

kommentar

Kultur ist, was übrigbleibt, wenn es das Büro nicht mehr gibt

Anwesenheit im Büro wird vielerorts verwechselt mit Produktivität. Sie gilt als Voraussetzung für gute Kommunikation und ist der soziale Klebstoff eines Unternehmens. Ist das wirklich so?

Eine kritische Würdigung von Hemma und Frank Bieser, Innovation Meets Agility



»Das, was heute gerne als das neue Normal tituiert wird, war vorher schon normal – aber nicht bei allen.«

Frank Bieser



»Vertrauen braucht kein Büro.«

Hemma Bieser

Die COVID-Pandemie hat dazu beigetragen, dass eine bestehende Lücke schneller geschlossen wurde, als viele es für möglich gehalten haben. Auf der einen Seite gab es Unternehmen, die aus verschiedenen Gründen schon lange und intensiv »Remote Work« gefördert und betrieben haben. Derartige Gründe waren zum Beispiel Kostendruck, Attraktivität für Menschen mit einer nomadischen Work-Life-Einstellung oder internationale Strukturen. Auf der anderen Seite standen Unternehmen, die Homeoffice erst üben mussten oder es für seltene und kurzfristige Katastrophenfälle eingeplant haben. Schließlich hat man nicht umsonst in prämierte Interieurs investiert und stolz über die großartige Zeit berichtet, die die Beschäftigten »New Work« sei Dank – auf dem Betriebsgelände verbringen durften.

Klar ist: Wer im Büro arbeitet, ist sichtbar. Kann sich nicht verstecken. Wird sich zusammenreißen und so produktiv wie möglich sein. Ist selten abgelenkt – eventuell durch gelegentliche, aber stets sinnvolle Besprechungen. Zeigt Zugehörigkeit und Respekt nicht zuletzt durch einen Dresscode, der höher entwickelt ist als Jogginghose und Schlabberpulli. Und muss nicht nebenher auf quengelnde Kinder schauen, den Haushalt bewältigen oder am helllichten Tag spazieren gehen.

Unsere Analysen und Gespräche haben ergeben, dass hinter der Glorifizierung der Zeit im Büro oft die Angst vor Kontrollverlust steckt. Führungskräfte sollen ja Präsenz zeigen – was aber, wenn niemand da ist?

Hand aufs Herz: Verwechseln Sie nicht auch gelegentlich die bloße Anwesenheit mit Produktivität? Ein Schlüsselfaktor ist das Element Vertrauen. Wenn dieses Vertrauen vor der Zeit des verteilten Arbeitens keine große Rolle gespielt hat (weil es ja untrügliche Kennzahlen und robuste Prozesse gibt), dann ist es ohne persönlichen Kontakt

sehr schwer herzustellen. Umgekehrt wächst Vertrauen immer dann, wenn gerade niemand hinschaut. Je größer der Spielraum, desto mehr muss man auf sich selbst und einander vertrauen. Es gibt leicht zu erlernende Hilfsmittel wie zum Beispiel »Delegation Poker«, mit denen man ein der Situation angemessenes Maß an wechselseitigem Vertrauen vereinbaren kann. Beim Delegation Poker klären Führungskräfte und Mitarbeiterinnen, welche der sieben Stufen von Delegation in einem bestimmten Kontext wünschenswert ist und dem Reifegrad der Organisation entspricht.

>> Klarheit fördert Vertrauen <<

Remote Work ist gekommen, um zu bleiben. Daher empfehlen wir Ihnen eine »Sowohl-als-auch«-Haltung: Schaffen Sie Beziehungen untereinander, die sowohl im Büro als auch im Homeoffice Bestand haben. Bei denen Hilfsbereitschaft und effektive Kommunikation ortsunabhängig bleiben. Machen Sie explizit, welche Rahmenbedingungen beim gemeinsamen Arbeiten gelten – hier wie dort. Sammeln Sie mit Ihrem Team Tätigkeiten, die bevorzugt im Homeoffice erledigt werden können, und behalten Sie diese Freiheit bei. Sie fördern damit eine Kultur, in der sich Menschen mit dem Unternehmen identifizieren und füreinander da sind – auch wenn sie gerade nicht da sind. ■

Über die AutorInnen:

■ **FRANK BIESER** ist »Executive Agile Navigator« und berät Unternehmen, die bei ihrer digitalen Transformation einen wertebasierten Führungsstil etablieren wollen.

■ **HEMMA BIESER** ist Expertin für Business Model Innovation und unterstützt Unternehmen dabei, den richtigen Rahmen für Innovation zu schaffen.