

## » Arbeit im Wandel

### „Homeoffice heißt auch Gleitzeit“

Anna Wolf und Paiman Minavi beraten Unternehmen, wie Frust bei der mobilen Arbeit zu verhindern ist. Chefs sollten auf die Bedürfnisse der Beschäftigten eingehen

Von Frank Meßing

**Mülheim.** Büroarbeit wird nicht erst seit Ausbruch der Corona-Pandemie immer flexibler. Mit Tablets und Smartphones brauchen Beschäftigte keinen Schreibtisch. **Migosens** aus Mülheim begleitet Chefs und Teams auf dem Weg in die neue, hybride Arbeitswelt. Im Interview erklärt Mitgründer **Paiman Minavi**, warum er starre Wochenstunden und Urlaubstage für überholt hält und **Anna Wolf** zeigt auf, wie Machtspiele und Frust im Betrieb vermieden werden können.

**Migosens berät unter anderem Unternehmen zu Fragen der Zukunft der Arbeit. Sie wollen bei der Transformation Frust bei Mitarbeitenden vermeiden. Wie kann das gelingen?**

**Anna Wolf:** Es kommt darauf an, dass im täglichen Miteinander erst gar kein Frust entsteht. Deshalb sollten Chefs danach schauen, welche Bedürfnisse die Beschäftigten haben. Es gibt eben Nachtseiten und Eltern, die lieber früh morgens arbeiten, wenn das Kind noch schläft. Diese Gewohnheiten sollten sie im betrieblichen Alltag leben können.

**Paiman Minavi:** Wir sprechen ausdrücklich nicht von New Work und Digitalisierung. Wir beraten zum Wandel der Arbeit. Das umfasst viel mehr als Homeoffice und mobiles Arbeiten, also auch soziale Aspekte.

**Mit Ausbruch des Coronavirus haben sich viele Beschäftigte plötzlich im Homeoffice wiedergefunden. Wird die Arbeit von zu Hause die Zukunft sein?**

**Minavi:** In der Pandemie haben sich etliche Firmen gezwungenermaßen mit dem Thema Homeoffice auseinandergesetzt. Auf der technologischen Ebene ist viel passiert. Die Mitarbeitenden wurden mit Laptops und Smartphones ausgestattet. Das reicht aber nicht aus. Inzwischen gibt es wieder vielfach den Wunsch, ins Büro zurückzukehren. Da werden zwangsläufig Konflikte entstehen.

**Wie können diese Konflikte vermieden werden?**

**Minavi:** Die Unternehmen müssen einen Rahmen mit Regeln schaffen. Je nach Aufgabe sollen Beschäftigte im Idealfall selbst entscheiden können, wie sie arbeiten. Dabei gilt zum Beispiel, dass Arbeitszeit nicht mit



Anna Wolf und Paiman Minavi von der Mülheimer Firma Migosens, die Unternehmen beim Wandel der Arbeit berät. FOTO: FABIAN STRAUCH / FFS

Erreichbarkeit gleichzusetzen ist. Auch im Büro sind Mitarbeitende nicht erreichbar, wenn sie in Besprechungen sitzen oder in der Kantine zu Mittag essen. Gerade auch im Homeoffice kommt der Gesundheitsförderung eine große Rolle zu. Der Geist muss sich auch erholen können. Deshalb sollten Chefs nicht noch um 22 Uhr E-Mails an ihre Mitarbeiter verschicken und auch noch eine Antwort erwarten. **Wolf:** Die Zukunft liegt im hybriden Arbeiten. Flexibilität darf nicht nur Homeoffice heißen, sondern muss auch die Möglichkeit zu Gleitzeit einräumen. Das nimmt den Druck auf die Beschäftigten. Sie wiederum müssen dann selbst auch darauf achten, dass irgendwann Feierabend ist. Das erfordert Selbstdisziplin.

**Wie unterstützen Sie die Unternehmen auf dem Weg zu mehr Flexibilität?**

**Wolf:** Unser Ansatz ist, Unternehmen, die bessere Arbeitgeber werden wollen, ganzheitlich zu begleit-

ten. In Gesprächen mit den Teams reflektieren wir zunächst einmal, was bereits gut läuft. Es muss ja nicht alles neu sein. Wir schauen dann, wo das Quäntchen mehr herauszuholen ist.

**Wie groß schätzen Sie das Bewusstsein der Chefs ein, sich mit Themen rund um die Zukunft der Arbeit auseinanderzusetzen?**

**Minavi:** Die Bereitschaft ist da. Es ist ja auch im eigenen Interesse der Unternehmen, weil sie neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und die eigenen an sich binden müssen. Der Fachkräftemangel ist groß. Chefs müssen deshalb schneller reagieren bei der Suche nach Fachleuten. Das funktioniert nur über Wertschätzung und Kommunikation auf Augenhöhe.

**Wolf:** Natürlich gibt es auf den Führungsebenen der Firmen auch Skeptiker, die dem Wandel und den Neuerungen nicht so offen gegenüberstehen. Das ist übrigens keine Frage des Alters, sondern des Typs. Es ist Teil unserer Aufgabe, in den

Coachings diesen Mut für Neues zu fördern.

**Ein Blick in die Glaskugel: Wie wird Arbeit nach Ihrer Einschätzung in zehn Jahren aussehen?**

**Wolf:** Mein Wunsch ist, dass die Unternehmen stärker überlegen, wie das Arbeiten Spaß machen und wie mehr Leichtigkeit in den Alltag gelangen kann. Ich bin fest davon überzeugt, dass die Zukunft den Flexiblen gehören wird. Frust, Machtspiele und starre Strukturen sollten der Vergangenheit angehören. An die Stelle von Silo-Denken sollten Netzwerke treten.

**Minavi:** Die Veränderungen werden in einem viel schnelleren Tempo kommen. Das hat die Corona-Krise gezeigt. Es ist schon viel erreicht, wenn sich das Bewusstsein wandelt. Ideal wäre es doch, wenn die Beschäftigten sagen: 'Ich freue mich, dass es Montag ist' und nicht 'Endlich haben wir Wochenende'.

**Lassen denn Tarifverträge und Arbeitsrecht genug Spielraum für die Veränderungen, die Sie für nötig halten?**

**Minavi:** Wir werden nicht umhinkommen, Arbeit und Schreibtisch zu entkoppeln. Eine 40-Stunden-Woche wird ebenso nicht mehr relevant sein wie der Anspruch auf 30 Tage Urlaub, die bis zum 31. Dezember abgenommen werden müssen. Davon würde ich mich gern befreien, wenn es rechtlich möglich ist. Es ist aber niemandem damit gemeint, dass Beschäftigte physisch anwesend, aber gedanklich ganz woanders sind.

#### Zu den Personen

■ **Paiman Minavi** ist studierter Informatiker und seit 2002 selbstständig. Drei Jahre später gehörte er zu den Mitgründern von Migosens. Die Mülheimer Firma mit ihren 28 Beschäftigten berät rund um die Themen Arbeit der Zukunft, Datenschutz und IT-Infrastruktur.

■ **Anna Wolf** kommt aus dem Management für Messen, Kongresse und Events. Zuletzt war die Wirtschaftspsychologin Projektleiterin bei der Messe Essen, wo sie die Einführung einer Software zur Neuausrichtung der Arbeitsprozesse begleitete.

### Absatz von Solaranlagen stark gestiegen

Höhere Nachfrage im Eigenheimsektor

**Berlin.** In Deutschland wurden nach Branchenangaben 2021 deutlich mehr Solaranlagen verkauft als im Vorjahr. So sei die neu installierte Leistung um etwa zehn Prozent gewachsen – von 4,8 Gigawatt im Jahr 2020 auf 5,3 Gigawatt im vergangenen Jahr, wie der Bundesverband Solarwirtschaft (BSW) in einer vorläufigen Bilanz am Montag mitteilte. Demnach wurden 2021 etwa 240.000 Solaranlagen neu installiert, 2020 waren es 184.000 Systeme. Rund zehn Prozent des heimischen Stromverbrauchs würden inzwischen aus Photovoltaikanlagen gedeckt.

Laut BSW stieg die Nachfrage im Eigenheimsektor und bei ebenerdig errichteten Solarparks im vergangenen Jahr kräftig an, während die neu installierte Photovoltaik-Leistung bei Gewerbedächern teils deutlich zurückging. Die Ampel-Koalition will die Photovoltaik so weit ausbauen, dass bis zum Jahr 2030 etwa 200 Gigawatt jährlich auf diesem Wege erzeugt werden. Derzeit sind nach Branchenangaben insgesamt rund 59 Gigawatt installiert. BSW-Hauptgeschäftsführer Carsten Körnig appellierte an die Bundesregierung, noch vor Ostern ihr angekündigtes Klimaschutz-Sofortprogramm umzusetzen. *dpa*

### 7,7 Billionen Euro – Geldvermögen hat erneut zugenommen

**Frankfurt/Main.** Das Geldvermögen der Deutschen hat im vergangenen Jahr erneut zugenommen. Wie aus einer am Montag veröffentlichten Analyse der DZ Bank hervorgeht, betrug das Geldvermögen der privaten Haushalte Ende vergangenen Jahres 7,7 Billionen Euro. Das sind sieben Prozent mehr als ein Jahr zuvor. Ursachen seien die weiterhin sehr hohe Sparquote, aber auch zunehmende Einkünfte aus Aktien und Fonds. „Die Deutschen haben 2021 aufgrund der extrem niedrigen Zinsen mehr Geld in Wertpapiere gesteckt“, sagte DZ-Volkswirt Michael Stappell. Trotz der wachsenden Bedeutung von Aktien machen der Analyse zufolge Bankeinlagen und Versicherungen mit einem Anteil von rund zwei Drittel weiterhin den größten Anteil des Geldvermögens aus. *afp*

### GDL fordert mehr Dienstabteile

**Berlin.** Die Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer (GDL) fordert zum Schutz der Beschäftigten mehr Diensträume in Zügen als Rückzugsort. „Nicht alle Fahrzeuge im Eisenbahnverkehr verfügen heute noch über Dienstabteile“, heißt es in einem am Montag veröffentlichten Positionspapier der Gewerkschaft. „Doch nicht nur bei Konflikten oder bei überfüllten Zügen stellen abgeschirmte Rückzugsmöglichkeiten eine sinnvolle Schutzmaßnahme dar“, schreibt die GDL weiter. „Gerade die Situation während der Corona-Pandemie hat uns gezeigt, dass eine derartige Maßnahme unsere Kollegen besser schützen würde.“ *dpa*

### KOMPAKT

Namen und Nachrichten

### November 2021 war der teuerste Tankmonat

**Berlin.** Das vergangene Jahr ist für Autofahrerinnen und Autofahrer beim Tanken das teuerste seit 2013 gewesen. Im Durchschnitt kostete ein Liter Super E10 1,522 Euro, ein Liter Diesel 1,385 Euro, wie der ADAC am Montag mitteilte. Im Jahresverlauf gab es demnach „enorme Preisschwankungen“ – der November war dabei der teuerste Tankmonat jemals. Diesel erreichte laut ADAC am 11. November mit 1,572 Euro je Liter ein neues Allzeit-Tageshoch. *afp*

### Massiver Einbruch beim deutschen Flugverkehr

**Brüssel/Frankfurt.** Im europäischen Vergleich hat die Corona-Krise den deutschen Luftverkehr 2021 besonders hart getroffen. Die Zahl der Flüge erreichte hierzulande mit 1,04 Millionen Starts und Landungen nur rund 50 Prozent des Vorkrisenjahres 2019, wie aus einer Auswertung der Luftverkehrsorganisation Eurocontrol hervorgeht. Einen stärkeren Einbruch erlebten nur die Briten mit einem Rückgang um 63 Prozent. *dpa*

### AUS DEN UNTERNEHMEN

**Evergrande.** Die Aktien des angeschlagenen chinesischen Immobilienkonzerns sind am Montag vom Handel an der Hongkonger Börse ausgesetzt worden. Evergrande hat Schulden von mehr als 300 Milliarden US-Dollar (266 Milliarden Euro) angehäuft. Der Aktienkurs war im letzten Jahr um nahezu 90 Prozent eingebrochen.

**Deutsche Post.** Der Briefversand mit der Deutschen Post ist seit dem Jahreswechsel klimaneutral. Die beim Brieftransport entstehenden CO<sub>2</sub>-Emissionen würden seit Anfang Januar durch Investitionen in Kompensationsprojekte ausgeglichen, teilte das Unternehmen am Montag mit.

### HEUTE VOR 40 JAHREN



Im Streit um die geplante Kürzung der Einkommen im öffentlichen Dienst schließt Heinz Kluncker, Vorsitzender der Gewerkschaft öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV), Streiks bei der Gas-, Wasser- und Stromversorgung nicht aus. Wenn die Arbeitgeber stur bleiben, müsse man mit harten Bandagen kämpfen.

### WORTLAUT

### „Größere Wachstumsimpulse für den privaten Konsum sind im ersten Quartal 2022 nicht zu erwarten.“

Der Handelsverband HDE blickt pessimistisch auf die ersten Monate des neuen Jahres.

**München.** In der vierten Corona-Welle arbeiten die Menschen wieder vermehrt zu Hause: Nach einer Unternehmensumfrage des Ifo-Instituts waren im Dezember 27,9 Prozent der Beschäftigten zumindest zeitweise im Homeoffice tätig. Das sind deutlich mehr als im August, als die Münchner Wirtschaftsforscher eine Heimarbeitsquote von 23,8 Prozent ermittelt hatten. Der jüngste Anstieg geht quer durch alle Branchen, wie das Ifo-Institut am Montag mitteilte.

Angesichts steigender Infektionszahlen müssen Unternehmen seit Ende November laut einer Anordnung des Bundesarbeitsministeriums ihren Beschäftigten die Möglichkeit zur Heimarbeit anbieten.

Nach Einschätzung des Ifo-Instituts wird das von manchen Arbeitgebern aber umgangen. „Nicht alle Unternehmen beachten offenbar die Ende November wieder eingeführte Homeoffice-Pflicht“, sagte Jean-Victor Alipour, Fachmann für das Thema beim Ifo-Institut. Der

Grund für diese Annahme ist, dass im März 2021 noch erheblich mehr Beschäftigte daheim arbeiteten als zuletzt: Die Quote liege gut vier Prozentpunkte unter dem Höchstwert vom März, sagte Alipour.

#### Dienstleistungsbranche liegt vorn

Am höchsten ist der Anteil der Heimarbeiter nach wie vor in der Dienstleistungsbranche. Laut Ifo-Institut stieg die Homeoffice-Quote dort im Vergleich zum August von 33,4 auf 38,2 Prozent.

Doch Dienstleister ist nicht gleich Dienstleister: Den Spitzenwert ermittelten Alipour und seine Kollegen für IT-Unternehmen, mit einem Homeoffice-Anteil von 76 Prozent. In der Gastronomie hingegen liegt die Heimbüro-Quote bei unter drei Prozent. Einzig bei den Medien und in der Telekommunikation stieg die Homeoffice-Quote nochmals: Dort waren im Dezember 63 beziehungsweise 65 Prozent der Mitarbeitenden von zuhause aus tätig. *dpa*/meß

## Manche Firmen umgehen Homeoffice-Pflicht

Studie des Ifo-Instituts: Im Dezember arbeiteten dennoch wieder mehr Beschäftigte von zuhause