



Home-Office ist für Mitarbeiter aus Dienstleistungs- und Handwerksbetrieben selten möglich.

Foto: Marina Zlochinn – stock.adobe.com

Flexibles Arbeiten

Zukunftsmodell Home-Office?

Die Coronapandemie hat den Arbeitsalltag deutlich verändert. Home-Office wurde zur Tagesordnung und viele Unternehmen sahen sich gezwungen, die Digitalisierung voranzutreiben. Obwohl längst nicht jeder seine Arbeit zuhause verrichten kann – allen voran Textilpfleger – lohnt sich eine Diskussion über das Für und Wider der mobilen Arbeit und der neuen Rolle von Führungskräften.

Die Politik beschäftigt sich zurzeit mit der Frage, ob es zukünftig ein Recht auf Home-Office geben sollte. Ist das wirklich von den Mitarbeitern heiß herbeigesehnt und ist die praktische Umsetzung für Arbeitgeber so einfach möglich? Bei einigen, die seit Monaten im Home-Office arbeiten, macht sich teilweise eine gegenläufige Meinung breit. Zudem gibt es in der betrieblichen Praxis viele ungeklärte Fragen und Barrieren, die für ein dauerhaftes Home-Office zuerst beseitigt werden müssen.

Die schnell steigenden Coronainfektionen im Frühjahr 2020 sorgten dafür, dass viele Mitarbeiter quasi über Nacht von zu Hause aus arbeiten mussten und viele Teams getrennt wurden. Es gibt sicherlich einige Annehmlichkeiten, die eine Arbeit von zu Hause mit sich bringt. Aber es gibt auch viele dadurch entstandene Spannungsfelder: Viele Unternehmen können ihren Mitarbeitern zuhause keine ideale technische mobile Ausstattung bieten oder die Mitarbeitenden haben kein geeignetes Büro zuhause. Gleichzeitig wollen in vielen Fällen die

Kinder versorgt und beschäftigt werden, es gibt private Ablenkungen, gleichzeitig verlangen Chef, Kollegen und Kunden die volle Aufmerksamkeit. Hinzu kommt, dass es auch bei einer räumlichen Trennung Konflikte und Auseinandersetzungen zwischen den Mitarbeitern geben kann, die für die Führungskraft in dieser Form unbekannt und über die Distanz und vor allem virtuell viel schwieriger zu lösen sind. Ganz zu schweigen von den mittlerweile von vielen Mitarbeitern vermissen sozialen Kontakten im Büro, auf dem Flur und in der Kantine.

Viele Hürden bis zur Realisierung

Bevor die Politik zu überschwänglich und leichtfertig an die Einführung eines „Rechts auf Homeoffice“ geht, müssen viele Fragen geklärt werden, darunter:

- Können sich alle Mitarbeiter selbst so gut organisieren, dass sie so produktiv sind wie in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers?
- Nicht jeder kann aus dem Home-

Office arbeiten. Wie gehen Unternehmen mit einer „betrieblichen Zweiklassengesellschaft“ um?

- Wer bestimmt und finanziert die Büro- und Kommunikationsausstattung?
- Wie entscheidet ein Arbeitgeber, wenn ein Mitarbeiter zuhause keine optimalen Kommunikationsbedingungen hat?
- Was ist, wenn ein Mitarbeiter nicht über ausreichende räumliche Verhältnisse verfügt oder seinem Arbeitgeber keinen Zutritt zu seiner Privatwohnung geben möchte, um die Arbeitsplatzausstattung und -sicherheit zu überprüfen?
- Wer haftet bei Schäden durch einen nicht ergonomischen Arbeitsplatz?
- Wie sehen die Strukturen und Regeln für eine reibungslose Kommunikation und Kooperation aus?
- Wie können die Mitarbeitenden den Datenschutz und die Datensicherheit nach den hoch angesetzten Bestimmungen der DSGVO gewährleisten, wenn auch der Ehepartner im Home-

Office arbeitet, Kinder anwesend sind oder die Person in einer WG lebt?

- Wie überwacht der Arbeitgeber die Einhaltung der Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes?
- Wie schützt der Arbeitgeber seine IT-Systeme vor Hackern, die in der Regel in einen privaten Server leichter eindringen können, als in ein betriebliches System?
- Wie verhalten sich die Berufsgenossenschaften bei Unfällen im Home-Office für die es keine Zeugen gibt?

Dass die Zahl der Mitarbeiter, die zukünftig mobil arbeiten, zunehmen wird, steht außer Frage. Denn die Pandemie hat hier nicht nur für ein schnelles Umdenken und Handeln gesorgt, sie wird sicher noch einige Zeit anhalten und die bisher erreichte Arbeitsmobilität lässt sich nicht mehr gänzlich zurückschrauben.

Pandemie-Konflikte sind anders...

Wer annahm, dass es durch die räumliche Trennung weniger oder keine Konflikte mehr gibt, sieht sich in manchen Fällen getäuscht, denn: Pandemie-Konflikte sind einfach „anders“. Die Menschen sind mit persönlichen Ängsten zu Themen wie Gesundheit, Verdienstausschlag durch Kurzarbeit und Arbeitsplatzverlust meist alleine und fressen negative Gedanken und Gefühle in sich hinein. Wenn eine Führungskraft ihre Mitarbeiter jeden Tag sieht, kann sie solche Ängste eventuell erkennen und unter vier Augen darüber sprechen – per Video oder am Telefon ist das oft schwierig.

Für eine zeitnahe, lückenlose und angemessene Informationsversorgung der Mitarbeiter, für die Organisation von virtuellen Treffen (z.B. Agenda, Moderation, Kommunikationsregeln) und für die Definition der Kommunikationskanäle (z.B. Telefon, Video-Konferenzen, E-Mail etc.) wurden schnell geeignete Maßnahmen und Regeln gefunden. Was oftmals nicht sofort wahrgenommen wird ist, dass es bei der digitalen Kommunikation mehr Missverständnisse gibt, als bei persönlichen Gesprächen und, dass zur Lagebeurteilung Mimik, Gestik und Körperhaltung der Mitarbeitenden nicht zur Verfügung stehen. Gerade deshalb

muss – trotz hoher Anforderungen im Tagesgeschäft – der persönlichen Kommunikation mit den Mitarbeitenden mehr Platz als vor Corona eingeräumt werden. Eine Führungskraft muss zudem bei der Führung virtueller Teams ein besonderes Wahrnehmungsgefühl haben oder entwickeln und ihre Erwartungshaltung klar, eindeutig und unmissverständlich mitteilen. Hier darf es keine Interpretationsspielräume geben. Durch noch mehr und intensivere regelmäßige Feedbackgespräche mit den Mitarbeitern können Führungskräfte eruieren, ob und wo es Reibungspunkte und latente Unzufriedenheit gibt. Trotzdem gilt es zu beachten, dass jeder Mitarbeiter individuell behandelt werden will: Einer braucht das tägliche 1:1-Gespräch, einem anderen reicht ein wöchentlicher Meinungsaustausch, ein Dritter redet nach wie vor nicht über persönliche Angelegenheiten.

... Konfliktbewältigung auch...

Eine Führungskraft muss sich bei einem vermuteten Konflikt oder Meinungsverschiedenheiten nicht immer gleich als Entscheider oder Problemlöser einschalten. Das lässt sich am besten durch ein paar gezielte Fragen ermitteln, wie etwa:

- Finden Diskussionen auf sachlicher Ebene statt?
- Leiden das Klima im Team und die Betriebsabläufe darunter?
- Bin ich als Führungskraft direkt davon betroffen?

Manchmal reicht ein kurzes Moderieren der Führungskraft schon aus, damit die Streithähne einen für alle Seiten tragbaren Konsens finden. Wenn das nicht funktioniert, kann auch mit Hilfe einer externen Mediation eine Lösung gefunden werden. Ein Konfliktgespräch sollte möglichst immer persönlich vor Ort geführt werden, ein Gespräch per Telefon oder Video sollte nur die absolute Notlösung sein.

... und Führung sowieso

Eine Kommunikation zwischen Tür und Angel gibt es zurzeit seltener oder gar nicht mehr. Der gemeinsame Raum ist das Internet, die Video-Konferenz, das

Konferenz-Telefonat. Jeder Mitarbeitende befindet sich in einer anderen Umgebung und muss andere Stressfaktoren bewältigen. Unsicherheit und Isolation können dazu führen, dass die Produktivität und der Gesundheitszustand der Mitarbeitenden leiden. Führungskräfte müssen diese Situation jeden Tag neu einschätzen, berücksichtigen und ihren Mitarbeitenden in der Krisensituation Zuversicht geben. Es gilt, mehr zuzuhören, als zu sprechen, zwischen den Zeilen zu lesen und mehr Empathie zu zeigen.

Eine Führungskraft musste noch nie so individuell führen, wie in der Pandemie-Situation. Dabei darf nicht vergessen werden, dass jede Führungskraft auch nur ein Mensch ist, der mit der neuen Situation und mit eigenen Ängsten umzugehen lernen muss. Das Kennen der langfristigen Planungen der Geschäftsführung im sogenannten Worst Case, die man für sich behalten muss, und das jederzeitige ökonomische Denken und Handeln im betrieblichen Sinn stellen dabei eine zusätzliche psychische Belastung dar.

Nach der Krise: agil und entscheidungsfreudig

Eines dürfte sicher sein: Die Firmen sind wachsamer denn je hinsichtlich sich plötzlich verändernder Märkte und Situationen. Die Entscheidungsfreudigkeit des Managements und die Bereitschaft, Entscheidungen zu verändern, haben in Zeiten wachsender Unsicherheit zugenommen. Führungskräfte und Mitarbeiter haben gelernt, agiler zu denken, zu handeln, Situationen zu bewerten und ihre Lehren daraus zu ziehen. Wer das in der Krise nicht gelernt hat, wird mit hoher Sicherheit bald vom Markt verschwunden sein.

Auch eine erhöhte Kompromissbereitschaft und die Dinge durch die Brille des Mitarbeiters zu sehen, haben auf Seiten des Managements zugenommen. Man ist und war in der Krise auf gegenseitige Unterstützung und Vertrauen angewiesen, wie nie zuvor. Das könnten die positiven Effekte aus der Krisensituation im betrieblichen Alltag sein, die uns hoffentlich erhalten bleiben werden.

Wolfgang Zechmeister

Starke Führung In unsicheren Zeiten



Aktiv zu kommunizieren und dabei Sicherheit zu vermitteln, gehört zu den wichtigsten Aufgaben von Führungskräften.

Foto: Jacob Lund – stock.adobe.com

Starke Führungskräfte sind in einer Pandemie wichtiger denn je. Es hängt viel von ihrer Rolle und Vorbildfunktion ab.

1. Aktiv zuhören.

Kommunikation ist nicht alles – aber ohne Kommunikation ist alles nichts. Dabei spielt insbesondere die Art und Weise der Kommunikation eine entscheidende Rolle. Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitenden zeigen, dass sie ihre Ängste und Sorgen ernst nehmen und ihnen aktiv zuhören.

Das bedeutet auch, die richtigen Fragen zu stellen, Untertöne wahrzunehmen und zwischen den Zeilen zu lesen.

2. Einfach und direkt kommunizieren.

In der jetzigen Situation muss jeder extrem starke Belastungen aushalten und sich auf das Wichtigste konzentrieren. Es ist deshalb umso wichtiger, einfach und direkt zu kommunizieren. Das heißt, sich kurz zu fassen, sich auf die wesentlichen Punkte zu beschränken und einfache und prägnante Fragen zu stellen bzw. Antworten zu geben.

3. In kürzeren Zeiträumen denken.

Die Lage ist oft unübersichtlich und ändert sich kurzfristig. In diesen turbulenten Zeiten ist es wichtig, die richtigen Informationen zu bekommen, diese schnell zu verarbeiten und zeitnah zielgerichtete Handlungen folgen zu lassen. Deshalb kann es sein, dass Arbeitsanweisungen innerhalb kurzer Zeit an eine neue Situation angepasst werden müssen.

4. Leistungen anerkennen.

Neben ein paar Mitarbeitern, die eventuell das Home-Office für ihre Zwecke ausnutzen, darf nicht vergessen werden, dass die meisten an ihre Belastungsgrenzen gehen und alles für ihren Arbeitgeber geben. Einige von ihnen setzen ihre Gesundheit aufs Spiel und halten extrem viele Bälle in der Luft. Das verdient Anerkennung und Wertschätzung, die die Führungskraft hin und wieder verbal äußern sollte.

5. Sicherheit geben.

Gerade in turbulenten und unsicheren Zeiten sehnen sich Menschen nach Sicherheit. Das ist die Sternstunde der starken Führungskräfte. Diese bieten ihren Mitarbeitenden Hilfe und Unterstützung an, fragen sie nach benötigten Ressourcen, bleiben in regelmäßigem Kontakt und sind für sie erreichbar. Weil sie es wollen, nicht weil sie es müssen.

6. Feedback geben und einholen.

Für ad hoc auftretende Probleme müssen schnell praktikable Lösungen gefunden werden. Und das können nur alle gemeinsam – da müssen Führungskräfte und Mitarbeitende an einem Strang ziehen und sich gegenseitig unterstützen. Hier muss jeder auf jeden hören, gleich welcher Hierarchiestufe er angehört.

7. Handeln, nicht nur reden.

Eine Führungskraft wird nicht an dem gemessen, was sie redet, sondern an dem, was und wie schnell sie etwas tut.

Das ist in einer Krisensituation noch wichtiger, als in ruhigen Zeiten. Und es erfüllt die Erwartungen der Mitarbeiter, vermittelt ihnen viel Sicherheit und motiviert sie.

8. Zielgerichtete Kommunikation.

Eine klare und zielgerichtete Kommunikation hilft Übersichtlichkeit und Transparenz zu schaffen. Dadurch wissen die Mitarbeiter, in welche Richtung die Unternehmensleitung geht und wer was zu tun hat. Wenn alle wissen, dass sie in einem Boot sitzen und in dieselbe Richtung rudern, ist das erfolgreiche Überwinden einer Krisensituation sehr viel wahrscheinlicher.

9. Kraft geben.

Führungskräfte müssen mit ihren eigenen Ressourcen und denen ihrer Mitarbeiter angemessen haushalten. Denn nur Menschen in guter geistiger und körperlicher Verfassung halten hohen Belastungen schadlos stand. Deshalb schadet ein ständiges ans Limit gehen Körper und Psyche. Schöpferische Pausen, in denen die Akkus aufgeladen werden können, sind deshalb überlebensnotwendig.

10. Die Mitarbeiter „mitnehmen“.

Wer mitbestimmen darf und eigenständige Entscheidungen treffen darf, ist dabei, motiviert und kann andere mitziehen. Wer sich als Teil des großen Ganzen fühlt, erbringt deutlich bessere Leistungen und unterstützt das Gemeinschaftsgefüge.