

Führen im Homeoffice

Wird im Homeoffice gearbeitet, ist der Austausch mit der Belegschaft besonders wichtig. Viele Führungskräfte haderten anfangs damit, ihre Mitarbeiter nicht mehr kontrollieren zu können.

SABINE TSCHALYJ

Welche Chancen und Risiken bietet Homeoffice für Führungskräfte? Michaela Judy, Vorstandsvorsitzende der Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS) rät dazu, die neue Zusammenarbeit zu reflektieren und die Belegschaft flexibler arbeiten zu lassen.

SN: Wie gut vorbereitet sind in Österreich Führungskräfte coronabedingt ins Homeoffice gegangen?

Michaela Judy: Ich habe das sehr unterschiedlich erlebt. Einige Unternehmen hatten Homeoffice schon vor Corona gut eingeführt, sodass es aufgrund klarer und transparenter Betriebsrichtlinien einfach war, es auf eine größere Belegschaft umzusetzen. Andere Unternehmen bzw. Führungskräfte waren komplett überfordert, da es keine Richtlinien gab und der richtige Mindset gefehlt hat. Das heißt, viele Führungskräfte hatten Angst vor dem Kontrollverlust, wodurch die Sorge groß war, dass die Mitarbeiter die Leistung nicht erbringen.

SN: In welchen Branchen konnten Führungskräfte ihre Belegschaft gut aus dem Homeoffice anleiten?

IT-Firmen und solche, die bereits mit virtuellen Teams arbeiten, tun sich wesentlich leichter. In Konzernen, die bereits aus Kostengründen Shared Office oder Desk Sharing praktizieren, funktioniert die Anleitung der Belegschaft aus dem Homeoffice besser.

SN: Wo gab es Probleme?

Die größten Probleme in den letzten Wochen im Homeoffice waren fehlende IT-Sicherheit und mangelnde Infrastruktur. Manche Mitarbeitende mussten mit Privatgeräten arbeiten. Wenn keine klare Regelung vorhanden war, gab es Probleme bei der Abgrenzung von Arbeits- und Privatzeit. In der Isolation sind Menschen vielfach verunsichert und stellen sich vermehrt folgende Fragen: Ist meine Arbeit für mich überhaupt noch sinnvoll? Wird mein Beitrag im Unternehmen überhaupt noch gebraucht? Wie wird die Arbeitsleistung gesehen und gewürdigt? Darüber hinaus wurden bestehende Kommunikationsprobleme, die vor der Krise nur verdeckt auftraten, nun sichtbar. Dies führte zu Irritationen und Konflikten, die virtuell derzeit nicht besprochen und dadurch nicht gelöst werden können. Häufig fehlten Motivation oder Engagement. Ein Grund dafür war oftmals, dass Führungskräfte die meist beschränkten räumlichen und technischen Rahmenbedingungen (Internetzugang, Bildschirmgröße etc.) der Mitarbeiter im Homeoffice nicht wahrgenommen haben.

SN: Was sind die größten Schwierigkeiten, wenn die Chefin oder der Chef plötzlich nur noch über Video oder Telefon auftritt?

Grundsätzlich braucht es eine hohe Kommunikationskompetenz der Führungskräfte und ein gutes Maß an Kommunikation, sonst kommt es leicht zu Problemen. Fehlender sozialer Kontakt führt schnell zu Entfremdung. Zu wenig Kontakt kann die Mitarbeiter verunsichern, zu viel Kontakt bewirkt, dass Mitarbeiter sich kontrolliert und ständig überprüft fühlen, was wiederum zu Irritation und Frustration führt.



Für Homeoffice brauchen Führungskräfte hohe Kommunikationskompetenzen.

SN: Wie stark fragen Führungskräfte bei Supervisoren nach, worauf sie in dieser Ausnahmezeit achten sollen?

Aufgrund der Coronakrise wurde Supervision nur vereinzelt angefragt. Viele Führungskräfte haben den Unterschied nicht sofort erkannt, weil die Situation für sie ebenso neu war. So waren viele davon überrascht, dass die alten Muster wie zum Beispiel die Kontrolle plötzlich nicht mehr funktionierten.

SN: Welche Tipps geben Sie?

Führungskräfte sollten sich verstärkt mit Kolleginnen und Kollegen auf derselben Hierarchiestufe austauschen, wie diese mit der Situation umgehen. Man sollte unbedingt offen über Schwierigkeiten und Fehler sprechen. In der Kommunikation mit den Mitarbeitenden sollten Führungskräfte nicht nur über fachliche Themen sprechen, sondern ihnen auch Raum geben, um über deren Bedürfnisse und Herausforderungen zu sprechen. Führungskräfte sollten sich von einem qualifizierten Coach unterstützen lassen und Supervision und Coaching auch ihren Mitarbeitern anbieten.

SN: Die Arbeit im Homeoffice birgt nicht nur Risiken. Welche Chancen bieten sich für Führungskräfte?

Durch die plötzliche Umstellung auf Homeoffice hatten Führungskräfte Gelegenheit, ihre eigenen Glaubenssätze zu überprüfen und zu hinterfragen. Sie mussten lernen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu vertrauen und die Verantwortung zu verteilen. Auch konnten sie ihre eigenen Erwartungen und Ansprüche an die Belegschaft reflektieren – zum Beispiel, wann diese im Homeoffice erreichbar sein müssen und nicht rund um die Uhr Erreichbarkeit verlangen. Auch den eigenen Anspruch an sich selbst – ob man immer erreichbar sein kann

und will – sollten Führungskräfte prüfen. Führungskräfte sollten gemeinsam mit den Mitarbeitern die Regeln der (neuen) Zusammenarbeit reflektieren, besprechen und vereinbaren. Sie sollten die Arbeit mehr flexibilisieren. Denn besonders die jüngere Generation bevorzugt Arbeitgeber, die mehr Flexibilität anbieten, um die Arbeit entsprechend den eigenen Bedürfnissen zu organisieren.



Viele waren überrascht, dass die Kontrolle nicht mehr funktionierte.



Michaela Judy
Vorstandsvorsitzende ÖVS

BILD: SHUTTERSTOCK/OLIVERU

SN: Was können Angestellte tun, damit es im Homeoffice gut läuft? Mitarbeiterinnen sollten Klarheit über den Arbeitsauftrag und die Ziele fordern. Sie sollten klar kommunizieren, wenn Homeoffice für sie schwierig ist, und selbst überlegen, was sie benötigen, um daheim gut arbeiten zu können. Dementsprechend sollten sie die entsprechende Infrastruktur bei ihren Führungskräften anfordern. Ist die Arbeitsbelastung im Homeoffice nicht zu bewältigen, sollten sie sich darüber auch mit Kolleginnen und Kollegen austauschen. Wichtig ist es für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit zu schaffen. Sie sollten sich zeitlich wie räumlich abgrenzen und dies auch in Familie und Haushalt klar kommunizieren und die Arbeit aufteilen.