

HOMEOFFICE IST NICHT DAS PROBLEM - SONDERN DAS SYMPTOM

Prof. Dr. Jürgen Weimann · 18. Juli 2025

Homeoffice oder kein Homeoffice? Diese Frage polarisiert weiterhin Organisationen, Führungskräfte und Mitarbeitende. Kritiker des Homeoffice führen mangelnden Austausch und nachlassende Arbeitsleistung als Argumente an – doch greifen diese Erklärungen wirklich tief genug?

Die Wahrheit ist: Die Diskussion um das „Wo“ lenkt vom eigentlichen Problem ab. Das Problem liegt nicht im Homeoffice selbst, sondern in den Prozessen und Führungsstrukturen vieler Organisationen. Homeoffice ist zum Bauernopfer schlechter Prozesse, mangelnder Digitalkompetenz und unfähiger Führungskräfte geworden.

Gleich vorweg: Nach wie vor bleibt die Diskussion ein Nischenproblem, da es zahlreiche Branchen und Berufe gibt, für die Homeoffice nicht zur Debatte steht. Unbestritten bleibt, dass Kollaboration und Nähe zu Teamkollegen in Präsenz deutlich leichter entstehen können als bei einer rein virtuellen Begegnung. Hybride Arbeitsmodelle sind daher zu bevorzugen. Blicken wir mal tiefer in die Ursachen mangelnder Leistung im Homeoffice:

Schwächen in Arbeitsprozessen und Tools Effiziente Zusammenarbeit setzt klare Prozesse und geeignete Tools voraus. Plattformen wie Slack, Trello oder Asana könnten Transparenz schaffen und zeigen, woran Teams arbeiten. Doch in vielen Instituten fehlen solche digitalen Werkzeuge auch heute noch. Solange beispielsweise papierhafte Beschlussdokumente und physische Kreditakten essenzielle Bestandteile der täglichen Arbeit sind, ist es natürlich leichter, im Büro zu arbeiten als von zu Hause aus. Arbeitsprozesse, die auf eine Büropräsenz ausgelegt sind, führen zu Chaos, Unsicherheit und Leistungsverlust, nicht das Homeoffice per se.

Überforderung in der Führung Gerade in Banken und Sparkassen, die eine eher defensive Personalpolitik forcieren, gibt es einen Anteil von Führungskräften, die keine Führungskräfte sein sollten. Das Problem potenziert sich durch das Homeoffice. Viele Führungskräfte sind schlichtweg überfordert, wenn es darum geht, Teams im Homeoffice zu führen. Führung aus der Distanz erfordert

andere Kompetenzen – von klarer Zielsetzung und Kommunikation bis hin zu Vertrauen und Ergebnisorientierung. Das Ergebnis: Führungskräfte fühlen sich hilflos und ziehen das Büro als „Kontrollmechanismus“ vor. Es wird zum Altbekannten zurückgekehrt, das oft mit „kurzen Wegen“ kaschiert wird.

Mangel an Output-Orientierung Ein weiteres Kernproblem ist die fehlende Ergebnisorientierung. In vielen Unternehmen wird immer noch Anwesenheit mit Produktivität gleichgesetzt. Wer physisch präsent ist, wird als „leistend“ wahrgenommen, auch wenn Ergebnisse ausbleiben. Im Homeoffice funktioniert dieses Schema nicht: Wenn Prozesse nicht klar definiert sind und Ziele fehlen, kann Leistung unsichtbar bleiben – und das Vertrauen schwindet. Gleichzeitig gibt es Branchen, für die es bereits seit Jahrzehnten Normalität, dass die Mitarbeitenden nicht an einem Bürostandort sitzen, sondern vor allem virtuell miteinander. Zwei Beispiele:

- Consulting: Teams arbeiten oft dezentral verteilt an Projekten zusammen. Sie nutzen digitale Tools, klare Prozesse und definierte Ergebnisse, um erfolgreich zu sein – unabhängig davon, ob sie im Büro oder unterwegs sind.
- Internationale Konzerne: In global agierenden Unternehmen ist es selbstverständlich, dass Teams in unterschiedlichen Zeitzonen arbeiten. Klare Kommunikationswege und ein gemeinsames Verständnis für Ergebnisse sorgen dafür, dass diese Zusammenarbeit funktioniert.

Die Beispiele zeigen: Nicht der Arbeitsort ist entscheidend, sondern die Fähigkeit, Strukturen zu schaffen, die effektives Arbeiten ermöglichen. Gleichzeitig gilt es, den virtuellen Teams auch persönliche Begegnungen zu ermöglichen. Dies kann z.B. durch gemeinsame Team-Wochen/-Tage und Veranstaltungen, bei denen bewusst die persönliche Begegnung im Vordergrund steht, erfolgen.

Weitere Lösungsvorschläge, um die Leistung hybrider Zusammenarbeit zu stärken: **Prozesse & organisatorische Rahmenbedingungen modernisieren**

- Schaffung des institutionellen Rahmens, der Führung auf Distanz überhaupt ermöglicht, z.B. klare Reportingstrukturen, dezentrale Kompetenzen, die weniger vertikale Entscheidungen benötigen.
 - Kommunikationsflüsse optimieren: Statt unstrukturierter E-Mails oder endloser Meetings sollten klare Kommunikationskanäle etabliert werden.

Führung auf Distanz professionalisieren

- Führungsteam neu ausrichten: Führungskräfte, die bereits früher mit ihrer Führungsaufgabe überfordert waren, werden den neuen Anforderungen nicht gerecht werden können.
- Vertrauen statt Kontrolle: Führungskräfte sollten lernen, auf Ergebnisse zu vertrauen, statt auf

Anwesenheit zu setzen. Dies gelingt nur, wenn es vom Top-Management erlebbar vorgemacht wird.

Ergebnisorientierung als Maßstab

- Klare Zielsetzungen: Arbeit sollte an messbaren Ergebnissen statt an Anwesenheit gemessen werden. Hier kann die OKR-Methode helfen.
- Transparenz durch digitale Tools: Werkzeuge wie Trello oder Asana können dabei helfen, Aufgaben und Fortschritte sichtbar zu machen.

Wenn Kreditinstitute wirklich leistungsfähig bleiben wollen, müssen sie die Voraussetzungen für moderne, ergebnisorientierte Arbeit schaffen: klare Ziele, transparente Prozesse und kompetente Führung. Die Diskussion über Homeoffice ist daher oft eine Scheindebatte, die von den eigentlichen Schwächen in Unternehmen ablenkt. Weder das Büro noch das Homeoffice machen Arbeit per se produktiver – es sind die Prozesse und der institutionelle Rahmen, die zählen.



Über den Autor: Prof. Dr. Jürgen Weimann

Prof. Dr. Jürgen Weimann ist Berater, Sparringspartner und Keynote-Speaker für Transformation und Führung in Banken und Sparkassen. Seit 1997 in der Bankenbranche, seit 2015 selbstständig, Professor für Digital Strategy an der DBU Berlin und Host des Podcasts Everyone Counts. Seine These: Strategien scheitern an der Umsetzung. Umsetzung scheitert an mangelnder Führung. Führung beginnt beim Vorstand.

juergenweimann.com · buero@juergenweimann.com · +49 176 61 01 68 62