

Homeoffice stellt Führungspersonen vor Herausforderungen

Bewusst Auszeiten zu nehmen, dazu können Chefs motivieren

VON NINA KALLMEIER

OSNABRÜCK Nicht alle Chefs waren vor der Corona-Pandemie von dem Konzept des Homeoffice überzeugt. Gerade einmal vier von zehn Unternehmen setzten laut einer Studie des Digitalverbands Bitkom Anfang 2019 darauf. Heute ist das anders. Mitte März allein arbeitete laut einer neuen Befragung von Bitkom bereits jeder Fünfte von zu Hause. Was heißt das für Führungskräfte und Beschäftigte? Ein Interview mit dem Osnabrücker Führungscouch Burkhard Bensmann.

Herr Bensmann, wie leicht fällt es Führungskräften im Zuge der Corona-Krise loszulassen?

Das kommt ganz auf den Typ Chef beziehungsweise Chefin an. Diejenigen, die schon immer auf Homeoffice gesetzt haben, wissen, dass ihre Mitarbeiter durch die Arbeit von zu Hause nicht unbedingt unproduktiver arbeiten. Ganz im Gegenteil, sie sind froh, dass das Thema Homeoffice jetzt einen Schub bekommt. Diejenigen, die von Grund auf skeptisch gegenüber der Arbeit zu Hause waren, merken hingegen vielleicht, dass ihre Denkmuster überholt sind. Positiv wäre, wenn diese Sorte Chef aufgrund der heutigen Situation überdenken würde, welche Art von Arbeiten sie in der Vergangenheit belohnt hat – nämlich möglicherweise Anwesenheit und nicht Produktivität. Das hat viel mit Vertrauen zu tun. Die aktuelle Situation zeigt: Wir können auf Entfernung miteinander arbeiten – und auch führen. In anderen Ländern wie Singapur ist das schon heute Normalität.

Worin besteht für Chefs die größte Herausforderung?

Im Büro selbst haben sie die Kontrolle. Zumindest scheinbar. Allerdings geht es ja nicht darum, beschäftigt zu wirken, sondern produktiv zu sein und Ergebnisse zu liefern. Das geht aus dem Homeoffice ebenso gut wie im Büro. Die Tatsache, dass die Chefs ihre Mitarbeiter dort aber nicht sehen und überwachen können – das ist für manche eine große Herausforderung.

Zugegebenermaßen ist es jedoch gerade mit kleinen Kindern im Haus nicht einfach, Betreuung und Arbeit im Homeoffice unter einen Hut zu bekommen.

Das ist eine Frage der Organisation und vor allem der Selbstorganisation. Das gilt aber nicht nur für Mitarbeiter mit Kindern, sondern grundsätzlich. Es braucht „makertime“, also Zeit, in der fokussiert gearbeitet wird – und in der Mitarbeiter gegebenenfalls auch für den Chef – hier beziehe ich mich immer auf



Chefs, die schon lange auf Homeoffice setzen, sind froh, dass das Thema jetzt oben auf der Tagesordnung steht. Davon ist Führungscouch Burkhard Bensmann überzeugt. Foto: David Ebener

beiderlei Geschlechter – nicht erreichbar sind. Austausch ist dann ohne Probleme in der „managertime“ möglich. Das ist die Zeit, die für Besprechungen und andere organisatorische Aufgaben bestimmt ist. Wer permanent Benachrichtigungen zum Beispiel der unterschiedlichen Kommunikationsdienste, erhält, kann nicht wirksam arbeiten, weil er ständig abgelenkt ist. Bei der Arbeit zu Hause wird das noch einmal besonders deutlich: Ich muss meine Instrumente im Griff haben, sonst haben sie mich im Griff.

So oder so braucht es also Spielregeln, sonst wird auch der aufgeschlossenste Chef zum Homeoffice-Kritiker.

Selbstverständlich. Die Spielregeln gelten für beide Seiten. Es braucht klare Rhythmen, wann wer für wen erreichbar ist. Auch ein Chef darf sich nicht auf dem Rücken der Mitarbeiter organisieren. Wann können Mitarbeiter ungestört – vom Chef, Kollegen und der Familie – arbeiten, und wann müssen sie für Kommunikation zur Verfügung stehen? Das ist eine der dringendsten Fragen und hat viel mit Organisation zu tun.

Welche Fragen stellen sich noch?

Eigentlich ist für die Spielregeln der Arbeitsort nicht relevant. Sie werden mit dem Homeoffice nur noch

wichtiger. Nehmen wir den Bereich Kommunikation: So oder so sollten Führungskräfte klar kommunizieren, kurz und knapp, mit konsistenter Botschaft. Das ist unter Druck erst recht wichtig. In einer Situation wie heute sollten Geschäftsführer oder Vorstände keine Irritationen erzeugen – und zum Beispiel in Hektik verfallen, Strategien kurzfristig komplett über den Haufen zu werfen. Die Rückkopplung sollte in einem strukturierten Austausch in ein paar Monaten erfolgen.

Manch einer hat das Gefühl, dass die Zahl der Konferenzen seit dem Homeoffice stark gestiegen ist. Ist das ein Weg, weiterhin die „normale“ Kontrolle auszuüben?

Aus meinen Coachings höre ich eher das Gegenteil: Es wird knapper kommuniziert. Denn man sitzt in den Konferenzen nicht wie sonst bequem auf dem Bürostuhl. Anders als reine Telefonkonferenzen können Video-Konferenzen auch eine Form der sozialen Kontrolle sein. Man sieht, was die Mitarbeiter machen, wirft sogar einen Blick ins Wohnzimmer Arbeitszimmer.

Sind Video-Konferenzen aus Ihrer Erfahrung ebenso effektiv wie das persönliche Gespräch?

Vielleicht sogar effektiver, denn bei einem digitalen Meeting fällt es

peinlich auf, wer nicht vorbereitet ist – und wer nebenbei sein Smartphone rausholt und andere Dinge tut. Ein willkommener Lerneffekt der Krise wäre, wenn wir unsere Meeting-Kultur auf den Prüfstand stellen würden: Nicht für jedes Zusammentreffen muss man durch die halbe Republik fahren. Es geht eben

„Es wird per Video-Konferenz knapper kommuniziert.“

auch digital. Das lässt mehr Zeit für „deep work“, also ein vertieftes Arbeiten.

Manch einem fehlt derzeit jedoch der soziale Kontakt zu den Kollegen.

Ein gesundes Mittelmaß ist wie immer der Schlüssel. Und Small Talk kann man auch digital lernen.

Sie haben eben das Smartphone angesprochen: Sind Mitarbeiter in einer Video-Konferenz nicht viel schneller abgelenkt als in einem persönlichen Meeting?

Das liegt ganz an der Führungskompetenz des Chefs. Er oder sie muss die Mitarbeiter viel stärker durch eine direkte Ansprache mit einbeziehen als bei einem persönlichen Meeting. Sonst bleiben sie geistig nicht die ganze Zeit aufmerksam dabei. Insgesamt ist man bei einem digitalen Meeting übrigens körperlich und geistig viel angespannter als im persönlichen Gespräch.

Eine Angst von Chefs mit Mitarbeitern im Homeoffice war es, dass nicht genug gearbeitet wird. Wie sieht hier die Rückmeldung im Corona-Lockdown aus?

Die Erfahrungen sind eigentlich genau umgekehrt: Wir sind es nicht gewohnt, uns selbst Auszeiten zu geben. Manch einer traut sich viel-

leicht auch nicht, die Arbeit zu unterbrechen – genau dann könnte ja der Chef anrufen. Pausen in den Tagesablauf einzubauen ist jedoch besonders im Homeoffice wichtig. Auch bei langen digitalen Meetings. Hier ganz wichtig seitens des Moderators: der Hinweis, Kamera und Mikro auszumachen.

Wie kann der Chef seine Mitarbeiter in dieser Zeit unterstützen?

Die Sache mit dem selbst gesteuerten Arbeiten haben die meisten Mitarbeiter gut drauf, da braucht es wenig Unterstützung. Anders ist es beim Thema Selbststeuerung. Auch in diesen Zeiten ist es wichtig, etwas für sich zu tun, um runterzukommen. Zum Beispiel Fitness oder Entspannung – oder einfach nur eine ordentliche Pause. Beziehungsweise Feierabend. Homeoffice bedeutet nicht, dass ohne Limit gearbeitet wird. Auch wenn die Grenzen teils verschwimmen. Hier bewusst zu handeln, dazu können Chefs motivieren. Denn bei einer Dauerspannung, ohne Zeit für sich selbst, leidet die Konzentration und letztlich auch die Qualität der Entscheidungen.

Was für einen Typ Chef braucht es jetzt?

Was es definitiv nicht braucht, ist den Typ „Held“, der alles alleine macht und quasi mit der Axt durch den Wald rennt. Das Vorbild in der Krise ist der Chef, der seine Mitarbeiter dennoch weiter nach vorne bringt, verlässlich und empathisch ist. Es braucht einen Chef, der konsequent bleibt und Orientierung bietet – aber auch Rückmeldung zulässt. Letztlich wird es eine Führungsgruppe sein, die ein Team gut durch die Krise bringt, mit klar verteilten Rollen.

Wird diese neu gewonnene Einsicht der Chefs zum Homeoffice langfristig Bestand haben?

Ich glaube schon, dass wir langfristig eine Flexibilisierung der Arbeitsorte sehen werden. Das muss ja nicht immer das Homeoffice sein. Mit der heute zur Verfügung stehenden Technik können Mitarbeiter von überall arbeiten – wo auch immer es für sie am produktivsten ist. Schon aus Kostengründen wird sich manch ein Unternehmen im Anschluss fragen: Müssen wir wirklich so viele Büroräume vorhalten? Oder gibt es hier intelligente Lösungen? Schließlich ist das Großraumbüro auch aus Sicht der Produktivität nur für wenige geeignet. Ganz pragmatisch betrachtet, lernen Unternehmen gerade im Schnellverfahren, welche Systeme für diese Art des Arbeitens besonders geeignet und welche viel zu kompliziert sind.