

- **Wie relevant ist Ihrer Ansicht nach die Motivation von Angestellten im Homeoffice?**

Es kann hilfreich sein, zwischen der intrinsischen und die extrinsischen Motivation zu unterscheiden. Bei der intrinsischen Motivation ist die Aktivität an sich befriedigend und erfüllend während bei der extrinsischen Motivation die Befriedigung durch eine Belohnung für die Aktivität entsteht. Wer für seine Aufgabe im Job viel Begeisterung aufbringt, also intrinsisch motiviert ist, wird auch im Homeoffice motiviert arbeiten. Da besteht eher die Gefahr, dass es durch die reduzierte Sozialkontrolle im Homeoffice zu einer Arbeitsüberlastung kommt. Viele Angestellte finden jedoch ihre intrinsische Motivation vor allem in der Zusammenarbeit im Team und in der (guten) Atmosphäre am Arbeitsort. Da sie auf den Arbeitsinhalt meist nicht viel Einfluss nehmen können, wirkt die Motivation dafür eher extrinsisch über den Lohn. Da im Homeoffice der Teamgeist weniger spürbar ist, fällt für viele Angestellte ein wesentlicher Motivationsfaktor weg.

- **Was ist das Problem fehlender Motivation für den Einzelnen und für das Team?**

Im Homeoffice sind die Angestellten vielfältigen Herausforderungen ausgesetzt. Einerseits leidet die Motivation durch den Wegfall der sozialen Kontakte am Arbeitsort. Andererseits befindet man sich in einem Umfeld, das man mit seinem Privatleben verbindet. Man sieht Haushaltsarbeiten, die zu erledigen sind, die Kinder benötigen womöglich Unterstützung bei den Schularbeiten und vielleicht ist der/die Partner\*in ebenfalls in einem anderen Zimmer bei seiner/ihrer Homeoffice Arbeit. Alle diese Reize stehen in einer Konkurrenz zu der Arbeit, die wie bereits erwähnt, in vielen Fällen lediglich durch das damit verbundene Gehalt attraktiv ist. Den Monatslohn nimmt man aber nur wenig wahr, ausser wenn er einmal ausfällt.

Die Teamarbeit lässt sich mit virtuellen Sitzungen nicht vollständig kompensieren. Ein Grossteil der Kommunikation im Team erfolgt nonverbal und in einem informellen Setting. Dabei nimmt man sich als Teil des Teams wahr und im Austausch können kreative Lösungen entstehen. In virtuellen Sitzungen fallen diese Kommunikationsformen zu einem grossen Teil weg und man beschränkt sich meist auf den wichtigsten Informationsaustausch. Die soziale Distanz zu den Teamkolleg\*innen kann die Arbeitsmotivation erheblich beeinträchtigen.

- **Was sind bewährte Tipps/-Techniken, um die Motivation im Homeoffice zu steigern.**

Die Wertschätzung für die Mitarbeitenden, die im Team am Arbeitsort fast unbemerkt entsteht, muss erkannt und bewusst gemacht werden und den Weg ins Homeoffice finden. Hier sind die Führungskräfte gefragt. Die informellen Tür- und Angelgespräche und die Pausengespräche müssen auf eine neue Weise weitergeführt werden. Es reicht nicht, eine Teamsitzung auf Zoom einzuberufen und vor dem geschäftlichen Teil die Teammitglieder zu fragen, wie es geht. Teamleiter\*innen müssen auch Zweiergespräche einplanen, bei denen sich die Mitarbeitenden frei äussern können, ohne sich ausgefragt zu fühlen. Das braucht Taktgefühl und ein echtes Interesse für die Situation der Gesprächspartner\*innen im Homeoffice. Zudem sollten sich die Teamleiter\*innen zuweilen auch aus gemeinsamen Sitzungen ausklinken, wenn sie ihre Informationen übermittelt haben, und damit dem Team ermöglichen, sich ohne Chef\*in austauschen zu können. Die Mitarbeitenden müssen aber das Vertrauen haben, dass ihre Gespräche nicht abgehört werden.

Eine weitere motivierende Massnahme sind virtuelle Pausen. Man trifft sich zu einer bestimmten Zeit online zu Kaffee und Kuchen und tratscht eine Weile ohne Programm und Moderation. Verbunden mit dieser virtuellen Pause bietet sich auch eine aktive Pause an:

Jemand aus dem Team leitet eine kleine Bewegungssequenz oder eine Yogaübung an und alle machen spielerisch mit. Solche und andere aus dem Team heraus entstehende kleine Aktivitäten können den Teamgeist unterstützen.

- **Wie ist eine dauerhafte Motivation für das Arbeiten im Homeoffice möglich?**

Viele Mitarbeitende schätzen, dass ihr Arbeitsweg wegfällt und dass sie ihre Arbeitszeiten mehr variieren können. Doch sie erleben sich auch gleichzeitig vermehrt als unbedeutendes Rädchen im Unternehmen und sie fühlen sich oft auf eine undurchsichtige Weise überwacht. Die Bindung zum Arbeitgeber nimmt ab, was in Zeiten des Fachkräftemangels für Unternehmen ein Risiko darstellt. Homeoffice erfordert von den Unternehmen neue, angepasste Formen der Kommunikation und des Einbezuges der Mitarbeitenden in die Arbeitsprozesse.

Um die Angestellten dauerhaft für das Arbeiten im Homeoffice zu motivieren, muss Homeoffice Teil der Unternehmensstrategie werden. Die Unternehmensleitung muss sich Gedanken machen, welche Ziele sie mit Homeoffice verfolgt, und muss diese Ziele offen kommunizieren. Auch das Betriebliche Gesundheitsmanagement muss auf die Bedingungen im Homeoffice reagieren. Die Einrichtung des Arbeitsplatzes zuhause gehört neu zumindest teilweise in die Verantwortung des Arbeitgebers, was Herausforderungen bezüglich der Wahrung der Privatsphäre der Mitarbeitenden mit sich bringt. Diese Schnittstelle muss sehr sorgfältig beachtet werden.

In der Regel werden künftig wohl hybride Modelle Fuss fassen. Ein Teil der Arbeit wird am Unternehmensstandort verrichtet und der Rest im Homeoffice. Dabei sollte reflektiert werden, ob die Aufteilung nach Arbeitsinhalten oder nach Zeiteinheiten erfolgt und wieviel Mitbestimmung die Angestellten bei der Planung des Homeoffice haben.

Homeoffice bedeutet ein kultureller Wandel des Unternehmens. Die Kommunikation und die sozialen Interaktionen verändern sich. In der Zeit der Coronakrise konnten sich die Unternehmen noch auf das Engagement ihrer Angestellten verlassen. Doch die dauerhafte Einführung von Homeoffice Arbeit über den Kopf der Mitarbeitenden hinweg wird zu schmerzhaften und vermeidbaren Schwierigkeiten führen. Eine sorgfältige Begleitung des Wandels durch Organisationsentwicklung ist zu empfehlen.

Wenn Homeoffice sorgfältig in die Unternehmensstrategie eingebunden wird, können sowohl die Unternehmen wie auch die Mitarbeitenden profitieren. Aber auch die Gesellschaft profitiert. Der Pendelverkehr wird entlastet und es können neue Arbeitszeitmodelle und Arbeitsformen entstehen, die den heutigen, vielfältigen Lebensformen entsprechen, was wiederum einen positiven Einfluss auf die Motivation der Mitarbeitenden hat.

Konrad Wiesendanger, 1.9.2021

Konrad Wiesendanger, MSc, MAS, ist Coach, Organisationsentwickler im Bereich BGM und Mediator. Als studierter Architekt und zertifizierter Feldenkraispädagoge berät er Unternehmen und Mitarbeitende in Fragen der Ergonomie, zurzeit mit Schwergewicht Homeoffice. Er ist Autor von «ESM-Embodied Stress Management», einem Übungsprogramm zur Stressreduktion bei akutem Stress (2017 tredition, Hamburg), sowie Mitentwickler eines kompakten BGM-Konzepts für KMU.

Er lebt in Luzern (Schweiz) und ist online in der deutsch- und englischsprachigen Unternehmenswelt unterwegs.

[www.wiesendanger-beratung.ch](http://www.wiesendanger-beratung.ch)

[www.bgm-kmu.ch](http://www.bgm-kmu.ch)

[www.esm-stressmanagement.ch](http://www.esm-stressmanagement.ch)