

Zu guter Letzt:

Die Grenzen der Entgrenzung Die Kehrseiten hybrider Arbeit werden deutlicher

Mark Fliegauß

In den letzten Monaten hat sich etwas Erstaunliches getan. Hatten mich zuvor fast ausschließlich Geschäftsführerinnen und Institutionsleiter gefragt, wie sie ihre Beschäftigten zurück ins Büro bekommen, sind sie längst nicht mehr die Einzigen. Immer häufiger kommt diese Frage von Abteilungsleiterinnen, Teamleitern, Wissenschaftlerinnen oder Assistenten. Sie alle vermissen das Gleiche: ihre Kolleginnen und Kollegen.

Dabei haben wir mit dem hybriden – und damit entgrenzten – Büro doch scheinbar den Kreis quadriert: Chefs und Beschäftigte gleichermaßen glücklich gemacht. Schon 2020 gaben 91 Prozent der Beschäftigten an, dauerhaft hybrid beziehungsweise komplett im Homeoffice arbeiten zu wollen. Und ein Jahr später bekundeten beinahe genauso viele Unternehmen (86 Prozent) in Zukunft mindestens in selbem, wenn nicht noch in größerem Umfang hybride Arrangements nutzen zu wollen. Kein Wunder. Ermöglicht das hybride Büro Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern doch die – meist lästige – Pendelei zum Arbeitsplatz einzusparen, Zeit flexibler einzuteilen und so Berufs- und Privatleben besser vereinbaren zu können. Unternehmen, soziale und öffentliche Einrichtungen sparen gleichzeitig bei den drastisch steigenden Unterhalts- und Energiekosten. Eine klassische Win-win-Situation.

Doch augenscheinlich nicht für alle. „Wir sind zwar über die Woche verteilt alle im Büro, aber halt selten zur selben Zeit“, konstatiert Anna*, Abteilungsleiterin in einer wissenschaftlichen Forschungseinrichtung. Die Folge: verwaiste Gänge, leere Teeküchen, bedrückende Stille. „Das macht etwas mit uns.“ Und so steht das entgrenzte Büro zusehends für das, was nicht mehr da ist: Menschen, ihre Interaktionen sowie daraus resultierende „Dynamik“, „Esprit“ und „Drive“. „Sachen werden erledigt, aber halt nicht mehr als das“, beklagt Leonie*, Vorstandsassistentin eines Unterhaltungsunternehmens. „Jeder scheint nur noch seine Dinge abzuarbeiten. Uns geht Kreativität verloren.“ Nicht zuletzt, weil kreative und innovative Ideen aus Zufälligkeit (serendipity) entspringen. Aus spontanen Zusammenkünften oder Informationsaustauschen. Deshalb hatten Apple, Google und andere Silicon-Valley-Größen ihre Unternehmenscampus vor der Pandemie so gestaltet, dass sie die Möglichkeiten für spontane Zusammentreffen immens fördern. Einzige, nicht ganz unwesentliche Bedingung: Es müssen genügend Menschen im Büro sein, um sich treffen zu können. Und diese Grundvoraussetzung gilt seit 2020 eben nur noch bedingt ...

Organisationsforscherinnen an der Harvard Business School legen in einem jüngsten Bericht dar, dass in virtuellen Arbeitsräumen spontane, irreguläre und informelle Begegnungen und Gespräche abnehmen, was negative Auswirkungen auf die Teamleistung hat. Das bedeutet nicht, dass virtuelle Teams schlecht performen. Sie bleiben aber in der Regel unter ihrer bestmöglichen Leistungsfähigkeit, stoßen weit seltener an ihre Leistungsgrenzen. Ein wichtiger Grund liegt im Fehlen von informellem Feedback. „Ich brauche jemanden, mit dem ich mich unterhalte“, bekundet auch Anna, „der mir im Gespräch sagt: ‚gute Idee, aber warum machst du es nicht so und so?‘, wodurch die Qualität meiner Arbeit einfach noch besser wird.“ Selbstverständlich könnte Anna solche Gespräche auch via Zoom, MS Teams oder Webex führen. Nur eben weit weniger spontan. Und deshalb macht sie es dann auch kaum. Anna ist keine Ausnahme. Ad hoc stattfindende, informelle Feedback- und Entwicklungsgespräche fallen digital oftmals ganz unter den Tisch, wie die Forscherinnengruppe aus Harvard herausgefunden hat.

Das frustriert – vor allem diejenigen, die sich selbst und andere gerne an ihre Grenzen brin-

gen. Und zwar doppelt: Zum einen werden Anna, Leonie und ihre Kollegen der Möglichkeit beraubt, wertvolles Feedback zu bekommen. Zum anderen wird ihnen aber auch die Chance genommen, ebenso wertvolles Feedback zu geben. Dabei kann das verhinderte „Geben“ weit mehr schmerzen. Adam Grant, Organisationspsychologe an der Wharton Business School, hat ausgemacht, dass die Leistungsträgerinnen und Leistungsträger in einer Organisation – anders als intuitiv zu vermuten – vor allem „Geberinnen“ und „Geber“ sind. Dass sie also überdurchschnittlich oft den Fokus auf die Bedürfnisse ihrer Kolleginnen und Kollegen legen und sich nicht scheuen, Zeit, Expertise und andere Ressourcen aufzuwenden, um ihre Kollegen bei deren Arbeit zu unterstützen und zu fördern.

Es scheinen gerade die High Performer zu sein, die zusehends am entgrenzten Büro zweifeln – und unter ihm leiden. Diejenigen, die eben nicht nur ihre individuellen Aufgaben abarbeiten, sondern die Organisation und deren Wohl und Wehe im Blick haben. Diejenigen, für die ihr Job nicht einfach nur ein Tauschgeschäft von Arbeit gegen Lohn ist, sondern die ihren Beruf als Berufung verstehen. Für die das Büro mehr ist als eine „Werkstatt“ – nämlich eine Gemeinschaft. So klagt Leonie: „Uns geht so langsam der Kitt verloren.“ Malcolm Gladwell, der als Wissenschaftsjournalist mehrere Bestseller geschrieben hat und mittlerweile die Audio-Agentur Pushkin Industries leitet, geht noch einen Schritt weiter: „Wir [bei Pushkin] wollen, dass du Teil unseres Teams wirst. Und das ist wirklich schwer, wenn du nicht hier bist.“ Er schließt daraus: „Es ist nicht in deinem besten Interesse, von zu Hause aus zu arbeiten.“

Dabei haben uns doch New-Work-Evangelisten über Jahre eingebläut, dass durch mobiles, entgrenztes Arbeiten die besten Talente von nah und fern mit entsprechenden Organisationen zusammenfinden. Für Datenarchitektinnen und Coder mag das zutreffen. In anderen Bereichen aber darf man diese Hypothese mittlerweile hinterfragen. Denn es besteht die Gefahr, dass das hybride Büro vielversprechende Talente nicht nur anzieht, sondern manche auch vor die Tür befördert.

Es scheint, als stoße das entgrenzte Büro an seine Grenzen. Es wirft dabei dieselben Fragen auf, die uns auch gesellschaftlich umtreiben: Wer beziehungsweise was vermittelt uns sozia-

le Interaktion, Gemeinschaft und Sinnhaftigkeit, wenn sich unsere Institutionen immer weiter auflösen? Wie gewichten wir individuelle Freiheit und kollektiven Nutzen? Und was passiert mit Gemeinschaften, deren Mitglieder ihr Leben immer mehr auf digitalen Inseln und in Echokammern verbringen? ●

*Die Namen sind aus Gründen des Datenschutzes anonymisiert.



Mark T. Fliegauf ist Produktivitätsexperte bei der Unternehmensberatung Think Productive. Seit Frühjahr 2022 ist er Practitioner Fellow in der Forschungsgruppe Globalisierung, Arbeit und Produktion und in der Kommunikationsabteilung des WZB. mark.fliegauf@wzb.eu

Foto: © WZB/Christian Klant, alle Rechte vorbehalten.

© Der Text ist gemäß der Creative-Commons-Lizenz CC BY 4.0 nachnutzbar:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>