

# Nicht nur Kevin allein zu Haus – das Homeoffice und seine Tücken

Millionen von Menschen haben gebannt die Rituale und Zeremonien verfolgt, die dem Tod von Königin Elisabeth II. folgten. Die berühmte Journalistin Tina Brown hat in der «New York Times» die Frage gestellt: «Without the Queen, how will anyone know how to be British anymore?» Die Queen vermittelte Stil (ich meine nicht die Garderobe), lebte verlässlich und unerschütterlich eine Kultur vor – eben einen *Tone at (and from) the Top* und einte damit.

Die Vorbildfunktion, die sie innehatte, haben auch Führungskräfte in Unternehmen. Aber nicht nur sie. Kolleginnen und Kollegen sind wichtige Bezugspunkte der Orientierung. Man diskutiert, hat informelle und vielseitige

individuelle Kontakte, tauscht sich spontan aus und es gibt zudem eine soziale Kontrolle, die nicht banal ist.

Ohne dass Karl Valentins berühmter Satz «Die Zukunft war früher auch besser» überstrapaziert werden soll, muss man sagen, dass sich seit 2020 Verunsicherung, Enttäuschung, Frustration und Angst bei vielen Menschen eingestellt haben. Manche Gewissheiten sind keine mehr. Gleichzeitig hat sich eine grössere Individualisierung am Arbeitsplatz ergeben. Zu Hause arbeiten – erst Zwang und nun Freiheit – mit Folgen. Zunächst zwei Beobachtungen, kürzlich gemacht. Die erste lasse ich unkommentiert stehen: Ich rufe am Freitag bei einer Behörde an und verlange

eine bestimmte Führungsperson. Sie sei im Homeoffice. Aha, aber dann ist sie erreichbar. Nein, eben nicht.

Die zweite: Eine junge Frau tritt während der Pandemie eine Stelle in einem Konzern an. Sie kommt nicht dazu, einen Arbeitsplatz zu beziehen, weil Homeoffice angesagt ist. Sie hat bis heute keinen Arbeitsplatz am Firmenstandort und arbeitet ausschliesslich zu Hause. Seit zwei Jahren ist sie Mitarbeiterin eines Konzerns, dessen gelebte Kultur sie wie kennen soll (und umgekehrt)? Das Unternehmen hat zu wenig Arbeitsplätze – es ist auf die Heimarbeit der Mitarbeitenden angewiesen. Es stört sich nicht daran, dass die Fachkraft, ausser in Videocalls, unsichtbar bleibt.

Realistischerweise muss man feststellen: Das Unternehmen kennt Persönlichkeit, Sozialkompetenz, Empathie und Charakter der Mitarbeiterin nicht, und sie selbst nicht den Geist der Firma. Es herrscht ein Vakuum mangels alltäglicher Begegnung und persönlicher Zusammenarbeit.

Die Aktiengesellschaft wird nicht nur im übertragenen Sinne zur «Société anonyme», zur Dunkelkammer, in der jeder allein arbeitet. Das kann als Dauerzustand nicht erstrebenswert sein. Es ist offensichtlich, dass Interaktionen nicht nur für den Menschen als soziales Wesen von Bedeutung sind. Für ein Unternehmen, das durch sein Personal erst zur lebenden Organisation wird, ist es mit Blick nament-

lich auf Kultur, Förderung und Kontrolle zentral, dass «man» vor Ort ist. Die Zusammenarbeit im Unternehmen ist geprägt nicht nur von der Fachkompetenz der einzelnen, sondern ebenso den persönlichen Eigenschaften, die Basis des Vertrauens bilden, das wiederum Bindung schafft. Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit gehören zu den wichtigsten, nicht imitierbaren Wettbewerbsvorteilen von Unternehmen und Individuen.

Zu den verbindenden Ereignissen zählen Rituale, was nicht nur die Windsors wissen. Ein Ritual bedarf einer gewissen «Seele» und betont besondere Anlässe und Übergänge. Auch Firmen haben Rituale: alljährliche Anlässe oder beim Eintritt, bei Beförderungen,

beim Abschluss einer Ausbildung etc. Wer nie dabei ist, der kennt somit die genormten, typischen Verhaltensweisen des Betriebs nicht. Man «fremdelt» gegenseitig. Es fehlt an der Verbindung zur Firma, zu den Mitmenschen dort. So wird man zu einer Person wie jene, die kürzlich im Interview die Frage, welcher Verlust für sie der schlimmste wäre, mit «mein Handy» beantwortete. «Dear, oh dear!» (Charles III.).



**Monika Roth**  
Professorin und  
selbstständige Rechtsanwältin