

Debatte

Produktivität im Homeoffice

Wo immer möglich kommen Arbeitnehmende aktuell ihren beruflichen Verpflichtungen von zu Hause aus nach. Den einen gefällt's, während andere den Tag, an dem sie wieder ins Büro dürfen, kaum erwarten können. Aber wie wirkt sich die Arbeit im Homeoffice auf die Produktivität aus? Diana Roth, Silke Weinig und Peter Wyss legen ihren Standpunkt dar.

«Die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verwischen.»



Silke Weinig

Sind Mitarbeitende im Homeoffice produktiver als im Büro? Jein. Es gibt Mitarbeitende, auf die das zutrifft, aber nicht jeder ist fürs Homeoffice geschaffen – das gilt insbesondere, wenn man unfreiwillig von zu Hause arbeitet. Zwar empfinden viele das Homeoffice als angenehme Ergänzung zum Firmenbüro, aber wenn man aufgrund der Covid-19-Pandemie gezwungenermassen und für scheinbar endlose Wochen von zu Hause aus arbeiten muss, wendet sich das Blatt. Nicht wenige fühlen sich gestresst, einsam, erschöpft und oftmals überfordert. Mittlerweile gibt es hierfür auch schon einen Fachbegriff: «Home-Office-Syndrom».

Belgische Forscher um Joni Delanoëje stellten 2019 in ihrer Studie über Homeoffice fest, dass viele Schwierigkeiten haben, Berufs- und Privatleben zu trennen, was dazu führt, dass viele die Arbeit vor privaten Unterbrechungen schützen. Betroffene haben grössere Probleme, ihre häuslichen Pflichten zu erfüllen und sich nach Feierabend von der Arbeit zu lösen. Der Anblick von ungewaschenem Geschirr oder vollen Wäschekörben kann das Gefühl verstärken, das Leben nicht mehr im Griff zu haben oder mit nichts wirklich fertig zu werden. Es kann aber auch dazu führen, dass man viel mehr häusliche Pflichten erfüllt, als man es früher je getan hat, als man noch ins Büro ging. Dann wird

schnell jedes noch so kleine Staubkorn weggefegt. Schlimmstenfalls trifft beides zu.

Indem sich die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verwischen, steigt für viele der innere Druck. Stress und Unbehagen nehmen zu. Man hat das Gefühl, keinem der beiden Lebensbereiche gerecht zu werden. Einerseits befürchtet man, nicht richtig zu arbeiten. Andererseits merkt man auch, dass man nie richtig entspannt. Da gibt es die Arbeitsaufträge, die unbedingt erledigt werden müssen, wie auch häufige Unterbrechungen durch Ehepartner, Kinder oder die fiesen Staubfusseln, die man auf dem Regal sieht. Zeitgleich hat man ständig das Gefühl, müde und erschöpft zu sein.

Wenn das Büro in den eigenen vier Wänden ist, kann es schwerfallen, den Stecker zu ziehen und Feierabend zu machen. Das kann ich noch erledigen. Ganz schnell. Die eine kurze Mail oder irgendwo noch schnell einen letzten Haken setzen. Selbst ohne Homeoffice ist es für viele ein Problem, nach der Arbeit nicht doch noch kurz per Smartphone die E-Mails zu checken. Aktuelle Studien zeigen, dass nicht wenige im Homeoffice, bedingt durch ein übertriebenes Pflichtgefühl und aus Angst, womöglich als faul zu gelten, mehr arbeiten, als nötig wäre. Ob das unbedingt produktiv(er) ist, sei dahingestellt.

Silke Weinig ist Coach, Trainerin und Bloggerin für Selbstmanagement, insbesondere nach den Methoden des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM®). Sie führt zudem Persönlichkeitsanalysen durch und gibt Seminare und Workshops für Unternehmen und Privatpersonen (www.silkeweinig.com).

«Eine Frage der Unternehmenskultur: Zoo oder Freiheit?»



Peter Wyss

Wir müssen unterscheiden: Herrscht in der Firma eine strenge Hierarchie («Zoo») oder eine Kultur der Augenhöhe und des Vertrauens («Freiheit»)?

Situation 1 – Zoo

In einem hierarchischen System mit Druck und Kontrolle sind Mitarbeitende im Homeoffice produktiver – WENN es ihnen gelingt, die privat und politisch schon lange praktizierte Selbst-

organisation in die Arbeit zu übertragen. Welch gute Nachricht für die Verbreitung von Augenhöhe-Kulturen: Es müssen sich nur die Rahmenbedingungen ändern, und die Menschen legen den Schalter auf Unternehmergeist um! Falls sie aber im Homeoffice unproduktiver sind, erleben wir die negativen Folgen der Bevormundung, wenn sie nicht aufrechterhalten werden kann. Wie in der Schule: kaum ist die Lehrerin weg, fliegen die Bücher in die Ecke.

«Es braucht ein neues System!», so lautet in beiden Fällen der Weckruf. Im ersten Fall, um die zarte Pflanze der Selbstorganisa-

tion langfristig zu erhalten und den Quantensprung zu stabilisieren – im zweiten Fall, um einen Rückfall ins alte hierarchische System zu vermeiden. Ohne ein gutes neues System droht ein Chaos.

Situation 2 – Freiheit

Wenn in der Firma Augenhöhe, Vertrauen, Empowerment und Hierarchiefreiheit herrschen, verändert sich die Produktivität im Homeoffice nicht, denn die Mitarbeitenden sind das selbstorganisierte Arbeiten ja gewohnt und zeigen hohes Engagement aus intrinsischer Motivation. Wie in einer freiheitlichen Schule, die auf Druck verzichtet und auf Sog vertraut: dann lernen die Schüler auch, wenn kein Lehrer da ist – aus Interesse und Freude.

Und dank der ungebrochenen Kreativität dieser freien Menschen gewinnt das Unternehmen! Selbstdenkende Mitarbeitende gehen mit der neuen Situation kreativer um und verschaffen so der Firma Innovation und einen Marktvorteil. Im «Organigramm deutscher Unternehmen 2017» beweist StepStone/Kienbaum: «stark hierarchische Unternehmen» sind zu 33% innovativ und

zu 67% nicht innovativ, «eher hierarchische Unternehmen» zu 48% innovativ und zu 52% nicht innovativ, und «flache Unternehmen» zu 61% innovativ und zu 39% nicht innovativ.

Die Einhaltung von Regeln (Compliance) kann angeordnet werden – Identifikation mit der Firma (Commitment) nicht. Im Homeoffice braucht es Commitment, und das entsteht aus einer Kultur des Vertrauens. Im Buch «Hierarchiefrei ist besser! Mit FLOW-Kultur zum Management auf Augenhöhe» führe ich diese Zusammenhänge im Detail aus – inklusive Beispielen von Unternehmen, die Kontrolle zugunsten von Vertrauen aufgaben.

Peter Wyss, MA (lic.phil.), ist Begründer der FLOW-Kultur® und Autor des Buchs «Hierarchiefrei ist besser! Mit FLOW-Kultur zum Management auf Augenhöhe». Seit 23 Jahren begleitet er Unternehmen auf dem Weg zu einer freiheitlicheren, menschlicheren Kultur mit involvierten und engagierten Mitarbeitenden – und verhilft ihnen zu mehr Freude, Flow und Erfolg. Seine Kernkompetenzen sind Kulturentwicklung, Teambildung und Coaching, auf Deutsch, Französisch, Englisch und Italienisch.

«Je besser die Firmenkultur, desto produktiver die Mitarbeitenden und umgekehrt.»



Diana Roth

Wie produktiv ein Arbeitnehmer im Homeoffice ist, hat auch stark damit zu tun, welcher Generation er oder sie angehört und wie das Unternehmen dies in der virtuellen Führung berücksichtigt. Generationenunterschiede sind gut – aber der falsche Umgang damit kann zu einem Problem werden. Ein Beispiel: Ist der Mitarbeitende aus der Babyboomer-Generation (1946–1964) und zeigt viele Attribute derselben,

sind besonders im Homeoffice **klare Strukturen und Vorgaben** von Vorteil. Weiterhin möchte er jedoch **Wertschätzung** für sein Tun von der Firma resp. der Führungskraft erfahren – auch wenn im Moment Führen nur auf Distanz möglich ist.

Führen Sie jedoch einen «typischen» Mitarbeitenden aus der Y-Generation (1981–1994), werden die neuen Freiräume dankend aufgenommen und bei diesem mehr Selbstverwirklichung hervorbringen. Dabei ist zu beachten: Die Generation Y muss jedoch die Führungskraft weiterhin als Mentor und Ratgeber spüren.

Und das zeigt auf: Die Firmenkultur **VOR** Corona spiegelt sich in der Produktivität im Homeoffice **MIT** Corona wider. Der alte Spruch **«Jede Führungskraft hat die Mitarbeiter, die sie verdient!»** mag bei vielen auf Abwehr stossen, doch hat er besonders in Krisenzeiten Wahres in sich. Führungskräfte, die schon immer Mitarbeitende als eigenverantwortliche Einzelunternehmer behandelt haben, werden jetzt belohnt. Und in diesem Zusammenhang geht es immer auch um das Thema **Kontrolle**.

Damit Mitarbeitende produktiv sind, ist gerade die Führungskraft gefordert, denn sie darf je nach Mitarbeiter die passende Art der

Kontrolle (stichprobenartig/regelmässig) vereinbaren und sollte dies auch klar begründen. Der Mitarbeitende im Homeoffice soll die Absicht dahinter erfahren: Nämlich, dass die Kontrolle angemessen ist, weil es z.B. um Schadensbegrenzung geht.

Je fairer, überlegter und transparent Kontrolle in der Remoteführung passiert, desto produktiver sind Mitarbeitende. Und das macht Kontrollen dort, wo sie sinnvoll sind, motivierend und fördernd. Corona erweist sich einmal mehr als Lupe. Wer im Büro nur aus Angst vor einer Abmahnung angemessen produktiv war, wird auch im Homeoffice den gleichen Schlendrian an den Tag legen. Die Führungskraft ist und bleibt hier die Schlüsselperson. Sie hat es in der Hand.

Diana Roth ist HR-Fachfrau mit eidg. FA, Erwachsenenbildnerin HF und Systemischer Businesscoach Uni of A. Sciences. Seit 1987 arbeitet sie als aktive Personalleiterin, HR-Dozentin/Trainerin und HR-Fachbuchautorin in Bern und Basel. Sie bildet HR-Fachleute aus, ist anerkannte Prüfungsexpertin beim Schweizerischen HR-Verband (HRSE). Als HerzBlutPersonalerin bietet sie mit ihrem HRM Podcast (iTunes/Spotify) wöchentlich praxisnahe Tipps zum modernen HRM. www.dianarothcoaching.com kontakt@dianarothcoaching.com

SEMINARTIPP

Erfolgreich im Homeoffice arbeiten

Homeoffice-Arbeit effizient und gesund gestalten

Praxis-Seminar, 1 Tag, nächste Termine:

- Dienstag, 15. Juni 2021
- Donnerstag, 11. November 2021

Seminarleitung: Diana Roth

Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

Mehr Informationen unter: www.praxisseminare.ch