



# Alles bleibt anders

**Arbeitsort** So gelingt es Firmen, einen intelligenten «Back to Office»-Plan auszuarbeiten.



MARILENA PIESKER

**F**rüh aufstehen, duschen und sich anziehen – diesmal die Hose nicht vergessen. Dann ab ins Auto. Kaffee mit der Kollegin in der Küche, Pause auf der grossen Dachterrasse. Die Tastatur am Nachbartisch klappert endlich wieder, selbst der Flurfunk sendet: Kollege Meier ist Vater geworden? Kollegin Stäubli wurde befördert? So ähnlich könnte der erste Tag zurück im Büro aussehen. Mit der zurzeit geltenden Homeoffice-Pflicht ist die Rückkehr zwar erst einmal abstrakt. «Trotzdem sollten Unternehmen schon jetzt mit ihren Mitarbeitenden sprechen und gemeinsam die Heimkehr planen», sagt Susanne Pladeck, Karriere- und Führungskräftecoach bei Right Management.

So schnell, wie Büroarbeitende weltweit zu Beginn der Krise ins Homeoffice gewechselt sind, wird die Rückkehr sicher nicht aus-

fallen, erwartet die Expertin. Denn: Wie vor der Pandemie wird es nicht mehr sein. Teams müssen jetzt völlig neu definieren, wie und wo sie in Zukunft arbeiten wollen. Dazu können sie die Wartezeit bis zum Ende der Lockdown-Regeln nutzen. Experten zufolge gibt es fünf Erfolgsstrategien.

## 1. Kollegen die Angst nehmen

«Viele beäugen eine mögliche Rückkehr ins Büro auch misstrauisch», sagt der Arbeitspsychologe Hartmut Schulze. Das Arbeiten daheim hat einfache Vorteile; manche stellen sich also bange Fragen: Muss ich meine neu gewonnene Freiheit wieder aufgeben? Was ist mit den besseren Möglichkeiten, Familie und Beruf zu vereinen? Soll ich mich wirklich wieder im Berufsverkehr in den Stau stellen oder in überfüllte Trams?

Solche Befürchtungen sollten Führungskräfte ernst nehmen, aber gleichzeitig die positiven Seiten der Arbeit im Büro be-

tonen. Das gilt auch für Kolleginnen und Kollegen untereinander. Eine Studie des Instituts für Gesellschafts- und Sozialforschung GFS Bern zeigt nämlich: Rund 70 Prozent aller Angestellten vermissen die informellen Kontakte im Team. «Für viele ist das spontane Gespräch zwischen Tür und Angel oder bei einem Kaffee mit den Kolleginnen und Kollegen im Büro sehr bereichernd», betont Psychologe Schulze. Das lässt sich im Homeoffice kaum simulieren und die Sehnsucht nach echten Kontakten könnte den Ängsten entgegenwirken.

## 2. Ernsthaft nach Wünschen fragen

Die Grossbank Credit Suisse hat bereits im Juli 2020 eine Studie zum Thema Homeoffice durchgeführt. Alle Angestellten des Unternehmens konnten neue Arbeitsformen testen – etwa die Option, vier Tage im Homeoffice zu arbeiten und nur an einem Tag ins Büro zu kommen, um zum Beispiel an einer gemeinsamen Konferenz



teilzunehmen. «Die Bank möchte mit dieser Studie Erkenntnisse über neue Arbeitsmodelle gewinnen», erklärte damals ein Sprecher des Kreditinstituts.

Je mehr der Arbeitgeber über den derzeitigen Zustand und die Wünsche seiner Arbeitnehmenden weiss, umso besser. «Führungskräfte sollten jetzt gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden Bilanz ziehen», sagt Oliver Strohm vom Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (Iafob) in Zürich. Da geht es um ganz konkrete Fragen: Was hat im Homeoffice gut funktioniert? Wie haben sich Leistung und Gesundheit der Arbeitnehmende verändert? Welche Arbeitsformen wünscht sich der Arbeitnehmer für die Zukunft? Um Antworten zu erhalten, können die Chefs Meetings einberufen oder Befragungen durchführen. Die Schweizerischen Bundesbahnen und die Webagentur Lip haben gemeinsam mit dem Iafob einen entsprechenden Fragebogen für Büroarbeitende entwickelt. Eine Rückkehr lasse sich nur richtig planen, wenn Vorgesetzte sich mit den Mitarbeitenden austauschen und auch deren Bedürfnisse berücksichtigen, meint Iafob-Experte Oliver Strohm.

### 3. Kontrolle abgeben

Mitarbeitende an der Entscheidung teilhaben lassen, wie und wo sie arbeiten wollen? «Das braucht eine ganz neue Art von Führungsverständnis», sagt Karriereberaterin Susanne Pladeck. Lange galten eher Härte, Kontrolle und Durchsetzungsvermögen als wichtige Eigenschaften für Vorgesetzte. Spätestens jetzt, in der aktuellen Situation, werden andere Charakterzüge wichtiger – allen voran Empathie, Kommunikation, Begeisterungsfähigkeit und Vertrauen. «Das müssen viele Vorgesetzte erst lernen – und gerade introvertierte oder stark leistungsorientierte Führungskräfte tun sich damit schwer», weiss Pladeck.

Genau wie ihre Angestellten experimentieren auch viele Führungskräfte noch, wissen selbst nicht, welches Arbeitsmodell in Zukunft für sie passt. Gleichzeitig sind sie als Chefs im Lockdown enorm gefordert: Manchen Mitarbeitenden fehlt gerade jetzt zum Beispiel die persönliche Ansprache. Während eine Kollegin wegen einer Vorerkrankung vielleicht zur Risikogruppe gehört, konnten andere bis auf weiteres ihre Kinder noch nicht wieder in

die Kita bringen. Auf solche individuellen Probleme müssen die Führungskräfte plötzlich eingehen können. Das gelingt vielen nicht von heute auf morgen. Umso wichtiger sind aus Pladecks Sicht schon jetzt gezielte Trainings, die Führungskräften vermitteln, wie sie die richtigen Fragen stellen und sensibler mit ihren Mitarbeitenden kommunizieren können.

### 4. Homeoffice als Normalität sehen

Viele Arbeitnehmende haben sich die klassische Büropräsenz regelrecht angewöhnt. Es ist nicht verwunderlich, dass einige gar nicht zurück wollen, meint Strohm. Zumindest nicht in Vollzeit, wie eine Studie vom GFS Bern aus dem vergangenen Jahr zeigt. «Dieser Wunsch hängt allerdings stark von der eigenen Lebenssituation ab», sagt Strohm. «Eltern mit kleinen Kindern zu Hause oder Menschen, die Arbeit und Freizeit lieber klar trennen, wollen vielleicht lieber öfter ins Büro gehen.»

Für die Rückkehr ins Büro bedeutet das: Eine neue Vielfalt sehr individueller, flexibler Mischmodelle wird wohl normal werden, wie der Arbeitsforscher vermutet. «Einen Teil ihrer Arbeitszeit könnten Mitarbeitende dann im Büro verbringen, den anderen Teil zu Hause oder an einem anderen Ort», sagt Strohm. Eine hybride Arbeitswelt also. Unternehmen könnten

### Führungskräfte müssen jetzt erfragen, wie die Teams arbeiten wollen.

in Zukunft drei verschiedene Arbeitsorte anbieten, die sich frei miteinander kombinieren lassen: das betriebliche Büro, den Heimarbeitsplatz und wahlweise ein Coworking-Space, der auch das Lieblingscafé sein kann.

«Die Unternehmenskultur spielt dabei allerdings eine grosse Rolle», mahnt der Arbeitsforscher. Es wird auch künftig noch den Patriarchen geben, der seine Mitarbeitenden im Blick haben will und wenig bis gar nichts von Homeoffice hält. Gerade solche Firmen sind jedoch künftig im Nachteil.

### 5. Achtsamkeit aus der Krise mitnehmen

In der Corona-Krise sind psychische Belastungen sozusagen «salonfähig» geworden, weil sie so viele Menschen betreffen und jeder dafür Verständnis hat. «Viele Mitarbeitende waren im Lockdown teilweise im emotionalen Ausnahmezustand und mit Ängsten, Einsamkeit oder Niedergeschlagenheit konfrontiert», meint Führungscoach Pladeck. Das belegen auch Studien wie die der Universität Basel aus dem Dezember 2020: Demnach sind die psychischen Probleme von Arbeitnehmenden seit dem Ausbruch der Coronapandemie extrem gestiegen – insbesondere infolge der

zweiten Welle. Für Unternehmen könnte das teuer werden: Depressionen und Angststörungen reduzieren nämlich die Produktivität von Arbeitnehmenden erheblich. Laut der Weltgesundheitsorganisation WHO verursacht dies weltweit Kosten von rund 1000 Milliarden Dollar pro Jahr.

«Dem können Vorgesetzte zumindest ein wenig vorbeugen, indem sie die Ängste der Mitarbeitenden in Zukunft ernst nehmen und auch Aspekten wie Arbeitszufriedenheit und Gesundheit in Zukunft mehr Bedeutung einräumen», rät Pladeck.



## So reagieren die Mitarbeitenden

- ▶ **Verweigerer** Viele Angestellte haben während der Pandemie für sich entschieden, dass sie für immer im Homeoffice arbeiten wollen. Notfalls wechseln sie zu einer Firma, die dies ermöglicht.
- ▶ **Flexible** Einige Beschäftigte wünschen eine möglichst flexible Mischform von Arbeitsmöglichkeiten. Diese teilen sich wiederum in solche ein, die komplett frei entscheiden wollen, wann sie ins Büro kommen, und in solche, die Vorgaben dazu brauchen.
- ▶ **Büropflanzen** Die Büro-Fans werden sich sofort wieder in den Offices niederlassen, sobald es erlaubt ist. Sie brauchen das räumliche Büro für die Segmentierung von Arbeit und Freizeit.