

Zukunftsmodell Home-Office?

Wie Remote-Arbeit in der Zukunft funktionieren könnte, beantworten Frauen aus verschiedensten Branchen – eine Bestandsaufnahme.

Von Elisabeth Klokár



Die Corona-Krise hat vielen Arbeitnehmern die Angst genommen, digital zu arbeiten

Nach dem Lockdown ist vor dem Lockdown. Leergefegte Büros, geschlossene Lokale und verwaiste öffentliche Plätze füllen sich wieder mit Leben. Doch seit März ist nichts mehr so, wie es war. Und man darf sich nun die Frage stellen: Bewegen wir uns auf etwas Neues zu – gesellschaftlich, sozial und wirtschaftlich? In puncto Arbeitsgestaltung vielleicht, denn die meisten Unternehmen betraten während dieser Phase Neuland und

schickten ganze Abteilungen ins Home-Office. Das kann im ersten Moment schon nervös machen. Was vor wenigen Monaten noch nur wenigen Branchen oder individuell vereinbarten „Extra-Brötchen“ vorbehalten war, wurde aufgrund von Corona quasi eine Notwendigkeit, um zu überleben. Mitarbeiter und Führungskräfte arrangierten sich in den eigenen vier Wänden: Küche oder Wohnzimmer wurden zu improvisierten Büros umfunk-

tioniert. Remote-Arbeit war plötzlich keine Frage der Verhandlung mehr, sondern verpflichtend. Aus der anfänglichen Schockstarre erwacht, kamen weitere Herausforderungen und unterschiedlichste Schwierigkeiten auf: rudimentäres technisches Equipment, Platzprobleme, Lärm, parallele Home-Schooling-Verpflichtungen, eigene Unsicherheiten, herausfordernde neue Führungsanforderungen u. v. m. Eine Umstellung über Nacht eben. „Wenn sich so viel ändert, dann braucht es neue Routinen, die als wichtige Anker fungieren“, erklärt Arbeitspsychologin Veronika Jakl.

Das Umdenken in der Krise

Umfragen zeigen aber, dass das Home-Office bisher gut funktionierte und Zukunftspotenzial hat. Karriere.at befragte dazu 600 Arbeitnehmer. Die Antwort fiel richtungsweisend aus: 72 Prozent wünschen sich zukünftig eine Mischform: „Nicht jeden Tag. Aber man sollte die Wahl haben.“ 21 Prozent möchten sogar dauerhaft im Home-Office bleiben. Lediglich zwei Prozent lehnen die Heimarbeit ab mit der Begründung, ihre Kollegen zu vermissen. Auf der Unternehmenseite sind von den 186 Befragten 89 Prozent der Arbeitgeber offen für ein zukünftiges Konzept Home-Office, und 73 Prozent der HR-Manager, Geschäftsführer und Führungskräfte möchten die Wahl zwischen Remote-Work und



Besonders Familien waren durch die Mehrfachbelastung gefordert

Präsenz am Arbeitsplatz anbieten. Anpassungsfähigkeit liegt in der Natur des Menschen, was auch folgende Statistik zeigt: Bei einer im März 2020 in Österreich durchgeführten Online-Umfrage von e-Dialog zur Umstellung aufs Home-Office während der Corona-Krise fanden insgesamt 63 Prozent der 506 Befragten den Wechsel weniger oder gar nicht schwierig. Zusammen 37 Prozent hatten kleinere oder größere Probleme.

Herausforderung und Chance

Größere Veränderungen gehen oftmals tatsächlich mit Krisen einher, wie auch die Unternehmenssprecherin von Spar, Nicole Berkmann, bestätigt: „Wir machten wegen und mit den Corona-Maßnahmen einen Technologiesprung nach vorne. Vorher war uns gar nicht bewusst, was wir (digital) alles können.“ Wie in vielen Unternehmen, wurde auch bei Spar das Home-Office zuvor nur in Ausnahmen bewilligt und war bei

Vorgesetzten nicht gerne gesehen. Während des Lockdowns zeigte sich allerdings, dass die Vorurteile eben nur Vorurteile waren. „Die Produktivität litt keinesfalls“, so Berkmann, „im Gegenteil, wir machten sogar sehr gute Erfahrungen. Unsere Mitarbeiter, zum Beispiel aus dem Kundenservice, waren viel entspannter zu Hause. Schon aus Platzgründen werden wir ortsunabhängiges Arbeiten in dieser Abteilung einführen und ein Rotations-Prinzip organisieren.“ Weitere Rahmenrichtlinien für andere Abteilungen in der Zentrale werden erarbeitet, denn es habe sich gezeigt, dass das Home-Office „schon praktisch war“.

Corona und die langsame Rückkehr in die dünn besiedelten Büros wird teilweise noch Wochen, wenn nicht sogar Monate dauern. Was bedeutet, dass der Computer zu Hause und virtuelle Treffen noch länger die Arbeitstage begleiten werden. Als Einzelunternehmerin ist Viktoria Egger mit beidem vertraut. Mit ihrem Atelier für digitale Kommunikation „August“ ist das ihr tägliches Geschäft. „Ich war schon

vor den Verordnungen der Regierung digital gut angebunden; auch arbeite ich mit meinen Freelancern ausschließlich remote“, erklärt sie. Ähnliche Erfahrungen machte zuvor auch Gabriele Leschhorn, Salesmitarbeiterin in einem großen Medienverlag. „Vor meinem Angestelltenverhältnis war ich selbstständig und kannte die Home-Office-Situation gut. Neu war für mich, dass persönliche Kunden-Meetings plötzlich wegfielen.“ Diese Veränderung erlebte auch Egger: „Ich war bisher die halbe Woche in ganz Österreich für Gespräche, Beratungen und Kurse unterwegs, nun genieße ich mehr Flexibilität und wickle viele Meetings über virtuelle Konferenzen oder per Telefon ab. Eine Entwicklung, die ich sehr befürworte“, bekräftigt die Agenturgründerin ihre Einstellung zum flexiblen Arbeitsmodell. Neben den Vorteilen merkt die Unternehmerin dennoch an, dass ausschließliches Home-Office sehr schnell zur Isolation führen könne. An diesem Punkt müsse man sich die Frage stellen: „Sind die Menschen überhaupt imstande, so viel am Computer zu arbeiten?“ Es sei in ihren Augen eine Kultursache, die gelernt gehöre, und nennt als Beispiel vor allem die soziale Komponente: „Wie sieht die Tasse Kaffee digital aus und wie kann ich persönliche Treffen sinnvoll und klug einbinden?“

Die Mischform als Zukunftsmodell

„Remote ersetzt den persönlich-physischen Austausch nicht“, bestätigt auch Angelika Hammer, Geschäftsführerin der Digitalagentur „kraftwerk“. Ein wichtiger Schritt in die Zukunft wurde aber gesetzt: Die Corona-Krise habe die Angst genommen, digital zu arbeiten, obwohl die Digitalisierung schon längst stattgefunden habe. Nach Einschätzung von Hammer wird sich viel verändern. Sie glaubt zukünftig an einen Mix, gepaart mit Anpassungen an



Veronika Jakl: „Viele wünschen sich künftig eine Mischform“



Viktoria Egger: „Flüge für eine Stunde Meeting lohnen nicht“



HOME-OFFICE-TIPPS

Für Mitarbeiter:

- Ziehen Sie sich um: Es muss nicht der Büro-Dresscode sein, aber ordentliche Kleidung fördert ein anderes Arbeiten.
- Lassen Sie sich nicht von Hausarbeit ablenken.
- Machen Sie ein klares Arbeitszeit-Ende, ähnlich dem Feierabend und arbeiten Sie nicht nebenher (z.B. während das TV läuft).
- Haben Sie ein eigenes Bürozimmer? Perfekt! Wenn nicht, dann richten Sie sich eine Büro-Ecke ein, ohne Hobbyzeug, Kinderspielsachen oder dem Geschirr von gestern.
- Geben Sie Ihrer Führungskraft Feedback, wenn etwas nicht so läuft, wie Sie ideal arbeiten können. Für den Chef ist das wahrscheinlich auch eine Ausnahmesituation!
- Im Büro haben Sie wahrscheinlich Ihre Routinen. Im Home-Office brauchen Sie neue. Tipp: Schreiben Sie am Feierabend eine To-do-Liste für den nächsten Tag.

Für Führungskräfte:

- Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern.
- Halten Sie Kontakt mit Ihrem Team (durchtelefonieren, Videokonferenzen als Jour Fixe etc).
- Versuchen Sie, möglichst viele Routinen beizubehalten (Jour Fixe, Übergaben, Projektmeetings etc.). Das sind wichtige Anker.
- Kommunizieren Sie noch klarer als sonst bei Aufgaben, denn Mitarbeiter haben weniger Möglichkeiten, informell Dinge nachzufragen. Und versichern Sie sich, ob die Mitarbeiter alles verstanden haben. Fragen Sie zwischendurch nach, wie es „läuft“.
- Führen Sie To-do-Listen, auf die das Team zugreifen kann. So behalten Sie den Überblick, wer gerade woran arbeitet und was schon erledigt ist.
- Sprechen Sie erwartete Erreichbarkeit explizit an und fordern Sie entsprechende Disziplin.

individuelle Bedürfnisse: „Jüngere Mitarbeiter lernen sicher besser im Büro; persönlich kann man schneller Hilfestellungen geben und über die Schulter schauen. Dagegen können Routiniers ohne Bedenken einige Tage im Home-Office arbeiten. Bei Letzteren geht es dann vor allem um gute Führung und Selbstorganisation – neben den passenden Tools und Equipment, versteht sich“, so die Geschäftsführerin.

Aus eigener Erfahrung weiß auch Nicole Berkmann, wie herausfordernd die Kommunikation als Führungsperson mit Home-Office-Mitarbeitern war und ist: „Bei Remote kommt hinzu, dass es schwieriger ist, den Überblick zu bewahren und das Team zu organisieren. Anfangs ging es um Fragen: Wie bleibe ich in Kontakt? Wie verteile ich die Aufgaben? Wie halte ich den Informationsfluss aufrecht? Diese Monate waren Lernmonate. Für die nächsten Schritte sind mit der Personalentwicklung schon entsprechende Seminare im Gespräch“, erzählt die Pressesprecherin. Dass das selbstständige, flexible Arbeiten auch geplant gehört, weiß ebenso Digitalexpertin Hammer: „Unternehmen werden digitaler und flexibler (werden müssen). Dafür braucht es entsprechende Planungstools, wie zum Beispiel Jira oder Confluence, CMS-Systeme, eine interne Organisation ab zehn Mitarbeitern, zentrale Meetings, remote abgehaltene Jour Fixe etc.“ Denn Home-Office ist nicht gleich Home-Office.

Was jetzt als Zukunftsmodell diskutiert wird, war während Corona noch ein Experiment, und viele befanden sich in einer Extremsituation, Führungskräfte wie Mitarbeiter. Besonders Familien mit Kindern waren durch die Mehrfachbelastung entsprechend gefordert. Veronika Jakl rät dazu generell: „Frauen: Legen Sie Ihren Perfektionismus ab in einer solchen Ausnahmesituation! Wenn Kinderbetreuung gerade nicht möglich ist, kann auch die Arbeit ‚nebenbei‘ nicht optimal gelingen. Sprechen Sie mit Vorgesetzten, welche fle-



Die technische Anbindung ist das Um und Auf im Home-Office

xiblen Anpassungen möglich sind (z.B. Arbeitszeit über den Tag aufteilen, oder dass Sie ohne Video an Konferenz-Calls teilnehmen können). Ich kenne auch Frauen, die wie selbstverständlich vom Küchentisch aus arbeiten, neben den Kindern, und dem Partner das Bürozimmer überlassen haben. Das kann nur zu Stress führen.“ Klärende und offene Gespräche seien hier das Um und Auf.

Die Zukunft beginnt jetzt, und die Tendenzen weisen in Richtung Veränderung in unseren Arbeitsroutinen und -bedürfnissen, wie auch die genannten Umfragen verdeutlichen. Anfangs ging es noch um Fragen des Vertrauens, der richtigen Team-Kommunikation, der entsprechenden Aufgabenverteilung, des Monitorings dieser und neuer Routinen. Was aber bräuchte ein zukünftiges Home-Office-Modell nun weiter? Arbeitspsychologin Jakl zählt auf: „Für das gewünschte gemischte Modell von einem bis zwei Tagen Home-Office pro Woche müssen neue Voraussetzungen geschaffen werden: Gesetze, entsprechende Ausstattung der Beschäftigten wie ein Laptop, ein externer Bildschirm und schnelles Internet, Freiwilligkeit,

virtuelle Kollaborationstools, Begleitung der Führungskräfte bei dieser neuen Aufgabe etc.“ Notwendig – und Führungskräfte aus den genannten Branchen bestätigen dies – seien auch Soft Skills, die flexibles Arbeiten erleichtern und unterstützen. Dazu zählen etwa Techniken zur Selbstmotivation und -organisation, zum Umgang mit Isolation oder zur gezielten Stressbewältigung. Expertin Veronika Jakl fasst hierfür entsprechende Tipps zusammen, wie Mitarbeiter und Führungskräfte eine neue Home-Office-Situation leichter schaukeln können, angefangen vom Vertrauensvorschuss bis hin zur Eigenmotivation und -disziplin (siehe Infokasten). Damit sind die ersten Schritte getan. Viele weitere werden gewiss noch folgen.

Das sagen Expertinnen

Nicole Berkmann, Unternehmenssprecherin von Spar Österreich

„Das Um und Auf ist die technische Anbindung. Wenn die Firma das nicht zur Verfügung stellen kann, dann fällt auch die Home-Office-Zukunft. Und generell sollte man die Kirche im Dorf

lassen: Home-Office ist eine ergänzende Möglichkeit und sollte begrenzt eingesetzt werden. Die Mischform ist ideal.“

Viktoria Egger, Atelier für digitale Kommunikation „August“

„Zukünftig wird man sich die Frage stellen: Soll oder kann man sich Flüge für nur eine Stunde Meeting leisten? Hier passierte ein Umdenken, da vieles nun gut virtuell geklappt hat. Im nächsten Schritt wird man sich über passende Tools Gedanken machen, entsprechende Skills, Hardware, und wie eine geordnete digitale Arbeitskultur aussehen könnte.“

Angelika Hammer, Geschäftsführerin und COO der Agentur für neue Kommunikation „kraftwerk“

„Bedingt durch unsere Unternehmensstruktur ist der digitale Austausch Teil unseres Alltags. Im Technikbereich ist das ja bekannt. Auch was neue Entwicklungen betrifft, sind wir mit unserem Fast Forward Forum diesbezüglich sehr aktiv. Aus meiner Sicht ist Remote die Zukunft. Der Mix wird es sein!“

Gabriele Leschhorn, Key Account Managerin

„Wirklich herausfordernd war für mich die parallele Home-Schooling-Belastung. Die berufliche Seite hat dafür ausgesprochen gut funktioniert, was uns alle im Team erstaunt hat. Eine klare Kommunikation war da enorm hilfreich, ebenso die Führung, ein ordentlicher Dienstplan und regelmäßige Updates. Vonseiten der Geschäftsleitung denkt man über ein zukünftiges Home-Office-Modell nach.“

Veronika Jakl, Arbeitspsychologin

„Es gibt einige aktuelle Befragungen, dass sowohl Beschäftigte als auch Führungskräfte nach der Pandemie zu einem gemischten Modell übergehen wollen.“ ■