

Homeoffice – geht doch, oder?

Vielleicht denken Sie als erstes, dass zu diesem Thema schon alles gesagt ist. Dass wir alle längst die Vor- und Nachteile kennen. Dass wir einerseits Wegezeiten und -kosten sparen, dass die Digitalisierung einen immensen Schub bekommen hat, dass sich Arbeitgeber plötzlich bewegen und Infrastruktur zur Verfügung stellen mussten. Dass Mauern der Ablehnung eingestürzt sind und der Ruf mancher Unternehmer und Vorgesetzten nach dem ersten Lockdown „zurück in die Büros“ inzwischen leiser geworden ist. Auch wenn bei manchen das mulmige Gefühl bleibt nicht sehen zu können, ob „die da wirklich richtig arbeiten“. Bzw. „so wie sonst“.

Wir wissen inzwischen aber auch, dass andererseits viele Familien mit Kindern an ihre psychischen Grenzen stoßen. Dass längst nicht alle in so großen Häusern oder Wohnungen leben, um ein oder sogar zwei Homeoffices und ausreichend Kinder- und Schlafzimmer nutzen zu können. Dass die Kombination häuslicher Betreuung und anspruchsvoller Arbeit eine Herausforderung sein kann, die Zeit und Kraft übersteigt. Dass Home Office einsam machen kann. Und dass nicht jede Besprechung die gleiche Qualität hat, wenn mehrere Personen auf kleine rechteckige Ausschnitte schauen, mit schlechter Bild- und Tonqualität oder instabilen Verbindungen kämpfen, die Mikrofone laufend an- und abschalten müssen und mehr Konzentration als sonst gefordert ist.

Ich beobachte jetzt ein weiteres Phänomen:

Bisher haben wir in vielen Arbeitsbeziehungen von einem Vorrat profitiert. Einem Vorrat an persönlicher Bekanntheit aus den Begegnungen vor der Pandemie. Einem Vorrat an gegenseitiger Kenntnis unserer Arbeits- und Lebenssituation. Einem Vorrat an Small Talk am Kaffeeautomaten und in der Cafeteria. Wir haben bei Teamentwicklungen einen Vorrat an gegenseitigem Verständnis angelegt, wir haben gelernt, die (Körper-)Sprache des anderen zu deuten, wir haben Bilder der ganzen Person mit allen Botschaften verbaler und nonverbaler Kommunikation aufgenommen.

Ich habe in manchen Firmen erlebt, dass mehr Probleme bei spontanen Begegnungen auf dem Firmengelände oder dem Büroflur gelöst wurden als in offiziellen Meetings. Das Gefühl ständiger Beobachtung und der Anspruch perfektionistischer Selbstdarstellung gerieten gegenüber der Chance kurzfristiger Problemlösung in den Hintergrund.

Und – auch wenn das Thema in Zeiten der MeToo-Debatte noch schwieriger geworden ist – Berührung bewirkt bei uns Menschen eine bessere (physische und psychische) Wundheilung, Entspannung, Resilienz. In einer Studie stellten Forscher sogar fest, dass eine positive Berührung oder auch nur die angenehm empfundene Wärme eines nahen Menschen, ja

selbst das Gefühl einer gemeinsam getrunkenen Tasse warmen Kaffees uns viel gnädiger mit unseren Mitmenschen stimmt.

Auch unsere Sprache ist in diesem Zusammenhang hochinteressant:

Ich **begreife** etwas.

Das **berührt** mich.

Ich habe etwas **erfasst**.

Schon vor Corona hat sich die „erlaubte Berührung“ weitgehend auf den Händedruck reduziert, aber selbst in dieser Geste kann persönliche Wahrnehmung, Wertschätzung, Umgang auf Augenhöhe, Anerkennung für eine Leistung oder Gratulation zu einem besonderen Ereignis liegen.

Nur nebenbei: Die kulturellen Unterschiede sind gravierend: Eine weitere Studie hat ergeben, dass sich zwei Menschen bei einem zweistündigen Café-Besuch in Costa Rica 180 mal berühren, in Großbritannien 0,0 mal. Da ist es wenig verwunderlich, dass Großbritannien 2018 ein Einsamkeitsministerium eingerichtet hat...

Ganz abgesehen davon, dass wir neue Kolleginnen und Kollegen nicht alleine über Aufgaben und deren Ergebnisse in ein Team integrieren können, brauchen wir also *alle* auch in Zukunft einen Anteil an Begegnung. Für die Einschätzung des anderen hinsichtlich Vertrauenswürdigkeit, Zuwendung und Einsatzbereitschaft benötigen wir die Botschaft aller verbalen und nonverbalen Signale. Ist die Grundlage gelegt, kommen wir wieder eine Zeitlang mit dem begrenzten Ausschnitt der Videokonferenz zurecht, auf Dauer wird sich dieser Vorrat aber immer wieder erschöpfen. Und wenn er erst gar nicht aufgebaut wurde, können wir – sozusagen mitten unter den Menschen – auf Dauer unsicher und einsam werden.

Was lässt sich daraus schließen?

Es ist wie so oft: Extreme Positionen sind keine guten Ratgeber. Weder der Ruf „alle sobald wie möglich zurück ins Büro“ noch die Botschaft „Home Office möglichst immer für (fast) alle“ wird uns auf Dauer weiterhelfen.

Vor der Pandemie musste ich spätestens um 06.00 Uhr auf die Bundesstraße, um vor dem Stau durchzukommen und bei knapp 30 Kilometern Fahrstrecke sicher sein zu können, dass ich im Büro einen Termin um 08.00 Uhr pünktlich wahrnehmen konnte. Wenn das dauerhaft anders wird und sowohl ich als viele andere etwas dazu beitragen (können), dürften die meisten nicht unglücklich darüber sein. Und manche durch ein Online-Format ersetzte ganztägige Reise für ein oder zwei Stunden Besprechung wird viele erleichtern und – hoffentlich auch zu Gunsten der eigenen Lebensbalance – Freiraum schaffen.

Andererseits werden wir ohne Begegnung, Berührung, ganzheitliche Wahrnehmung nicht auskommen. Viele Rituale sind Teil unserer Lebens- und Arbeitsqualität, in anderen Kulturen

bilden sie noch mehr als bei uns die Grundlage zwischenmenschlicher Annäherung und Vertrauensbildung als Voraussetzung für gemeinsame Geschäfte und dauerhafte Beziehungen.

„Menschen gehen immer zuerst zu Menschen zur Arbeit“ – die Bedeutung dieses Satzes habe ich allzu oft bestätigt gefunden. Wenn wir uns auf Kolleginnen und Kollegen freuen, wenn wir wertschätzend geführt werden und uns auf Grundwerte im Umgang verlassen können, gehen wir gerne zur Arbeit – selbst dann, wenn die Aufgabe selbst gerade mäßig glücklich macht. Umgekehrt kann die Aufgabe noch so spannend und interessant sein – wenn die Beziehungen in Schieflage sind, kann uns jeder Tag zur Last werden.

Das bedeutet zweierlei: Es ist für uns immens wichtig, den Stand der Beziehungen regelmäßig prüfen, korrigieren und entwickeln zu können. Das geht mit Sicherheit nicht nur remote. Und trotz erheblicher Unterschiede je Charakter und Naturell geben Arbeitnehmer in allen einschlägigen Umfragen „soziale Kontakte“ als einen ganz wichtigen Baustein zur Motivation an.

Wenn wir also auch in Zukunft mit Freude und Begeisterung arbeiten wollen (und sollen), werden wir beides, vielleicht in Form einer Pendelbewegung, benötigen – die neue Freiheit des Home Office und die wertvolle Errungenschaft der persönlichen Begegnung am Arbeitsplatz.