



Zeichnung: Kurt Heinemann

Virtuelles „Flurgespräch“ und Firmen-Essen vor dem Monitor

HOMEOFFICE Wie man/frau dem Betrieb trotzdem verbunden bleibt

Corona hat die Arbeitswelt verändert. Seit Monaten sind zahlreiche Beschäftigte im Homeoffice. Einige genießen die neue Freiheit und Eigenverantwortung, andere jedoch leiden unter der Situation, weil ihnen der persönliche Austausch fehlt. Führungskräfte sollten darauf achten, dass die emotionale Bindung nicht verloren geht.

Von [Katja Sponholz](#)

Oft sind es nur die ganz kleinen Kontakte. Mal ein Gespräch vor dem Kopierer oder der Kaffeemaschine, mal ein gemeinsames Essen in der Kantine. Doch Corona hat viele Mitarbeiter ins Homeoffice verbannt – und solche Begegnungen vereitelt. Mit gravierenden Folgen, sowohl für die Beschäftigten als auch das Unternehmen: Denn wer sich abgekapselt fühlt, wer die Beziehung zu seinem Team und seiner Arbeit

verloren hat, bringt nur noch einen Teil seiner üblichen Leistung. „Emotionale Bindung“ heißt das Zauberwort. Sie sorgt dafür, dass man auch dann engagiert seinen Job macht, wenn die äußeren Bedingungen schwierig sind. „Von der emotionalen Bindung hängt eine ganze Menge an Produktivität ab“, weiß Wirtschaftspsychologe Andreas Hemsing (58), Chef des Beratungsunternehmens „Hemsing personalis“ („Psychologie für Mensch und Arbeit“) in Saarbrücken. Je nachdem, ob sich ein Mitarbeiter stark oder schwach an das Unternehmen gebunden fühle, könne dies Produktivitätsunterschiede bis zu 30 Prozent bedeuten.

Verantwortlich dafür ist oft das, was den Kitt zwischen den Menschen ausmacht: „Es sind oft die Momente im Betrieb, in denen Zwischenmenschliches stattfindet und die Beziehungskonten gefüllt werden“, sagt Hemsing.

Führungskräfte, die schon immer Probleme hatten, diesen Begegnungen Bedeutung zuzumessen, haben es in Corona-Zeiten umso schwerer, die Bindung zu ihren Mitarbeitern zu halten. Dabei wäre es umso wichtiger, außerhalb von offiziellen Videokonferenzen den Kontakt zu ihnen zu pflegen: Indem man sie einfach mal anruft, ohne ein bestimmtes Anliegen zu haben, oder zu virtuellen Treffen einlädt, die zu bestimmten Anlässen im Büro stattgefunden hätten. „Da kann es schon helfen, wenn man sich zu Geburtstagen oder Jubiläen mit einem Gläschen vor den Bildschirmen trifft“, sagt der Wirtschaftspsychologe. Besonders originell und erfolgversprechend findet er die Idee einiger Unternehmen, die den Mitarbeitern Essen nach Hause schicken – und dass dann alle vor den Monitoren gemeinsam gegessen und miteinander geplaudert hätten.

Manchmal reichen jedoch auch schon weniger aufwendige Beispiele, damit Mitarbeiter im Homeoffice ihre Bindung zueinander und zum Unternehmen nicht verlieren. „Auch außerhalb der offiziellen Besprechungen muss die Kommunikation zwischen Kollegen und Führungskräften fortgeführt werden“, betont Klaudia Dewes-Schwarz, Referentin für Betriebliche Gesundheitspolitik bei der Arbeitskammer. Sie weiß von virtuellen „Flurgesprächen“, bei denen nicht dienstliche Themen im Mittelpunkt stehen, sondern sich privat ausgetauscht wird. Und zwar nicht nach Feierabend, sondern ganz bewusst für einige Minuten während der Dienstzeit. „Natürlich wäre es schön, wenn die Anregung dazu von oben käme“, sagt Dewes-Schwarz. „Aber wenn nicht, sollte man selbst einfach die Initiative ergreifen. Denn Kommunikation ist das A und O!“

Gerade die leidet in Homeoffice-Zeiten – und das wird auch nach Corona negative Auswirkungen haben, fürchtet Hemsing. „Je länger die Krise dauert, umso größer ist die Gefahr, dass wir zurückkehren in eine Präsenz, in der wir nicht mehr die alten Bindungsmechanismen aufbauen.“ Zumal es sich um einen eher langsamen Prozess der Rückkehr handle, der weiterhin Vorsichtsmaßnahmen in Büros zur Folge haben werde. „Auf diese Art und Weise schleicht sich eine Distanzkultur ein.“ Auch nach der akuten Pandemie würden sich nicht mehr viele Menschen dicht in einem Raum aufhalten und

auch kleine akzeptable Berührungen würden vermieden. Damit entstehe ein bleibender Schaden in der Kommunikationskultur. Deshalb sollte man nach Wegen suchen, wie man wieder Schritte aufeinander zugehen könne. Von besonderer Bedeutung im Umgang sei das Thema Vertrauen. Daran müssten vor allem Führungskräfte arbeiten, die die Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiter bislang an deren Präsenz festgemacht hätten und unterschwellig Misstrauen empfänden, ob diese außerhalb ihres Blickfeldes auch wirklich genug arbeiten.

Aus der Krise lernen

Nicht zuletzt spiele bei der Rückkehr in die Büros ein „Checkup“, etwa in Form einer Teamentwicklung, eine große Rolle: „Man sollte nicht erst warten, bis Konflikte aufkommen, sondern miteinander reflektieren, was ist uns wichtig in der Zusammenarbeit“, meint der Psychologe. Aufgabe der Verantwortlichen sei es, zu überlegen: Was haben wir Positives gelernt in dieser Zeit? Wie haben sich Kommunikation und Führung verändert? Und welche guten Elemente gibt es, die man außerhalb des Homeoffice fortführen kann? Davon könne die emotionale Bindung profitieren – selbst in Corona-Zeiten. Andreas Hemsing ist da zuversichtlich: „Ich glaube generell, dass wir aus solchen Krisen lernen.“

Katja Sponholz arbeitet als freie Journalistin in Saarbrücken.

Auch die Seele muss sich erholen können

GLÜCKSTAGEBUCH KANN HELFEN

1 Mehr als jene, die sich im Homeoffice allein fühlen, leiden jene unter der Corona-Krise, die bei der Arbeit am absoluten Limit stehen – wie etwa Pflegekräfte. „Vor allem die Dichte der dramatischen Ereignisse ist es, die sie deutlich mehr belastet“, meint Hemsing. „Die Seele hat keine Zeit mehr, sich zu erholen.“ Doch zu einer Entfremdung unter den Mitarbeitern führe dies nicht. Im Gegenteil: „Ich denke, Ausnahmesituationen wie die Coronapandemie und besonders belastende Erlebnisse schweißen sie eher zusammen.“ Um nicht ständig nur mit Negativ-Erlebnissen konfrontiert zu werden, rät er, die positiven Erlebnisse eines Tages bewusst wahrzunehmen und in einem „Glückstagebuch“ zu dokumentieren. **ks**

Nur gemeinsamer Spaß reicht nicht aus

TEAM-EVENTS REFLEKTIEREN

2 Kanutouren, Klettern im Hochseilgarten oder Schnitzeljagd: Die Liste der Events, die das Gemeinschaftsgefühl eines Teams stärken soll, ist lang. Wirtschaftspsychologe Andreas Hemsing ist aber skeptisch: „Solche Aktionen weisen keinerlei nachhaltigen teamentwickelnden Charakter auf.“ Es sei denn, man greife die Erlebnisse in einer Reflektion wieder auf und leite aus den Beobachtungen Verbesserungsmaßnahmen ab. Im klassischen Team-Event fehle diese jedoch oft. „Dann machen solche Abenteuer und Spiele zwar Spaß, aber sie führen nicht zu einem sinnvollen Ergebnis, wenn man danach keine Nabelschau macht.“ **ks**



Vor der Corona-Pandemie wurde bei kurzen Gesprächen auf dem Flur, in der Kantine oder der Kaffeeküche Zwischenmenschliches ausgetauscht und somit die Bindung zum Unternehmen gestärkt.

ANSPRECHPARTNER

Arbeitskammer: Fragen rund um die Themen Sicherheit und Gesundheitsschutz beantworten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Referats Betrieblicher Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz der Arbeitskammer. Kontakt: E-Mail: gesellschaftspolitik@arbeitskammer.de, Tel.: 0681 4005-328, -325

BEST e.V.: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von BEST bieten Betriebs- und Personalräten sowie Mitarbeitervertretungen betriebliche Analysen und Beratungen zur Belastungssituationen, Arbeitszeit und betrieblichem Gesundheitsmanagement an. Kontakt: www.best-saarland.de, Tel.: 0681 4005-249