



Linda Vollberg ist geschäftsführende Gesellschafterin der Mandat Managementberatung.

[linda.vollberg@mandat.de](mailto:linda.vollberg@mandat.de)  
[www.mandat.de](http://www.mandat.de)

Kolumne

# Homeoffice als Wachstumsbremse

Homeoffice kann zur Wachstumsbremse werden, wenn man eben nicht die Möglichkeit hat, sinnvoll zu wählen, wo welche Aufgabe wie am besten bearbeitet werden kann und wer beteiligt sein sollte.

Ich arbeite seit zwölf Jahren ausschliesslich mit einem Macbook in meinem Büro, von zu Hause aus, in der Bahn, am Flughafen, im Hotel, bei Klienten, im Wartezimmer, wo auch immer ich mich hinsetzen und mich sinnvoll Themen widmen kann. Das ist normal für meinen Beruf. Auch das Arbeiten mit verteilten Teams über früher noch häufiger Telefonkonferenzen, heute stärker Videokonferenzen begleitet mich seit Beginn meiner Karriere. Ich empfinde es als grossen Vorteil, nicht an einen Ort gebunden zu sein, sondern dort zu arbeiten, wo es in diesem Moment sinnvoll und möglich ist. Ich bin also weit davon entfernt, Homeoffice-Regelungen oder mobiles Arbeiten generell als schlecht einzustufen.

Im Laufe der vergangenen Monate konnten wir unter unseren Klientenunternehmen und im Rahmen der Projektfortschritte Unterschiede beobachten. Bei denjenigen Klientenunternehmen und Projekten, die sehr stark und immer noch darauf setzen, Menschen zu vereinzeln, strikte Heimarbeitsregeln aufzustellen und gemeinsame Meetings weiterhin ausschliesslich in den virtuellen Raum zu verlegen, haben sich echte Wachstumsbremsen ausgebildet und zeigen sich weniger Fortschritte, als es in den von den Unternehmen als Prioritäten

ausgerufenen Themen möglich wäre. Die Sorge vor dem, was passieren könnte, und die Aufstellung der Regeln sind nachvollziehbar und verständlich, aber der entstehende Schaden im Team, am Unternehmen wird nicht vollumfänglich erkannt. Homeoffice kann zur Wachstumsbremse werden, wenn man eben nicht die Möglichkeit hat, sinnvoll zu wählen, wo welche Aufgabe wie am besten bearbeitet werden kann und wer beteiligt sein sollte.

## Schäden durch verfehlte Homeoffice-Regelungen

Fünf verschiedene negative Auswirkungen auf das Wachstum von Unternehmen durch verfehlte Homeoffice-Regelungen:

**Null-Erlebnis:** Eine Videokonferenz ist Arbeit. Alleine am Schreibtisch sitzen ist Arbeit. Ein Problem gemeinsam in Interaktion lösen, sich einem neuen Thema oder auch einem unbeliebten Thema zu widmen, kann gemeinsam zum Erlebnis werden. Es entstehen mehr Dynamik, mehr Ideen, mehr Motivation und Lust darauf, auch die sprichwörtlich dicken Bretter zu bohren, als am heimischen Schreibtisch. Gemeinsam schafft man gänzlich andere Erinnerungen an einen Arbeitstag, an einen Erfolg oder auch

Misserfolg, der miteinander verbindet. Wer vereinzelt im Homeoffice arbeitet, ist produktiv, aber häufig sehr stark in den Themen, die er oder sie schon zuvor sehr gut beherrscht hat. Die Tage werden gleicher, weniger fordernd, zu keinem als neu wahrgenommenen Erlebnis.

**Weniger Innovation und Kreativität:** Es muss nicht der direkte Input aus einem Meeting sein, der fehlt und den man mit ein paar guten Kreativitätsmethoden auch virtuell einfangen kann – viel häufiger fehlen unstrukturierte, informelle Zwischenimpulse. Kommentare von Kollegen, die zu neuen Gedankengängen führen, ein Blick von aussen, von jemandem, der nicht direkt beteiligt war und eine Brücke schlägt, ein Gespräch, das man in der Mittagspause führt, oder auch die eigene Gedankenwelt, die reicher ist, wenn wir uns räumlich bewegen. Ein ständiges Arbeiten im Homeoffice bremst Innovationskraft und Kreativität. Auch dies ist keine Auswirkung, die sich unmittelbar, kurzfristig im Wachstum des Unternehmens niederschlägt, aber mit der Zeit zu einem gravierenden Nachteil werden kann.

**Erosion der Unternehmenskultur:** Wenn ich ohnehin von zu Hause aus arbeite, welche Rolle spielt es dann, für wen ich arbeite? Was ist in Ihrem Unternehmen wirklich wichtig? Wie wollen Sie miteinander arbeiten? Was haben Sie für diese Form der Zusammenarbeit getan und tun es heute noch? Wer nichts gemeinsam erlebt, baut keine Verbindung auf – nicht zum Unternehmen, nicht zu Kollegen, nicht zu Kunden. Der emotionale Klebstoff geht der Gemein-

schaft verloren und wird bei neuen Kolleginnen und Kollegen möglicherweise gar nicht mehr so stark aufgebaut. Das nächste Kritikgespräch wird nicht gut aufgenommen, der nächste Arbeitgeber wird gesucht. Für sehr viele Menschen ist deutlich wichtiger, mit wem sie zusammenarbeiten, als was sie tatsächlich für Aufgaben ausführen – geht die emotionale Verbindung schleichend verloren, drohen dem Unternehmen schmerzliche Verluste von ehemaligen Leistungsträgern.

**Wissenslücken:** Fehlt die gemeinsame Zeit, werden viele verschiedene informelle Informationen nicht übermittelt. Durch gemeinsames Arbeiten und auch unbewusstes Aufnehmen von Informationen wird implizites Wissen, was extrem wichtig ist für ein gut funktionierendes Unternehmen, explizit. Erfahrungen werden geteilt. Man lernt, weil man Verhalten und Reaktionen beobachtet und adaptiert. Diese informell nicht weitergegebenen Wissenslücken lassen sich nicht kompensieren, so viele Prozessbeschreibungen und Checklisten kann es nicht geben. Die Ausbildung, die quasi automatisch durch das Zusammenarbeiten von juniorigen und erfahrenen Kollegen entsteht, das Abschauen von Verhaltensweisen und Umgangsformen beim Chef, die Art und Weise des Telefonierens, die Reaktion auf schnell zu lösende Probleme, all das geht im Homeoffice nahezu vollkommen an vielen Teammitgliedern vorbei und führt über eine längere Zeit zu einem grossen Know-how-Verlust und zu einer reduzierten Handlungsfähigkeit im Unternehmen.

**Alleine lacht man seltener:** Fühlen Sie sich anders nach einem Tag im Büro als nach einem Tag am heimischen Schreibtisch? Wenn ja, woran mag das liegen? Es gibt sicher viele Gründe, aber eines steht fest: Alleine lacht man seltener als in Gemeinschaft. Wie gestört man sich vielleicht auch von manchen Kollegen fühlen mag, dennoch treffen wir im Büro in der Regel zumindest auf eine Handvoll Menschen, mit denen wir uns gerne umgeben, die wir mögen, aus deren Gegenwart wir Energie ziehen, und wir haben am Ende des Tages häufiger gelächelt als alleine vor unserem heimischen Bildschirm, was sich wiederum positiv auf Motivation, Glücksgefühl und Verbundenheit auswirkt und so positiv unsere Produktivität und Kreativität befeuert.

**Sorgsamer Umgang mit Homeoffice führt zu besseren Ergebnissen** Starre Homeoffice-Regelungen wirken als langsame, aber hartnäckige Wachstumsbremsen, die sich nicht ganz leicht wieder umkehren lassen. Verschiedene Möglichkeiten zu haben, den eigenen Verantwortungsbereich zu lenken und Ergebnisse zu erzielen, ist hervorragend. Die Mittel der Wahl sollten aber weniger von starren Regeln, fixen Tagen und Inzidenzen abhängen, sondern vom passenden Weg zum Ziel. Aus Wachstumsperspektive wünsche ich allen Unternehmenslenkerinnen und -lenkern weiter einen verantwortungsvollen und sorgsamen Umgang mit diesem Thema, aber auch den Mut, unter wirkungsvollen Regeln das persönliche Zusammenarbeiten zu ermöglichen, zu befürworten, selbst vorzuleben und immer wieder einzufordern. Das Ergebnis wird ein besseres sein. «