

So geht Homeoffice richtig

Verena Pankoke berät Unternehmen zum Arbeiten daheim / Auf Wertschätzung und Vertrauen kommt es an

DARMSTADT/SÜDHESSEN. Einen Rechtsanspruch auf Homeoffice wird es wohl nicht geben, Arbeitsminister Hubertus Heil (SPD) ist wegen des scharfen Gegenwinds aus der Union zurückgerudert. Vielleicht braucht es den nicht einmal – denn viele Betriebe, die das Arbeiten von daheim nicht befürworteten, haben in der Corona-Pandemie umgesteuert. Die Darmstädter Arbeitsexpertin Verena Pankoke weiß, worauf es ankommt.

INTERVIEW

Frau Pankoke, Sie haben mehrere Unternehmen im Rhein-Main-Gebiet bei der Umsetzung von Homeoffice begleitet. Was klappt gut?

Generell klappt es gut, wenn die Arbeitsprozesse einer bekannten Routine folgen. Nach unserer Erfahrung funktioniert das zuhause sogar effizienter.

Können Sie Beispiele nennen?

Das können buchhalterische Dinge oder auch administrative Aufgaben sein. Wenn nur etwas abgearbeitet werden soll, funktioniert das gut.

Was klappt nicht?

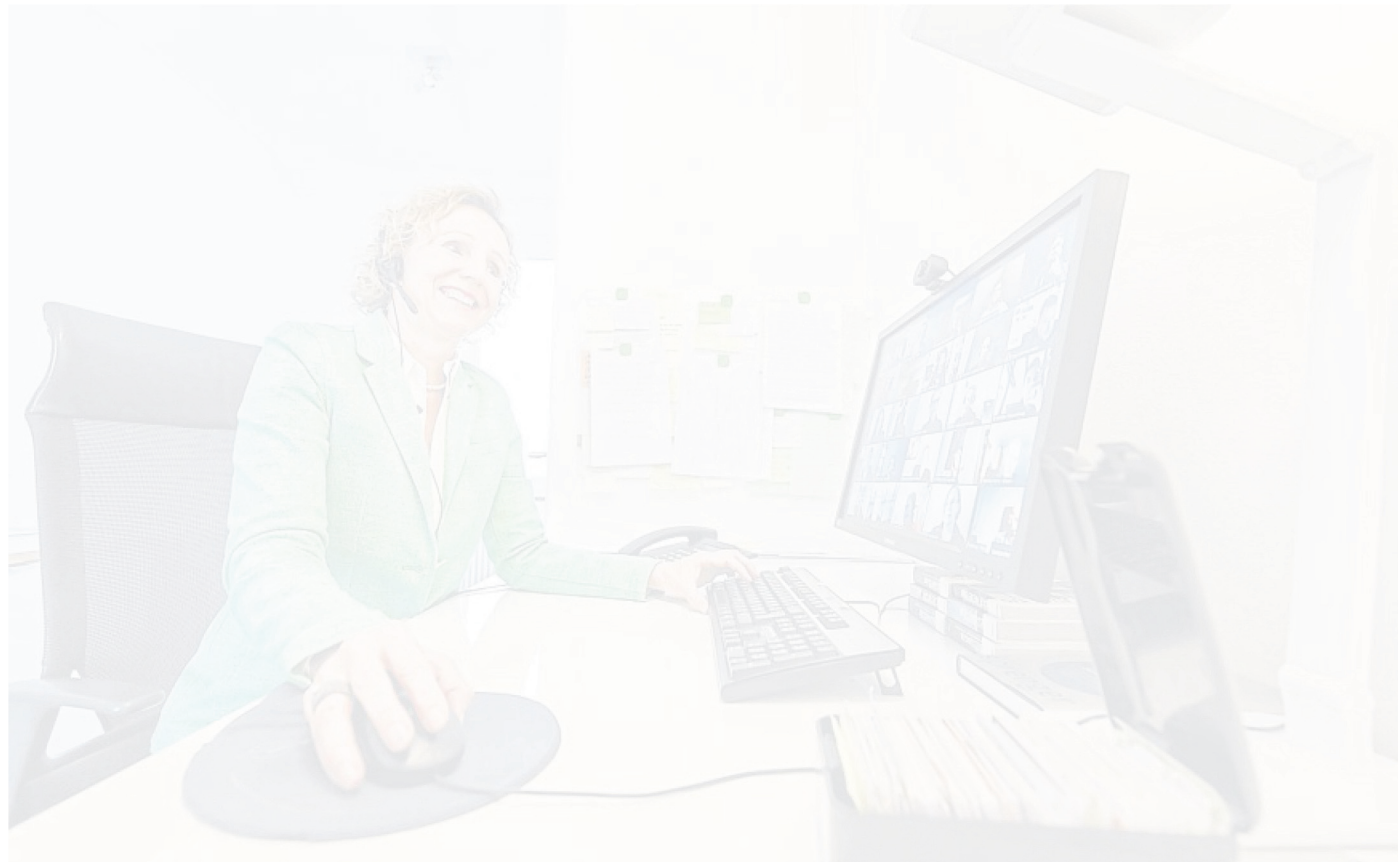
Das Gegenteil davon. Also Dinge, die man neu entwickeln möchte. Alle innovativen und kreativen Prozesse sind schwerer im Homeoffice umzusetzen. Es ist aber einfacher, wenn die Teams sich gut kennen und aufeinander eingespielt sind.

Haben sich die Schwerpunkte bei der zweiten Welle im Herbst verschoben?

In der ersten Phase im Frühjahr ging es tatsächlich darum, das alles durchzustehen. Jetzt ist das anders. Wir reden über Wochen und Monate und wissen nicht, wie lange es noch weitergeht.

Was können die Beteiligten zum Gelingen beitragen?

Wir raten unseren Kunden zu mehr Kommunikation auf Augenhöhe. Früher trafen sich Führungskräfte und Mitarbeiter an der Kaffeemaschine und ka-



Verena Pankoke, Darmstädter Expertin für Arbeitskultur, erklärt, worauf es bei der Arbeit zuhause ankommt.

Foto: Dirk Zengel

men zwanglos ins Gespräch. Dieser Austausch, bei dem auch Themen wie Urlaub zur Sprache kommen, stellt Nähe her. Daraus entsteht wiederum ein sich gegenseitiges Helfen, das oft unterschätzt wird. Jetzt haben es die Firmen einfacher, die übers Internet eine virtuelle Kaffeepause oder gemeinsames Feierabendbier organisieren.

Was ist bei beruflichen Besprechungen zu beachten?

Hier sollte man unbedingt die Kamera einschalten, um sich zu sehen. Das alles trägt dazu bei, eine Vertrauenskultur zu schaffen. Diese ist neben den technischen Dingen die wichtigste Voraussetzung.

Wird Zwischenmenschliches unterschätzt?

Ja, es geht ganz viel um gegenseitige Wertschätzung. Kein Mensch möchte nur als Leistungserbringer gesehen werden.

Was ist aber, wenn es trotz allem hakt – wenn zum Beispiel die Produktivität nicht stimmt?

ZUR PERSON

► **Verena Pankoke**, von Haus aus Ingenieurin, arbeitet seit zwei Jahren als systemische Unternehmensberaterin. Im Frühjahr hat die Arbeitsexpertin mit dem Unternehmensberater Dirk Abmann-Staudt in Darmstadt-Eberstadt die Firma „Nach vorne denken“ gegründet, um Unternehmen im Rhein-Main-Gebiet und darüber hinaus bei der Umsetzung von Homeoffice zu unterstützen. (ain)

Empathie ist hier der Schlüssel. Wir raten Führungskräften, öfters mal zu fragen: Wie geht es Dir heute? Was brauchst Du, um einen guten Job zu machen? Das kostet natürlich Zeit. Aber dieses Innehalten lohnt sich. Manchmal sind es ganz banale Dinge, die einfacher zu bearbeiten sind, wenn sie erst einmal auf dem Tisch liegen. Aus der Neurobiologie wissen wir, wie wichtig es für Menschen ist, sich zugehörig zu fühlen. Die Pandemie fordert uns alle sehr

heraus. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Führungskräfte, die jetzt weniger zahlengetrieben agieren und sich stattdessen mehr „kümmern“, bessere Leistung von den Mitarbeitenden zurückbekommen.

Müssen Chefs also besonderes Fingerspitzengefühl zeigen?

Sozialkompetenz ist gerade jetzt ein großes Thema. Führungskräfte, die vor allem aufgrund ihres Fachwissens in die Position gekommen sind, haben es schwerer.

Wie kann ihnen geholfen werden?

Vielleicht holt man eine zweite Person dazu, bildet Tandems. Damit haben einige unserer Kunden gute Erfahrungen gemacht. Aber das klappt nicht überall, allgemeingültige Rezepte gibt es nicht.

Was haben diese Erfahrungen für das Arbeiten nach Corona gebracht?

Homeoffice funktioniert. Dieser Beweis ist in den vergangenen Monaten erbracht worden

und hat viele Firmen dazu gebracht, die das vorher nicht befürwortet haben. Es sollte allerdings kein Zwang sein. Mitarbeitende sollten für sich entscheiden können, an wie vielen Tagen sie zuhause und im Büro arbeiten. Außerdem ist das Thema Verantwortung in den Vordergrund gerückt: Viele Führungskräfte haben mittlerweile gelernt, Verantwortung an die Mitarbeitenden durchzugeben und gesehen, dass das gut funktioniert.

Brauchen wir nach der Pandemie noch Büros?

Das Büro hat eine Zukunft, auch wenn das Arbeiten von überall stattfinden kann. Es wird nicht nur Arbeitsort sein, sondern eine Stätte der Begegnung. Hier wird man sich vermehrt zum kreativen Austausch treffen, oder auch, um gemeinsame Erfolge zu feiern. Menschen sind soziale Wesen und brauchen den Realkontakt.

Das Interview führte Anja Ingelmann.