

„Mit Home Office muss man umgehen können“



FOTO: PANTHERMEDIA.NET / ANDREYPOPOV

Interview mit Emine Yilmaz vom Personalvermittler Robert Half über den Stand der Dinge beim Home-Office in deutschen Unternehmen

Nachdem der Home-Office-Pionier IBM zahlreiche Mitarbeiter ins Büro zurückholt, orakeln viele Experten über das Ende von Home Office. Verzeichnen Sie derzeit eine Abkehr vom Trend zum Home Office?

EMINE YILMAZ: Nein. Ich denke in Deutschland ist Home Office nach wie vor gefragt. Man muss schon aufgrund des Mangels auf dem Kandidatenmarkt bei der Besetzung von Stellen unterschiedliche Optionen bieten – unter anderem die Möglichkeit von Home Office. Ich glaube aber, dass sich dieses Angebot in kleinen und mittelständischen Unternehmen besser umsetzen lässt als in Konzernen.

Sind es nicht gerade, die kleinen Unternehmen, die noch davor zurückschrecken, ihren Mitarbeitern Home Office zu erlauben?

YILMAZ: In Konzernen kommt es auf die Abteilungen an, die man dann auch wieder wie

kleine Unternehmen sehen kann. Ich glaube nicht, dass in einem gesamten Konzern das Home Office so gelebt werden kann, wie das in einzelnen Abteilungen der Fall ist. Kleinere Unternehmen sind meiner Meinung nach flexibler, Home-Office-Möglichkeiten einzuführen.

Wenn es um Home Office geht, ist viel von Zufriedenheit der Mitarbeiter und besserer Vereinbarkeit von Beruf und Familie die Rede. Betrachten Unternehmen Home Office eher als Belohnung für Mitarbeiter, oder betonen sie Produktivitätsvorteile, die ja in vielen Studien belegt sind?

YILMAZ: Nach meiner Erfahrung wird Home Office nicht direkt als Belohnung angeboten, sondern um den Mitarbeitern mehr Flexibilität anzubieten und sie dadurch an das Unternehmen zu binden. Neue Generationen von Bewerbern legen immer mehr Wert auf The-



Emine Yilmaz

ist Associate Director bei Robert Half und seit vielen Jahren in der Personalvermittlungsbranche tätig. Bei Robert Half ist sie für die Direktvermittlung von Fachkräften

aus den Bereichen Finance & Accounting, Technology, Accounting Operations und Non-Finance in Süddeutschland mitverantwortlich.

men wie die Work-Life-Balance. Wenn das Angebot von Home Office klar strukturiert und gut gemanagt wird, dann bin ich sicher, dass sich dadurch Produktivitätsvorteile ergeben. Aber grundsätzlich handelt es sich eher um ein Angebot an die Mitarbeiter, das vor allem für die Mitarbeitergewinnung wichtig ist.

Unternehmen hören oft den Rat, mit Home-Office-Angeboten um Arbeitskräfte zu werben, die nicht wegen des Jobs umziehen können. Wie groß schätzen Sie die Bereitschaft der Unternehmen ein, Fachkräfte einzustellen, die von Anfang an reine Heimarbeiter sein werden?

YILMAZ: In Deutschland ist das noch nicht angekommen. Zumindest nicht in dem Gebiet, in dem ich arbeite, in Süddeutschland. Home Office ist ein Wunsch, der vom Mitarbeiter kommt. Etwa 30 bis 40 Prozent der Unternehmen, mit denen wir arbeiten, bieten es auch als Option an. Dass Home Office gleich von Anfang an vereinbart wird, habe ich in den vergangenen Jahren kaum erlebt.

Da sehen Sie noch Potential?

YILMAZ: Ja, durchaus. Allerdings muss man im Einzelfall sehen, ob es sinnvoll ist.

In den USA gilt Home Office auch als Möglichkeit, den Mitarbeiter von Mobilitätskosten zu entlasten. Er muss dann eben nicht die teure Miete in der Metropole bezahlen oder jeden Tag stundenlang pendeln. Welche Rolle spielt das in den Überlegungen deutscher Unternehmen?



„Home Office lohnt sich für Mitarbeiter und Unternehmen dann, wenn es sehr genau gesteuert wird.“

YILMAZ: Sicher lassen sich so Kosten für die Mitarbeiter sparen. Dabei muss das Unternehmen aber an seine eigene Produktivität denken. Wenn das Thema Home Office nicht richtig gesteuert wird, kann es für das Unternehmen Kosten verursachen. Weil die direkte Steuerung der Mitarbeiter verloren geht. Besonders bei einem neuen Mitarbeiter lässt sich anfangs schwer einschätzen, wie er im Home Office zurechtkommt und seine Aufgaben bewältigen kann. Für die Kosten muss man dann auch berücksichtigen, dass die Mitarbeiter ja im Home Office eine Arbeitsatmosphäre schaffen müssen. Das Wohnzimmer bringt die Gefahr mit sich, dass die Trennung zwischen Beruf und Privatleben verloren geht. Wenn für ein vernünftiges Arbeitszimmer aber der Umzug in eine größere Wohnung nötig wird, entstehen ja auch wieder Kosten.

Ich denke, Home Office selbst ist nicht gut oder schlecht. Wie sinnvoll das Arbeiten von Zuhause ist, richtet sich danach, in welcher Abteilung ein Mitarbeiter arbeitet und welche Tätigkeit er ausübt. Für einen Sachbearbeiter, der Rechnungen erfasst, oder für einen Controller, der geschäftskritische Analysen erstellt, kann das Unternehmen am Ende des Tages gut nachvollziehen, was der Mitarbeiter geleistet hat. Home Office lohnt sich für Mitarbeiter und Unternehmen dann, wenn es sehr genau gesteuert wird.

IBM hat argumentiert, dass sich bei Telearbeit kein Teamgeist entwickeln lässt. Wie sehen Sie das?

YILMAZ: Das hängt meiner Meinung nach von der Aufgabe ab. Wenn ein Mitarbeiter in der IT-Entwicklung arbeitet, dann ist Home Office sinnvoll, weil er zuhause ungestört und in Ruhe arbeiten kann. Ich denke, in der IT sind Menschen gut darauf eingerichtet, allein zu arbeiten. In der Finanzabteilung, im Controlling arbeiten Menschen aber im Team. Sie müssen ständig kommunizieren, um Probleme zu lösen. Da sehe ich auch die Gefahr, dass Team-

geist verloren geht, wenn man im Home Office arbeitet. Ein Home-Office-Angebot sollte auch im Interesse des Mitarbeiters sehr gut durchdacht werden, sonst besteht die Gefahr einer Vereinsamung. Man arbeitet acht oder neun Stunden sein Pensum ab und spricht den ganzen Tag mit niemandem, außer vielleicht am Telefon oder per Skype. Es fehlt der soziale Kontakt, die gegenseitige Unterstützung, das gemeinsame Problemlösen. Menschen im Home Office sind meiner Meinung nach oft nicht wirklich in das Team oder in das Unternehmen integriert.

Viele Fachkräfte betrachten Home Office als Karriererisiko: Am heimischen Schreibtisch fühlen sie sich vom Chef nicht gesehen. Sie befürchten beispielsweise, bei Beförderungen übergangen zu werden. Wie berechtigt sind diese Ängste?

YILMAZ: Die Ängste sind berechtigt, wenn Führungskräfte nicht nach den richtigen Kriterien bewerten. Der Kontakt fehlt. Der Chef sieht ja nicht wirklich, wie sich der Mitarbeiter im Home Office entwickelt. Was für einen Einsatz zeigt er, und wie geht er mit Herausforderungen um? Home Office erfordert ein Umdenken, und das müssen Mitarbeiter und Führungskräfte gemeinsam machen.

Zum Stichwort Karriere: Einen Mitarbeiter, der im Büro arbeitet, nehme ich mit seiner ganzen Arbeitsweise, mit seinem Auftreten wahr. Ich kann Entwicklungspotentiale einschätzen. Die Leistung lässt sich anhand der Ergebnisse auch für einen Mitarbeiter im Home Office bewerten. Aber ich kenne als Führungskraft nicht die Persönlichkeit. Im Türkischen gibt es ein Sprichwort: Man lernt die Menschen im Urlaub, in der Nachbarschaft oder bei der Arbeit richtig kennen.

Dazu habe ich erst kürzlich ein praktisches Beispiel mit einem Kunden aus dem Mittelstand erlebt. Der Kunde suchte einen Vertriebsmitarbeiter. Ich habe ihn nach der Möglichkeit von Home Office gefragt. Der Kunde sagte, er sei bereit, darüber zu sprechen, wenn es ein Ausschlusskriterium ist, aber nur ungern. Nach seiner Erfahrung fiel es Mitarbeitern im Home Office schwer, sich selbst zu motivieren. Im Team motivieren sich die Mitarbeiter gegenseitig, wenn einer zwischendurch

ein Tief hat. Im Home Office ist man auf sich allein gestellt, wenn etwas einmal nicht funktioniert. Damit müssen Home-Office-Mitarbeiter umgehen können und lernen, sich wieder selbst zu motivieren.

DIE FRAGEN STELLTE WOLFF VON RECHENBERG

8 Tipps für erfolgreiches Home Office

1. Ziele setzen: Klar definierte Arbeitsergebnisse sollten Bestandteil jeder Home-Office-Vereinbarung sein.
2. Separates Büro: Es sollte eine klare Abtrennung zwischen dem Arbeitsbereich und dem Rest der Wohnung geben. Zudem sollte der private Arbeitsplatz entsprechend vorbereitet und eingerichtet werden.
3. Strukturierte zeitliche Abläufe: Der Tagesablauf im Home-Office sollte sich an den Abläufen im Büro orientieren, um in Einklang mit den Kollegen zu arbeiten. Das ist eine wichtige Voraussetzung für effizientes Arbeiten. Für die Strukturierung des Arbeitsalltags ist es außerdem hilfreich, eigene Rituale festzulegen – z. B. eine bestimmte Uhrzeit für den Arbeitsbeginn oder die Mittagspause.
4. Pausen einplanen: Bei aller Konzentration sollte man sich zwischendurch – wie auch im Büro – eine kleine Pause gönnen.
5. Kontakt mit Kollegen: Den Gesprächsfaden mit den Kollegen lässt man besser nicht abreißen. Telefonisch, per E-Mail oder über Social Media sollte man sicherstellen, durch die Abwesenheit nicht in Vergessenheit zu geraten.
6. Work-Life-Balance: Auch im Home-Office sollte der Feierabend verbindlich sein. Geben Sie nicht der Versuchung nach, frühmorgens, spätabends und am Wochenende E-Mails zu lesen.
7. Eignung prüfen: Unternehmen sollten eine Home-Office-Policy festlegen, in der genau definiert ist, wann es möglich ist, von zu Hause aus zu arbeiten, und wie es effektiv umgesetzt werden kann. Diese Richtlinien sollten im Vorfeld zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten besprochen werden.
8. Klare Kommunikation und Verantwortung: Die räumliche Trennung bei der Heimarbeit macht das Kommunizieren herausfordernder. Die Abstimmung mit den Kollegen und dem Vorgesetzten wird im Home-Office wichtiger – gepaart mit viel Eigenmotivation und -engagement.

QUELLE: ROBERT HALF