

»Man muss seinen Beschäftigten jetzt vertrauen, nur so funktioniert es«

Home-Office klingt nach: *nicht mehr Pendeln, im eigenen Rhythmus arbeiten, weniger Termine*. Aber nach den ersten Tagen daheim fühlen sich viele frustriert und unproduktiv. Was machen wir noch falsch? Vier Profis geben Tipps.

Interviews: [Marc Baumann](#)



Kann man so gut auf Dauer arbeiten? Und wie könnte man es besser machen?

Foto: iStock by Getty / Tomml

Die Experten:

Dr. Josephine Charlotte Hofmann ist Teamleiterin beim Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.

Monika Günnewig leitet »Monogold Interior« in Düsseldorf - und berät unter anderem zum Thema bessere Arbeitsplätze.

Dr. Julia Scharnhorst schreibt Bücher zum Thema betriebliches Gesundheitsmanagement und berät und schult Firmen zum Abbau psychischer Belastungen und Steigerung der Resilienz im Betrieb.

Dr. Ufuk Altun ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft.

SZ-Magazin: Viele haben jetzt die erste Woche im Home-Office hinter sich. Oft gibt es noch technische Probleme, man merkt, wie schwer es fällt, daheim so viel zu schaffen wie im Büro.

Julia Scharnhorst: Einige Leute haben im Home-Office Schwierigkeiten produktiv zu sein. Man braucht eine große Portion Selbstdisziplin. Der kreative Austausch mit den Kollegen fehlt, Familie und Hausarbeit lenken ab. Am besten senkt man die Erwartung herab auf ein gesundes Maß: Im Büro ist man doch auch nicht acht Stunden produktiv. Studien zeigen, dass man maximal vier bis sechs Stunden arbeitet. Mancher wird das verordnete Homeoffice noch als eine Art Urlaub auffassen und in der Versenkung verschwinden. Andere sind verunsichert, möchten gesagt bekommen, was sie tun sollen. Wieder andere leben total auf im Home-Office, weil sie plötzlich mal drei Stunden am Tag ungestört denken können.

Monika Günnewig: Die Freiheiten sind natürlich toll. Andererseits habe ich auch acht Jahre im Home-Office gearbeitet und auch die Kehrseite gesehen: soziale Isolation und Selbstaussbeutung. In so einer Ausnahmesituation wie derzeit muss man das Beste aus dem Homeoffice machen. Es wird stressig, sein Pensum zu schaffen, wenn die Kinder jetzt auch daheim sein müssen. Und wer alleine lebt, kann Einsamkeit erleben.

Werden die kommenden Wochen im Home-Office leichter für strukturierte Menschen oder für unkonventionell kreativ arbeitende?

Julia Scharnhorst: Man kann kreativ und strukturiert zugleich sein. Aber wer das Organisatorische nicht hinkriegt, kann im Home-Office nicht klar kommen. Die soziale Kontrolle fehlt einfach. Wer dann Zeiten und Termine nicht einhält, der wird nicht glücklich.

Ufuk Altun: Jeder Mitarbeiter, der geschult ist, kann an sich im Home-Office arbeiten, wenn die Tätigkeit es her gibt. Aber man braucht klare Absprachen, die es in der aktuellen Situation oft noch nicht gibt. Die Menschen sollen ja von heute auf morgen daheim arbeiten, das ergibt Probleme: Firmen sind nicht vorbereitet, Beschäftigte und Führungskräfte auch nicht. Oder die Infrastrukturen sind nicht vorhanden.

Was für Absprachen braucht das Home-Office jetzt?

Josephine Charlotte Hofmann: Fragen, die inzwischen beantwortet sein sollten: Wie arbeitsteilig sind Teams unterwegs? Wer ist wann erreichbar? Welche Sicherheitsfragen gibt es? Wie wollen wir unsere Kunden erreichen und erreichbar sein? Drei, vier Tage geht das ohne Plan, aber über Wochen wird es zum Problem.

Ufuk Altun: Man sollte alles schriftlich festhalten, damit jeder die Spielregeln kennt. Etwa: Was brauchen wir, um daheim vernünftig und konzentriert arbeiten zu können? Wer ist wie, wann und über welchen Kanal erreichbar beziehungsweise nicht erreichbar? Home-Office verlangt eine neue Art der Führung: Führung auf Distanz. Es braucht eine Vertrauenskultur, in der man Mitarbeitern nicht unterstellt, dass sie Homeoffice ausnutzen und nicht arbeiten. Wir reden hier von doppelter Freiwilligkeit: Arbeitgeber und Arbeitnehmer sollten die Regeln gemeinsam festlegen.

Viele waren noch nie über Wochen im Home-Office und haben einfach Schwierigkeiten, im Wohnzimmer ein Bürogefühl zu bekommen. Wie geht man da psychologisch ran:

Kann ich längerfristig im Schlafanzug arbeiten? Oder sollte ich mich nach den ersten Tagen daheim bewusst wie im Büro anziehen und das Büro daheim simulieren?

Ufuk Altun: Mit der Frage haben sich tatsächlich schon Studien beschäftigt. Es gibt Menschen, die sich daheim einfach nicht auf die Arbeit konzentrieren können, weil die Rituale fehlen. Mit der Jogginghose an schaffen die das nicht. Denen hilft, sich wie im Büroalltag zu benehmen: Wie immer aufstehen, frühstücken, anziehen und einmal ums Haus gehen als »Arbeitsweg«.

Monika Günnewig: Bürokleidung kann disziplinierend wirken, sie gibt dem Unterbewusstsein vor »Jetzt konzentriere ich mich«. Sonst sitze ich um elf Uhr noch im Schlafanzug und trinke meine dritte Tasse Kaffee.

Julia Scharnhorst: Wenn man wichtige Telefonate führt oder offizielle E-Mails schreibt, würde ich von der Jogginghose abraten, das kommt im Gespräch unterbewusst rüber. Auch wenn man sich nicht sieht, strahlt die Kleidung das aus. Wenn ich dagegen ein Seminar vorbereite, mache ich das abends auch schon mal im Schlafanzug.

Im Home-Office gibt es keine Kantine. Sollte ich mir mittags etwas Schönes kochen? Oder gerät der Tag damit durcheinander und ich verliere zu viel Zeit?

Julia Scharnhorst: Man isst daheim länger als in der Kantine, gerade, wenn man jetzt mit den Kindern zusammen ist. Manche werden sich im Home-Office aber gar nicht acht Stunden beschäftigen können, weil nicht sie nicht eins zu eins die Dinge erledigen können wie im Büro. Dann ist es sehr okay, richtig zu kochen, man darf es sich in der Quarantäne ruhig ein bisschen nett machen. Wenn Sie durch die Krise mehr arbeiten müssen, dann lieber etwas liefern lassen, oder ein Brot essen.

Monika Günnewig: Für den Geist sind richtige Pausen wichtig, in Unternehmen ist die Mittagspause ja auch für den Austausch da. Im Homeoffice hab ich die Mittagspause immer genutzt für soziale Kontakte, Verabredungen, mit meinem Mann etwa. Wenn das noch geht kurz rausgehen, notfalls nur in den eigenen Garren, auf die Terasse, den Balkon – der Körper braucht den Impuls von frischer Luft und Bewegung, sonst baut man nachmittags immer mehr ab.

Ufuk Altun: Sofern im Freien keine Ansteckungsgefahr besteht, holen Sie sich in der Mittagspause draußen etwas, statt am Schreibtisch schnell zu essen. Sonst: Kochen Sie ruhig gemeinsam mit der Familie. Der Gesetzgeber schreibt vor, ab sechs Stunden Arbeit steht Mitarbeitern mindesten eine halbe Stunde Pause zu, wenn es mehr als neun Stunden sind, mindesten 45 Minuten Pause. Ich kann im Home-Office auch zwei Stunden Mittagspause mit den Kindern machen, wenn ich später was dranhänge und so auf meine acht Stunden komme. Oder man bringt die Kinder zwischen 19 und 20 Uhr ins Bett und erledigt danach den Rest, das kann man sich in Absprache mit den Kollegen schön aufteilen.

Wie schaffe ich es, dass mein Partner, meine Kinder oder meine Mitbewohner mich über Wochen in Ruhe arbeiten lassen? Und wie vermeide ich, den Eindruck, mich vor der Hausarbeit zu drücken, weil ich zwar daheim bin, aber nicht nebenbei putze?

Ufuk Altun: Der Satz »Ich fahre zur Arbeit« hat bei uns im Kopf ein Bild geprägt. Wir denken oft noch: Ist der Mensch zu Hause, arbeitet er nicht oder nicht richtig. Das ist nicht mehr so und man muss es Kindern, dem Partner oder den Nachbarn sehr deutlich kommunizieren.

Julia Scharnhorst: Im Hotel gibt es das Schild »Bitte nicht stören«. So ein optisches Signal, einen Zettel an der Tür, ist auch jetzt sinnvoll. Gerade gegenüber Kindern ist es hilfreich, feste Zeiten auszumachen: Dann und dann mache ich für dich eine Pause. Was die Hausarbeit angeht: Wenn Sie im Büro sind, können Sie auch nicht staubsaugen.

So schnell wird man nicht ins Büro zurückkehren dürfen. Wie richte ich meinen Arbeitsplatz längerfristig im Home-Office ein?

Julia Scharnhorst: Im Prinzip gelten die gleichen Richtlinien wie im Büro: richtige Beleuchtung, ein verstellbarer Arbeitsstuhl, der korrekte Abstand zum Bildschirm. Das kann man gut nachlesen auf der Webseite der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft.

Monika Günnewig: Man sollte sich an seinem Home-Office-Arbeitsplatz bei aller Improvisation wohlfühlen. Etwa mit Farben, die den Geist frisch halten. Blau fördert etwa klares Denken, Gelb die Konzentration. Alles in Maßen oder als Akzent. Toll ist es, wenn

man einen eigenen Raum zu Arbeiten hat. Wenn ich mich jeden Morgen an den Küchentisch setze für Stunden, wird es schwierig, oder im Flur, wo alle an mir vorbeigehen. Das Schlafzimmer ist als Arbeitsplatz ein absolutes No-Go, das bleibt der Rückzugsort.

Was, wenn daheim kein Arbeitszimmer vorhanden ist? Wo arbeite ich dann am besten? In der Küche? Auf dem Wohnzimmersofa? Im Keller?

Josephine Charlotte Hofmann: Es sollte kein wackeliger winziger Küchentisch sein. Aber in der Kürze der Zeit lässt sich das vielleicht grad nicht ändern. Ich kann nur appellieren, zumindest im Tageslicht zu sitzen, Pausen zu machen. Je länger das Home-Office dauert, desto mehr wird man die Folgen eines ungenügenden Arbeitsplatzes merken: Ich hatte vor zwei Jahren Probleme, weil ich daheim immer auf einem Trackpad gearbeitet habe, statt eine Mouse zu benutzen, dadurch bekam ich eine Sehnenscheidenentzündung.

Monika Günnewig: Gut wäre ein ruhiger und fester Platz in der Wohnung, der signalisiert: so, jetzt bin ich bei der Arbeit. Alles jedesmal rein und raus zu kramen wäre schwierig. Eine eigene Ecke wäre schon gut, ein Sekretär notfalls. Die Möbelbranche bietet ausgereifte Home-Office-Produkte an, ich habe für Kunden schon Schränke entworfen, wo man stabile Arbeitsflächen rausziehen kann. Auf längere Sicht lohnt es sich, in seinen Home-Office-Platz zu investieren. J.K. Rowling hat *Harry Potter* wohl im Café geschrieben, so eine Umgebung auszublenden, muss man erstmal können.

Zuhause gibt es so viel Ablenkung – Kühlschrank, Katze, Playstation – wie bleibt man da konzentriert?

Julia Scharnhorst: Im Büro gibt es den Kollegen, der ratschen will. Der stört einen im Home-Office zumindest nicht. Wenn möglich, sollte man daheim Zeiträuber wie ein Tablet oder eine Spielekonsole außer Sichtweite haben. Handy auch in einem anderen Raum aufbewahren. Festgelegte Auszeiten sind erlaubt, aber nicht immer und zwischendurch Pausen.

Sollte ich die gleichen Arbeitszeiten einhalten wie im Büro, also Nine-To-Five? Oder sollte ich mit der Zeit meinen eigene beste Arbeitszeit herausfinden und mich danach richten?

Julia Scharnhorst: Ich würde mich an den Bürozeiten orientieren. Es macht Sinn, so zu arbeiten, dass man zu normalen Zeiten mit seinen Kollegen in Kontakt sein kann. Wenn der eine um fünf Uhr früh bis mittags arbeiten will, der andere aber ausschlafen, macht das Abstimmungen extrem schwierig.

Ufuk Altun: Ganz starre Regelungen führen nicht zum Erfolg. Wer daheim Kinder betreut oder erkrankte Angehörige pflegen muss, braucht flexible Arbeitszeiten, der kann nicht die gleichen Arbeitszeiten wie im Büro haben. Man sollte etwa sagen dürfen: »Von 12 bis 14 Uhr darf mich niemand stören«. Zeiten, an denen man nicht erreichbar ist, sind sehr wichtig, auch damit die Trennung von Freizeit und Arbeitszeit nicht völlig verloren geht. Wenn Zeitmanagement von Unternehmen nicht geregelt wird, dann kann es zu Selbstüberforderung führen, zeigen Studien. Um dauerhaft gesund und motiviert zu bleiben, braucht man Regenerationszeiten nach der Arbeit. Das Arbeitszeitgesetz schreibt als Werktage Montag bis Samstag vor, Sonntag braucht man eine Sondergenehmigung. Und Mehrarbeit muss innerhalb von 24 Wochen ausgeglichen werden.

Monika Günnewig: Auf den eigenen Biorhythmus achten und sich notieren, wie viel man Zuhause gearbeitet hat. Denn anders als immer unterstellt wird, arbeiten viele im Home-Office auch zuviel, überfordern sich.

Wie oft sollte ich mich bei Kollegen melden? Besteht die Gefahr, dass ich über längere Zeit den Kontakt verliere im Home-Office?

Julia Scharnhorst: Ja. Wir müssen einander auf dem Laufenden halten. Tagsüber kurze Telefonkonferenzen oder jeder schickt abends eine kleine Statusmeldung, was er gemacht hat, damit keine Verwirrung herrscht, zwei denselben Kunden anrufen oder gemeinsame Projekte zerfleddern. Mindestens einmal am Tag mit den Kollegen oder dem Chef zu sprechen zwingt auch zur Selbstdisziplin, dann will man auch was zu erzählen haben.

Josephine Charlotte Hofmann: Absprachen und Kontakt sind der kommunikative Herzschlag des Teams. Das ist der Vorteil im Büro, da kriegt man mit, wenn der Kollege absäuft vor Arbeit oder Probleme mit Kunden hat. Jetzt muss man einfach mal anrufen und fragen »Wie geht es dir? Ich hab dich seit zwei Wochen nicht gesehen.« Das ist keine Kontrollsucht. Wichtig ist auch: Video- und Telefonkonferenzen müssen ordentlich moderiert sein, wenn bei zehn Leuten alle durcheinanderreden, bringt das nichts. Da sollte jemand zuständig sein, der ein gutes Technikverständnis hat und einen guten Draht zu allen. In so einer Extremsituation wäre es auch gut, wenn die oberste Unternehmensleitung sich regelmäßig meldet, damit die Mitarbeiter merken: »Leute, wir sind da, wir informieren euch zeitnah.«

»Man sollte als Führungskraft jetzt nicht in der Videokonferenz im Schlafanzug in der Küche stehen, sondern schon klar machen, ich bin Chef«

Wie kann ich als Chef im Home-Office meine Autorität dem Team gegenüber aufrecht halten?

Julia Scharnhorst: Man sollte als Führungskraft jetzt nicht in der Videokonferenz im Schlafanzug in der Küche stehen, sondern schon klar machen, ich bin Chef. Aber eine Notsituation ist auch eine Chance, deutlich zu machen: Wir rücken zusammen, wir sind alle nur Menschen, wir helfen einander.

Ufuk Altun: Man muss seinen Beschäftigten jetzt vertrauen, nur auf dieser Basis funktioniert es. Vorgesetzte sollten den Mitarbeitern jetzt vermitteln: Wir versuchen, alles gemeinsam zu lösen. Der Chef muss derzeit mehr loslassen können, damit die Mitarbeiter eigenverantwortlich Aufgaben erledigen, sonst wird es nicht klappen.

Wird sich die Berufswelt durch diese Krise ändern? Wird Home-Office noch normaler werden?

Josephine Charlotte Hofmann: Das wäre das Gute an dieser Situation, die sich niemand gewünscht hat – wenn wir jetzt merken, was alles geht ohne unnötige Dienstreisen. Es ist nachhaltig, dass man nicht immer sieben Stunden durch die Gegend fährt für 30 Minuten Besprechung. Ich kann mir vorstellen, dass etliche im Home-Office auf den Geschmack kommen: Den Geräuschpegel im Büro, die Stau im Stau, das spar' ich mir. Es gibt aber kein generelles Recht auf Home-Office, das müssen Geschäftsführung und Betriebsräte aushandeln.

Monika Günnewig: Den Coronavirus mal beiseite gelassen, fände ich zwei Tage Home-Office die Woche für alle ideal: Man könnte viele Autos von der Straße bekommen und die Leute hätten mehr Lebensqualität.

Mit welchem Gefühl sollte man auf die noch kommenden Wochen im Corona-Home-Office-Dienst blicken? Darf man sich aufs lange Daheimbleiben freuen? Oder sich lieber bewusst machen, dass es nicht leichter wird?

Julia Scharnhorst: Beides. Ich gehe jetzt auch in Zwangsurlaub, alle Seminare wurden abgesagt, ich werde große Einbußen haben. Dafür kann ich jetzt eben endlich mein Büro aufräumen. Es ist nicht gut, mit zu vielen Sorgen ins Home-Office zu gehen. Warum tun wir das denn alles? Als Akt der Solidarität allen gegenüber. Das ist doch eine schöne Motivation.