Statistisches Bundesamt (2018): Qualität der Arbeit – wöchentliche Arbeitszeit. Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/woechentliche-arbeitszeitl.html;jsessionid=9F18224FF1D25F47F2D9BF50763BF3DF.internet8711> (abgerufen am 12.8.2020).

Streich (2016): Fit for Leadership. Springer Gabler.

Stürz, Stumpf & Mendel (2020): Digitalisierung durch Corona? Verbreitung und Akzeptanz von Homeoffice in Deutschland. Max-Planck-Institut für Innovation und Wettbewerb, bidt Direktorium. Verfügbar unter: <https://www.bidt.digital/blog/2020/04/15/studie-homeoffice/> (abgerufen am: 13.8.2020).

Wehner (2019). Sinn ist die beste Motivationsquelle überhaupt. In: Zeit Online Arbeit. Verfügbar unter: <https://www.zeit.de/arbeit/2019-03/zufriedenheit-job-arbeitsplatz-sinn-motivation-identifikation> (abgerufen am 12.8.2020).

WEKA (2018): Immer mehr Arbeitnehmer arbeiten im Büro. Verfügbar unter: <https://www.weka.de/arbeitschutz-gefahrstoffe/arbeitsplatz-buero> (abgerufen am 12.8.2020).

Wilber (2000): Integrale Psychologie. Arbor.

Wohlers & Hombacher (2016): Entspann dich, Deutschland – TK-Stressstudie 2016, herausgegeben von der Techniker Krankenkasse. Verfügbar unter: <https://www.tk.de/resource/blob/2026630/9154e4c71766c410d-c859916aa798217/tk-stressstudie-2016-data.pdf> (abgerufen am 12.8.2020).

ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (2020): Unternehmen wollen auch nach der Krise an Homeoffice festhalten. Verfügbar unter: <https://www.pressebox.de/inaktiv/zew-leibniz-zentrum-fuer-europaeische-wirtschaftsforschung-gmbh-mannheim/Unternehmen-wollen-auch-nach-der-Krise-an-Homeoffice-festhalten/boxid/1017868> (abgerufen am 12.8.2020).

Zukunftsinstitut (2020): Megatrend New Work. Verfügbar unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/> (abgerufen am 12.8.2020).

