

Das nervt!

„Der sitzt bestimmt auf der Couch. Oder in der Sonne ...“ Warum die Arbeit im Homeoffice oft zu Konflikten führt – und was dagegen hilft

VON MARIE RÖVEKAMP

BERLIN - Es war nicht so, dass sie unbedingt nach draußen wollte. Ihre Tochter ist klein, will rennen und spielen. Doch die Kita wurde gerade geschlossen. Also setzte sich die Managerin für eine Weile auf die Bank eines Spielplatzes, beobachtete ihr Kind, erledigte berufliche Telefonate. Was einer ihrer Kollegen bei den Geräuschen im Hintergrund dachte, war ihr klar: Ah ja, die sonnt sich.

Ulla Schnee kennt viele solcher Beispiele. Sie ist Mediatorin und Konfliktexpertin. Zu Beginn der Pandemie habe sie zunächst weniger Anfragen bekommen. Alle mussten sich an die neue Lebensrealität gewöhnen, an die Wohnung als Büro, Kita und Schule zugleich. Seitdem hätten sich die Unternehmen ihrer Beobachtung nach in zwei Gruppen geteilt: Die einen hätten sich gut organisiert. Mitarbeiter würden genauso viel oder mehr miteinander sprechen als zuvor. Jeden Morgen gibt es zum Beispiel ein kurzes Meeting oder Kollegen kommen virtuell auf einen Kaffee zusammen. „Das ersetzt den persönlichen Kontakt auf dem Flur nicht, es ist zumindest der Versuch einer anderen Variante“, sagt Ulla Schnee.

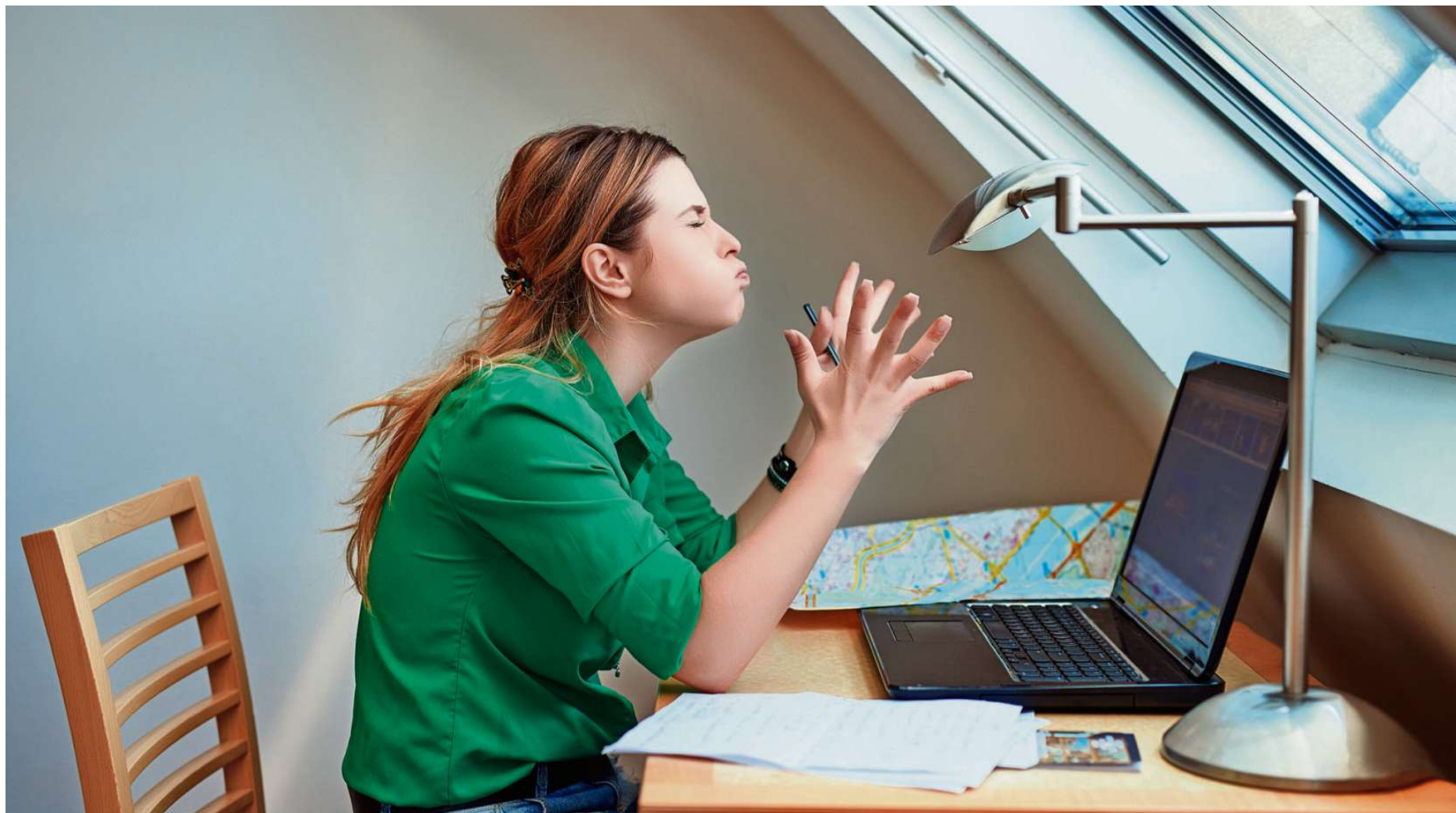
Sie erlebt aber auch Teams, in denen Konflikte zunehmen. Zu Beginn der Krise wurden manche Auseinandersetzungen vergessen, weil alles anders war. Diese Phase ist anscheinend vorbei. „Da wo es vorher schon Probleme gab zwischen Kollegen, kann das Homeoffice ein gefundenes Fressen sein“, sagt Ulla Schnee. Warum bekomme ich keine Antwort? Sie müsste doch vor dem Rechner sitzen! „Solche Fragen tragen zur Fortführung der Missstimmung bei und zur gegenseitigen Kontrolle.“ Sie rät dazu, Unstimmigkeiten schnell zu klären. Sonst gären sie im Stillen und werden immer größer.

Wie bleibt jemand sichtbar, wenn man sich nicht sieht?

Heikel werde es außerdem, wenn Beschäftigte zu Hause allein gelassen würden, zu wenig Informationen und Anleitungen bekämen. Führungskräfte müssten eher mit ihrem Team sprechen und es bei Entscheidungen immer einbeziehen: Was braucht ihr, um gut zu arbeiten? Funktionieren unsere Konferenzen – oder müssen wir etwas ändern?

Dass sich Ärger vielerorts anstaut, zeigen zwei Umfragen: Um die Herausforderungen von Führungskräften besser zu verstehen, hat das RIK – Institut für Konfliktforschung und präventive Beratung an der Rheinischen Fachhochschule Köln – die Online-Umfrage „Konflikte während der Corona-Krise“ durchgeführt. Am Anfang der Pandemie wurde von den 2000 Befragten positiv erwähnt, dass mehr kommuniziert und Probleme schneller und konsequenter offen angesprochen wurden. Zu den großen Herausforderungen gehörte die Vereinbarung von Kinderbetreuung und der Arbeit im Homeoffice. Die Stimmung unter den Mitarbeitenden im Team hätte sich zu dem Zeitpunkt bei der Mehrheit weder verbessert noch verschlechtert. So sollte es nicht bleiben.

Nach den ersten Lockerungen Anfang Mai stellte das RIK wieder Fragen. Mit den Ergebnissen: gestiegene Anforderungen an die Führungskraft (90 Prozent), mehr Stress für die Führungskraft (77 Prozent) höheres Kommunikationsbedürfnis der Kollegen (71 Prozent). Es ging nun mehr um persönliche Ängste und Sorgen wie die vor dem Arbeitsplatzverlust, starken finanziellen Einschnitten wegen anhaltender Kurzarbeit und Exis-



Zeichen aus der Ferne. Wenn per Video konferiert wird, ist es wichtig, auf die eigenen Körpersprache zu achten. Mimik und Gestik werden leicht fehlinterpretiert. Foto: Getty Images

tenznote. Je nach persönlicher Betroffenheit wurde die Stimmung untereinander oft als schlechter beurteilt.

„Die Präsenzkommunikation und der informelle Austausch fehlt vielen“, sagte Bettina Janssen, die das Projekt mit initiiert. „Es wird deutlich formuliert, dass Konflikte und ein härterer Ton im Führungskreis aufgrund der angespannten Sit-

uationen und einer nervösen Stimmung zunehmen.“ Unterschiedliche Standpunkte zur Coronakrise und den damit verbundenen Maßnahmen würden zu Reibungen führen. Ebenso eine unzureichende bis gereizte Kommunikation. Und Konkurrenzkämpfe.

Ohne sich jeden Tag zu sehen, stellt sich die Frage, wie man bei der Arbeit sichtbar bleibt. Mitarbeitergespräche und Feedback-Runden finden weniger statt als üblich. Manche hatten für das Jahr Karrierepläne und warten schon lange auf einen bestimmten Posten. Hat der Chef sie noch im Blick? Führungskräfte sind sich andererseits bei der Beurteilung ihrer Mitarbeiter unsicher. „Es gibt ja immerhin auch Möglichkeiten zu täuschen“, sagt Ursula Wawrzinek. „Nur weil ich spät abends Mails schreibe, heißt das nicht, dass ich bis dahin fleißig war.“

Ursula Wawrzinek ist ebenfalls Konfliktberaterin und Autorin mehrerer Bücher. Zur Führung auf Distanz schult sie seit zehn Jahren. Was dabei besonders zu beachten ist? „Man läuft sich nicht mal eben über den Weg – und muss deswegen eine andere Form finden, miteinander zu sprechen, sich virtuell zu sehen“, sagt Wawrzinek – etwa mit Videokonferenzen oder digitaler Mittagspause. Führungskräfte müssten noch aktiver führen, sagt auch sie. Sie müssten intensiver überlegen, ob sich jemand verloren fühlt. Eine sinnvolle Idee sei es, feste Sprechzeiten zu benennen, zu denen man für Probleme und Fragen ansprechbar ist.

In einem großen Team sei es derzeit schwer, alle auf dem gleichen Informationsstand zu halten. Das Nicht-Sehen biete zudem viel Interpretationsspielraum. Im Büro bekommt jemand mit, wie sich der Kollege nur mal eben einen Kaffee holt, eine Besprechung hat, gestresst umher-eilt. Im Homeoffice nicht. Man kann den Chef auch nicht mehr beiläufig auf dem Flur fragen, ob die Mail angekommen ist. Ruft er andersherum an, kann das Gefühl aufkommen, er sei misstrauisch.

Im Austausch per Mails und Slack-Nachrichten fehlen Mimik, Gestik und die Atmosphäre. Das führt schnell zu Irritationen. Ist das ein versteckter Vorwurf?

Scherze oder Ironie werden nicht so gut erkannt. Ein sachlicher Ton kann schriftlich hart rüberkommen. Ulla Schnee rät, beim Schreiben sorgsam zu sein und bei Zoom-Meetings auf die Körpersprache achten: Gucke ich freundlich oder abweisend? Schreibe ich nach unten, weil ich mit-schreibe oder nebenbei auf mein Handy starre? Jedes Verhalten hat seine Wirkung.

Wie ein Konflikt letztlich gelöst werden kann? „Erstmal rate ich jedem, sich selbst zu reflektieren“, sagt Ursula Wawrzinek. Wie kann ich die Nachricht auch lesen, wohlwollender? Wenn das Problem bestehen bleibt, sollten Mitarbeiter um ein Gespräch bitten ohne den anderen zu überfallen. Weitere Tipps: sachlich und konkret bleiben. Erklären, was einen

GEFAHR HOMEOFFICE

Sozialer Sprengstoff



J. Allmendinger

Die Soziologin Jutta Allmendinger warnt vor den Folgen des Homeoffice. „In der Heimarbeit liegt ein immenser gesellschaftlicher Sprengstoff“, sagte die Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung dem „Redaktions-

Netzwerk Deutschland“. Schon lange zerfalle die Gesellschaft immer mehr in Einzelgruppen. Die Erwerbsarbeit habe die Menschen bisher über Milieus hinweg zusammengebracht – „und sei es nur in der S-Bahn oder in der Cafeteria“. Künftig brauche es zudem ganz andere Arbeitszeitregelungen, forderte Allmendinger. Wenn Kitas und Schulen wieder geöffnet haben, müsste die Arbeitszeit von Menschen im Homeoffice bei gleicher Bezahlung reduziert werden: „Denn wer zu Hause ungestört ist, arbeitet in der Regel effizienter als im Büro.“ Die soziale Komponente, wie Geburtstage der Kollegen, falle weg und für diese Erfahrungen bräuchten die Menschen mehr Freizeit.

Durch das Thema Homeoffice werde zudem die Frage der Gleichberechtigung stark in Mitleidschaft gezogen. „Ich fürchte, dass die Heimarbeit zur Verheimlichung von Frauen führt und sie wieder stärker in die Rolle drängt, in erster Linie die Organisation der Familie zu übernehmen.“ epd

NACHRICHTEN

Flixbahn gegen Staatshilfe für Bahn
BERLIN - Der private Zuganbieter Flixbahn will die geplante milliardenschwere Staatshilfe für die Deutsche Bahn nicht hinnehmen. In einem Schreiben an EU-Wettbewerbskommissarin Margrethe Vestager setzt sich der Konkurrent dafür ein, die Unterstützung mit Auflagen zu versehen. So sollten Wettbewerber ihre Fahrkarten über Buchungskanäle der Bahn verkaufen können und günstigere Gebühren sowie mehr Rechte für die Schienennutzung erhalten. „Wir ziehen auch in Erwägung zu klagen, sollte es keinerlei Auflagen geben“, sagte Geschäftsführer André Schwämmlein dem „Handelsblatt“. Der Bund hatte der Bahn im Zuge des Klimapakets ab 2020 jährlich eine Milliarde Euro mehr in Aussicht gestellt. Weitere fünf Milliarden wurden zugesagt, um die Einbußen durch die Coronakrise zu bewältigen – im Gegenzug für Sparmaßnahmen im Konzern. dpa

Bosch: Wenige Arbeit, weniger Geld
STUTTGART - Für 35 000 Mitarbeiter des Technologiekonzerns Bosch in den Bereichen Entwicklung, Forschung, Vertrieb und Verwaltung im Großraum Stuttgart endet nächste Woche die Kurzarbeit. Ab Anfang August verringert sich dann die wöchentliche Arbeitszeit, wie das Unternehmen am Freitag in Stuttgart mitteilte. Geschäftsführung und Arbeitnehmervertreter einigten sich auf eine entsprechende Regelung, um die Kosten weiterhin senken zu können. Zunächst hatten die „Wirtschaftswoche“ und die „Stuttgarter Zeitung“ darüber berichtet. Die Corona-Pandemie und ihre Folgen stellen Bosch wie andere Unternehmen weiterhin vor große Herausforderungen. „Auch wenn sich die Nachfrage inzwischen langsam erholt, ist die Umsatz- und Ergebnisentwicklung des Unternehmens nach wie vor stark belastet“, teilte eine Sprecherin mit. dpa

Fleischpreise werden steigen
OSNABRÜCK - Die Fleischwirtschaft hält das von der Bundesregierung geplante Verbot von Werkverträgen und Leiharbeit in ihrer Branche für verfassungswidrig und prognostiziert deutlich steigende Fleischpreise. In einer Stellungnahme des Sozialpolitischen Ausschusses der Branche zum Gesetzentwurf von Bundesarbeitsminister Hubertus Heil (SPD) heißt es laut der „Neuen Osnabrücker Zeitung“, es sei nicht erklärbar, warum beim Portionieren und Verpacken von Käse künftig anderes Arbeitsrecht gelten solle als bei Wurst. Das Gesetz stelle eine „abs-truse Ungleichbehandlung“ gegenüber anderen Branchen dar. Die Fleischwirtschaft sei auf Leiharbeiter angewiesen, um Spitzen etwa zur Grillisaison abfangen zu können. „Der Verbraucherpreis dürfte demzufolge um 10 bis 20 Prozent je Kilo und Produkt ansteigen“, heißt es in der Stellungnahme. AFP

ANZEIGE

Exklusive Tagesspiegel-Reise:
Elbphilharmonie in Hamburg

4-tägige Reise
London Philharmonic Orchestra

Liebe Leserinnen, liebe Leser,
erleben Sie eines der Konzerte des London Philharmonic Orchestra im Großen Saal der Elbphilharmonie. Dazu erwartet Sie „das Tor zur Welt“ mit einem abwechslungsreichen herbstlichen Rahmenprogramm mit vielen Höhepunkten und interessanten Begegnungen rund um die Elbphilharmonie und die Speicherstadt.

Tag 1:

- Fahrt im Reisebus
- gemeinsamer Spaziergang durch St. Georg
- Abendessen in der Schifferbörse

Tag 2:

- große Stadtrundfahrt durch Hamburg
- Orgelkonzert im Michel
- Besuch St. Pauli mit Museum und Reeperbahn
- Abendessen mit Tischgespräch Gästeführer

Tag 3:

- geführter Spaziergang Speicherstadt
- Besuch im Gewürzmuseum mit Vortrag, Kaffee & Kuchen
- schickes Abendessen mit Blick auf den Hafen mit Tischgespräch zur Elbphilharmonie
- Konzertbesuch in der Elbphilharmonie (London Philharmonic Orchestra unter der Leitung von Christoph Eschenbach und Ray Chen an der Violine)

Tag 4:

- Auswandererhaus BallinStadt Hamburg
- Mittagsimbiss und Rückfahrt nach Berlin

Reiseleistungen:

- Fahrt im komfortablen Reisebus
- 3 ÜN inkl. Frühstück im Hotel Hyperion Hamburg
- geführter Spaziergang durch St. Georg
- 3-Gang-Abendessen in der historischen Schifferbörse
- 3-stündige Stadtrundfahrt & Orgelndacht Michel
- Spaziergang St. Pauli & Reeperbahn mit Führung St. Pauli-Museum inkl. Begrüßungsbier & Abschiedsschnaps
- 3-Gang-Abendessen im ältesten Lokal der Reeperbahn mit Tischgesprächen mit original „St. Paulianern“
- Gewürzvortrag im Gewürzmuseum inkl. einem Gewürzkaffee/Tee und Kuchen
- 1 Abendessen inkl. Wasser und einem Glas Wein
- Konzertticket London Philharmonic Orchestra im Großen Saal, Elbphilharmonie, PK 2
- Besuch Auswandererhaus BallinStadt Hamburg
- persönliche Reisebegleitung

Reisetermin 2020:
25. – 28. Oktober
Für Abonnenten
nur 899 € p.P. im DZ (EZ-Zuschlag: 210 €)
Nicht-Abonnenten zahlen 949 € p.P. im DZ

Hinweis: Gruppengröße ca. 30 Teilnehmer, aktuell gültige offizielle Maskenpflicht und Abstandsregeln

Persönliche Beratung und Buchung: (030) 29 02 11 63 31
(Mo-Do: 10 - 15 Uhr) und tagesspiegel@m-tours-live.de
sowie auf reisen.tagesspiegel.de/elbphilharmonie

Reiseveranstalter im Sinne des Gesetzes ist M-tours Live Reisen GmbH, Purcellstr. 32, 93049 Regensburg, Tel.: (0941) 29 70 813. Änderungen vorbehalten. Es gelten die AGB des Veranstalters.
Sollte sich die aktuelle Situation aufgrund von Covid-19 ändern, erhalten Sie alle notwendigen Informationen vom Reiseveranstalter. Personen mit Vorerkrankungen empfehlen wir aktuell keine Reisetätigkeit. Auf die Umsetzung von Sicherheitskonzepten und Hygiene auf den Reisen wird geachtet.

REISEN TAGESSPIEGEL