

«Es wird nicht mehr, wie es einmal war»

Seit einem Jahr arbeiten viele Menschen regelmässig oder sogar ausschliesslich im Homeoffice. Der Bündner Coach und Organisationsentwickler Harri Morgenthaler erklärt, was das mit uns macht.



«Das sind alles positive Entwicklungen»:
Für Harri Morgenthaler hat die Zukunft der Arbeit bereits begonnen

Harri Morgenthaler ist Gründer und Vorsitzender der Geschäftsleitung von Morgenthaler Consulting in Chur. Als ausgebildeter Coach und Organisationsentwickler beschäftigt er sich unter anderem mit Themen wie Resilienz in Organisationen, Change- Prozessen und betrieblichem Gesundheitsmanagement. Die Homeoffice-pflicht des vergangenen Jahres birgt für ihn neben Gefahren auch sehr viele Chancen.

Harri Morgenthaler, wie lautet Ihr Fazit als Coach und Berater nach einem Jahr Homeoffice für viele Menschen in der Schweiz?

Harri Morgenthaler: Zunächst einmal, ich erlebe die Zeit der Homeofficepflicht nicht nur von aussen, sondern ich bin selber auch davon betroffen. Ein Fazit ist deshalb sicher, dass plötzlich unglaublich vieles möglich geworden ist, von dem wir alle noch vor einem Jahr gedacht haben, dass es nicht geht. Ich führe teilweise sogar Beratungen am Bildschirm durch, und auch meine Tätigkeit als Dozent musste ich auf digitale Mittel umstellen. Das war am Anfang sicher für alle schwierig, auch für die Betriebe. Aber es war faszinierend, wie schnell alle mit den neuen Medien auf Du und Du waren.

Ist die Arbeit im Homeoffice für jene Menschen, die seit einem Jahr nicht mehr im Betrieb waren, schon so etwas wie eine neue Normalität geworden?

Nicht nur für jene, die seit einem Jahr im Homeoffice sind, sondern für alle, die das irgendwann einmal waren. Am Anfang war das natürlich für die meisten Betroffenen eine riesige Umstellung. Inzwischen nehmen wir wahr, dass alle viel organisierter sind als zu Beginn und dass sie die Arbeit von daheim aus als Gewinn sehen. Es gibt ja auch erste Studien, die zu einem spannenden Schluss kommen. Die Menschen sind im Homeoffice im Durchschnitt um 13 Prozent produktiver als im Büro.

«Es konnte eine Kultur im Umgang mit Fehlern und stetigem Weiterlernen entstehen.»

Die Menschen sind produktiver. Aber sind sie letztlich auch zufrieden mit der Situation?

Soweit ich das beurteilen kann, ja. Das betrifft jedenfalls jene Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die keine schulpflichtigen Kinder zu Hause betreuen mussten. In jenen Fällen, die das mussten, kam es – gerade für Frauen – zu einer sehr grossen Belastung durch die Doppelfunktion als Mitarbeiterin und Mutter. Sonst würde ich aber sagen, die Menschen sind im Homeoffice nicht nur leistungsfähiger geworden, sondern sie sind auch zufriedener.

Woran liegt das?

Zum einen hat es damit zu tun, dass man meist mehr persönlichen Spielraum hat, wenn man von zu Hause aus arbeitet. Einerseits entfällt der Arbeitsweg, das schafft schon Freiräume. Andererseits kann man im Homeoffice meist mehr seinem eigenen Arbeitsrhythmus folgen, als wenn man an Bürozeiten gebunden ist. Wer zum Beispiel gerne früh aufsteht, beginnt seine Arbeiten am frühen Morgen und macht dann vielleicht länger Mittag oder am Abend früher Schluss. Wir haben alle viel mehr Freiraum. Das schafft Zufriedenheit. Der Kern ist aber etwas anderes.

Was denn?

Vertrauen. Die Arbeit im Homeoffice verlangt nach einer Vertrauenskultur zwischen Führung und Mitarbeitenden. Die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden bekommt eine viel grössere Bedeutung. Das ist eine grosse Veränderung, und zwar eine positive. Ich bin überzeugt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die das Vertrauen der Vorgesetzten spüren, auch besser arbeiten. Hinzu kommt, dass mit dem Lockdown von heute auf morgen neue Abläufe und Systeme eingeführt wurden, die noch nicht voll ausgereift waren. Da Mitarbeitende häufig in die Optimierung einbezogen wurden, konnte eine Kultur im Umgang mit Fehlern und stetigem Weiterlernen entstehen.

Vertrauen kann man auch zeigen, wenn man im Betrieb ist und sich ständig sieht.

Das stimmt. Aber Homeoffice bedingt auch eine neue Kommunikationskultur. Man sieht sich nicht automatisch und kann sich austauschen. Man muss vereinbaren, wie man in Kontakt bleibt. Die Vorgesetzten müssen sich um den Austausch bemühen. Das ist ein bewusster Prozess, das läuft nicht einfach nebenher im Alltagsgeschäft. Dieses bewusste Suchen des Kontakts zeigt den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, dass sie ihrem Betrieb wichtig sind. Auch das führt zu mehr Zufriedenheit.

Das tönt jetzt alles sehr schön. Es gibt also keine Schattenseiten von Homeoffice?

Doch, natürlich gibt es die. Die Doppelbelastung von Eltern habe ich bereits angesprochen. Dann ist Homeoffice nicht für alle Tätigkeiten geeignet. Ein Bauarbeiter kann nicht einfach von zu Hause aus arbeiten, eine Pflegekraft auch nicht. Und auch für jene Menschen, die im Homeoffice arbeiten können, gibt es Risiken.

Zum Beispiel?

Zum Beispiel, dass sich Arbeitswelt und Privatleben vermischen. Wenn Sie ins Büro gehen und am Abend die Tür hinter sich schliessen, lassen Sie die Arbeit hinter sich. Im Homeoffice gibt es diese klare Trennung der beiden Sphären nicht automatisch. Da ist die Versuchung gross, über Mittag durchzuarbeiten und am Abend oder am Sonntag noch rasch etwas zu erledigen. Schliesslich liegt die Arbeit die ganze Zeit vor der eigenen Nase. Wenn man dafür ins Büro gehen müsste, würde man das lassen. Wenn es reicht, rasch den Laptop aufzuklappen, dann macht man das viel eher. Sinnvoll ist das auf die Dauer aber nicht.

«Wir sind jetzt in einem Trainingslager für die viel diskutierte Arbeitswelt 4.0.»

Welche Ratschläge geben Sie als Coach den Betroffenen, um eine zu grosse Vermischung von Privatem und Beruflichem zu vermeiden?

Ganz wichtig ist es, dass man bestimmte Zeiten einhält. Konkret sollte man regelmässige Pausen machen, um leistungsfähig zu bleiben. Und man muss seine freien Zeiten auch wirklich freihalten, zum Beispiel seine Hobbys weiter pflegen. Der Ausgleich ist sehr wichtig, darauf muss man achten. Das ist im Homeoffice eine viel grössere Herausforderung als beim Arbeiten im Betrieb. Um vielleicht das Bild vom Schliessen der Bürotür noch einmal aufzugreifen: Wenn man daheim arbeitet, sollte man die Finger definitiv von der Arbeit lassen, wenn man den Laptop einmal zugeklappt hat.

Irgendwann wird die Zeit der Homeofficepflicht enden. Wie schwierig wird danach für Mitarbeitende und Betriebe die Rückkehr zur alten Arbeitsweise?

Es wird nicht mehr, wie es einmal war. Davon bin ich überzeugt. Sowohl die Mitarbeitenden wie die Betriebe haben jetzt den Vorteil von Homeoffice erkannt. Die Mitarbeitenden werden sich diese Vorteile nicht einfach wieder wegnehmen lassen. Wir alle werden künftig viel häufiger in Mischformen arbeiten. Wenn wir an einer Aufgabe arbeiten, wo der Austausch wichtig ist, gehen wir ins Büro. Wenn wir konzentriert an etwas arbeiten müssen, tun wir das von zu Hause aus. Wir sind jetzt in einer Art Trainingslager für die viel diskutierte Arbeitswelt 4.0. In den vergangenen zwölf Monaten sollte allen klar geworden sein, dass die Zukunft der Arbeit nichts ist, was irgendwann kommt, sondern dass sie schon da ist. Wichtig ist jetzt, dass wir sie alle mitgestalten.

Was nehmen wir aus dem Jahr Homeoffice denn mit in die Arbeitszukunft? Was wird bleiben?

Sicher einmal, dass persönliche Beziehungen wichtig sind und dass wir sie pflegen müssen. Das gilt sowohl digital wie im persönlichen Austausch. Interessanterweise kommunizieren viele Menschen während der Homeofficezeit mehr als sonst im Geschäft und vor allem bewusster. Weiter denke ich, wir nehmen eine Vertrauenskultur mit in die Zukunft. Und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben als Erfolgsfaktor an Bedeutung gewonnen. Das sind alles positive Entwicklungen.