

Frankfurter Allgemeine

ARBEITEN IN CORONA-PANDEMIE:

„Homeoffice geht nur mit Vertrauen“

VON PATRICIA ANDRAE

25.01.2021



Die Corona-Pandemie treibt viele Arbeitnehmer ins heimische Büro. Der Wegfall des direkten Kontakts verunsichert viele Führungskräfte.

Management-Coach Waldemar Pelz über die Sorgen von Chefs in Zeiten des Homeoffice.



Fragen von Patricia Andreae

Haben Sie angesichts der Zunahme von Arbeit im Homeoffice mehr Anfragen?

Die Nachfrage nach 360-Grad-Feedback ist spürbar gestiegen. Offensichtlich sind Führungskräfte unsicherer geworden, wie ihr Führungsverhalten bei weniger direktem Kontakt auf ihre Mitarbeiter wirkt. Zugenommen hat auch das Bedürfnis, kritische Gespräche, die viel Empathie erfordern, erfolgreich zu führen. Beispiele sind Konfliktlösung, Leistungsbeurteilung oder Entscheidungsfindung im Team.

Gibt es auch andere Fragestellungen als früher bei Ihren Klienten?

Ja, indirektes Führen verlangt wesentlich mehr Eigeninitiative, Verantwortungsbewusstsein, Selbstdisziplin und Selbststeuerung auf Seiten der Mitarbeiter. Die Kernfrage ist dann, wie man dieses Verhalten fördern kann.

Geht das?

Dinge wie Eigeninitiative, Verantwortungsbewusstsein und Selbstdisziplin sind im Wesentlichen Charaktereigenschaften, und die kann man im Gegensatz zu Kompetenzen nur schwer oder gar nicht erlernen oder verändern. Hier sind Unternehmen im Vorteil, die schon bei der Einstellung auf Persönlichkeitsmerkmale geachtet haben.



Waldemar Pelz ist Professor für Unternehmensführung an der FH Gießen und Chef des Instituts für Management- Innovation. :Bild: Maximilian von Lachner

Welche Herausforderungen gibt es noch?

Die, dass indirektes Führen nur dann funktioniert, wenn eine Vertrauensbasis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern vorhanden ist. Auch dieser Aspekt wurde oft vernachlässigt. Heute zahlen solche Unternehmen den Preis dafür. Eine weitere Herausforderung ist Angst, die – verstärkt durch Massenmedien – die Kreativität der Mitarbeiter hemmt. Gegen Angst und Verunsicherung hilft im Wesentlichen nur eine Stärkung des Selbstvertrauens durch die Vorbildfunktion des Vorgesetzten, indem er seine Führungsaufgaben überzeugend wahrnimmt – also tatsächlich führt und nicht nur verwaltet.

Worauf müssen Chefs in Videokonferenzen und anderer digitaler Kommunikation besonders achten?

Das größte Problem ist die Technik – obwohl man es nicht glauben sollte. Besonders ärgerlich sind eine schlechte Tonqualität und Software, die nicht nutzerfreundlich ist. Wir haben viele solcher Programme ausprobiert und hatten immer den Eindruck, es seien Notlösungen, die von Programmierern geschaffen wurden, die keine Ahnung davon haben, wie eine produktive Besprechung in der betrieblichen Praxis funktioniert. Umso überraschender ist es, dass virtuelle Team-Aktivitäten entstehen. Beispiele sind Geburtstagsfeiern, Kochkurse, Lerngruppen oder der Austausch über Hobbys.

Besteht die Gefahr, einzelne Mitarbeiter aus dem Blick zu verlieren, wenn es keine persönlichen Treffen mehr gibt?

Auf jeden Fall, wenn Führungskräfte ihre Kernaufgaben als Vorbild und Vertrauensperson vernachlässigen. Das galt aber schon vor der Corona-Zeit. Eine besondere Gefahr besteht für extreme Spezialisten, die allein in ihrem Ein-Zimmer-Apartment oder im Ausland arbeiten. Hier sollten Vorgesetzte auf ihre Fürsorgepflicht besonders achten.

Es gibt Berichte, dass Mitarbeiter sich durch Anrufe und die freundliche Frage, wie es ihnen geht, unter Druck gesetzt oder kontrolliert fühlen, wie kann man das vermeiden?

Ja, die gibt es – aber nur in Unternehmen mit einer Unternehmenskultur des Misstrauens, der kleinkarierten Kontrolle mit unselbständigen, wenig qualifizierten Mitarbeitern ohne Lernbereitschaft. Leider kann man die Unternehmenskultur kurzfristig nicht verändern. Eine Vertrauensbasis, ein produktives Arbeitsklima oder Teamgeist schafft man nicht einfach per Knopfdruck. Das gilt auch für selbstbewusste, qualifizierte und eigenverantwortliche Mitarbeiter. Die kann man nicht einfach „einkaufen“ oder mit einem üblichen Workshop verändern. Die Unternehmenskultur ist übrigens der wichtigste Grund dafür, dass Unternehmen, die von der Pandemie genauso stark getroffen wurden wie ihre Konkurrenten, gestärkt aus dieser Krise hervorgehen. Sie sind resilient, innovativ und optimistisch.

Gibt es wichtige Formulierungen, um Gespräche auf eine gute Ebene zu bringen?

Leider nein; das wäre oberflächlich und völlig unglaubwürdig. Das gibt es nur noch bei schlechter Waschpulver-Reklame. Dennoch sollten Führungskräfte bedenken, dass virtuelle Gespräche wesentlich strenger oder massiver wirken, weil Gestik, Mimik und Körperhaltung reduziert sind. Daher ist mehr Empathie notwendig, um nonverbale Botschaften korrekt zu entschlüsseln. Effektive Kommunikation hat nicht viel mit rhetorischen Formulierungen zu tun.

Kann das Kennenlernen neuer Mitarbeiter ohne persönliches Treffen funktionieren?

Das virtuelle „Onboarding“ (vom Erstkontakt bis zur Einarbeitung) hat sich schon vor Corona bewährt – sofern valide Methoden angewendet werden. Das soll nicht bedeuten, dass ein persönliches Gespräch überflüssig ist; es sollte nur zum richtigen Zeitpunkt stattfinden. Anonymität ist Gift für das Arbeitsklima.

Muss sich Führung grundlegend ändern angesichts der prognostizierten Zunahme von dezentralem Arbeiten auch nach Corona?

Ja, in schlecht geführten Unternehmen auf jeden Fall – aber nicht erst seit Corona. Die Krise hat die Probleme nur deutlich sichtbar gemacht. Das zeigen fast alle unsere empirischen Studien mit inzwischen mehr als 50.000 Befragten. Dezentrales Arbeiten ist das Erfolgsmodell der Vergangenheit und der Zukunft. Die Prinzipien sind einfach und haben sich in der Praxis vielfach bewährt.