



Führung auf Distanz – eine Zusatzqualifikation

Von Joachim E. Lask, Verena J. Heidrich und Prof. Dr. Eleonore Soei-Winkels.

Kurzbericht 2¹ zur Studie Onboarding-Homeoffice, 09.01.2021

Fakt ist ... !

- Homeoffice ist aus der Arbeitswelt von heute nicht mehr wegzudenken.
- Der Rolle der Führungskraft kommt hierbei eine besondere Funktion zu.
- Sie ist nicht nur die Schaltzentrale für die Kommunikation und Aufgabenverteilung im Team.
- Sondern hat mehr denn je Einfluss auf die persönliche Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit dem Management ihrer privaten und beruflichen Rollen.
- Weiterbildungen sind erwünscht - von Führungskräften als auch Mitarbeitenden

Homeoffice ist mittlerweile Realität und Zukunft zugleich. Auch wenn wir uns fast schon ein bisschen daran gewöhnt haben, unseren Schreibtisch mit dem Kater und/oder den Kindern zu teilen, birgt der Heimarbeitsplatz nach wie vor neue Herausforderungen. Wie Sie im [ersten Bericht](#) bereits erfahren haben, stellt das Management von privaten und beruflichen Rollen im Homeoffice für viele eine Schwierigkeit dar – insbesondere wenn es um die praktische Umsetzung geht. Eine intensivere Vorbereitungs- und Einarbeitungszeit (Pre-/Onboarding) scheint eine vielversprechende Hilfestellung zu sein. Ebenso besteht Interesse an spezifischen Weiterbildungen für das Arbeiten von zuhause.

Es geht noch weiter...

Eine großangelegte Online-Studie des WorkFamily Instituts und der FOM Hochschule mit mittlerweile über 450 Teilnehmenden² verfolgt das Ziel, die psychologischen und sozialen Aspekte des Homeoffice tiefer zu ergründen.

- Welche Vorstellungen und Wünsche richten Mitarbeitende an ihr Homeoffice?
- Welche Skills benötigen Sie, um diese auch in die Tat umzusetzen?
- Wie können Sie als Führungskraft, um Ihr Team dabei unterstützen?

¹ Für eine wissenschaftlich fundierte Darstellung der Ergebnisse siehe: Lask E Joachim, Soei-Winkels Eleonore, Heidrich J Verena (2021): Onboarding in das Homeoffice. (in press).

² Wer sind die Studien-Teilnehmenden? Geschlecht: weiblich N=270 mit einem mittleren Alter von 40.0 Jahren, männlich N= 179 mit einem mittleren Alter von 42.4 Jahren, divers N=1. Generationenzuordnung: Babyboomer 10.8 %, Generation X 44.0 %, Generation Y 44.0 %, Generation Z 12.0 %. Beziehungsstatus: verheiratet 47.8 %, verlobt 3.6 %, Lebensgemeinschaft 25.6 %, Single 18.2 %, anders 4.9 %. Position: Sach/Fachkraft 47.8 %, Fach/ Führungskraft 28.4 %, Gruppen-/ Abteilungsleiter 6.4 %, Bereichsleiter 3.6 %, Vorstand/ Geschäftsführung 5.1 %, Freiberuflich/ Selbständig 8.7 %

Fragen, die in der aktuellen Situation beantwortet werden müssen/nach Antwort rufen.

Übrigens: Sie können selbst als auch Mitarbeitende Ihrer Organisation an der Online-Studie aktiv teilnehmen. Link zur Studie: <https://www.soscisurvey.de/HOO/>

Nicht nur für Mitarbeitende ist Homeoffice mehr als bloß ein Standortwechsel. Auch für Führungskräfte ist die Koordination eines „unsichtbaren“ Teams eine völlig neue Erfahrung. Plötzlich gewinnt die Ergebnisorientierung in der Arbeitsbewertung eine zentrale Bedeutung, wo doch zuvor die Präsenzorientierung Grundlage für die Entlohnung war. Vertrauen ist jetzt nötiger denn je und zugleich ist Kontrolle weniger möglich. So ist und bleibt die Beziehungsqualität zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft der entscheidende Faktor für Motivation, Zufriedenheit und Gesundheit. Die Homeoffice-Situation wirkt wie ein Vergrößerungsglas auf diese Beziehungsqualität.

Führen auf Distanz ist also mehr als nur eine von vielen Führungsqualitäten. Es handelt sich dabei vielmehr um eine Zusatzqualifikation, einen weiteren Schritt in der Karriere. Dass mit der Corona-Pandemie Führungskräfte hier ebenfalls ins kalte Wasser geschmissen wurden, macht folgende Einschätzung der Mitarbeitenden deutlich: Mehr als zwei von drei Führungskräften werden nicht als Vorbild bzgl. Homeoffice erlebt. Dies führen die Studienteilnehmenden auch auf eine fehlende Weiterbildung der Führungskräfte zurück (siehe Abbildung 1). Eine gezielte Weiterqualifizierung zum Onboarding Homeoffice sollte daher selbstverständlich sein. 78% der teilnehmenden Führungskräfte stimmen uns dabei zu.

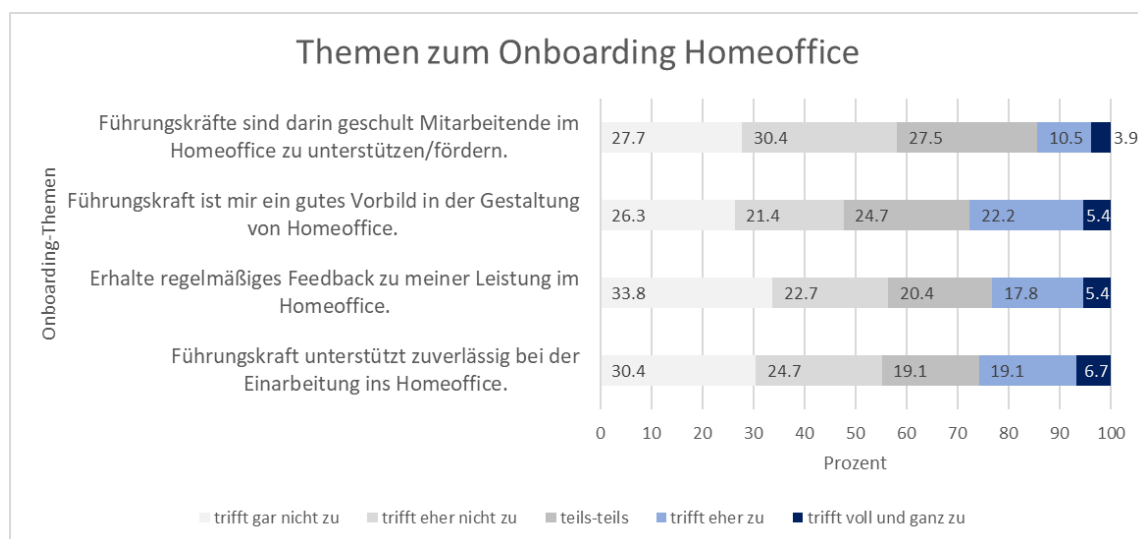


Abbildung 1: Ausgewählte Themen zum Onboarding Homeoffice. N=388. Keine Einschätzungen von 62 Studienteilnehmenden mit der Position Vorstand/Geschäftsführung bzw. selbständig/freiberuflich.

Klarheit und Bewertung der Arbeitsaufgaben

So sind Sie als Führungskraft etwa dafür verantwortlich, Klarheit über Struktur, Verteilung und Bewertung der Arbeitsaufgaben zu gewährleisten. Denn mit den flexiblen Arbeitszeiten und oft eingeschränkter Absprachemöglichkeit (ein Videocall, bzw. der Griff zum Telefonhörer ist für viele ein Hindernis im Vergleich zum persönlichen Face-to-Face) sind Reibungsverluste vorprogrammiert.

Die ersten Wochen sind entscheidend

Wie wichtig eine engmaschige Unterstützung im Onboarding-Homeoffice vonseiten der Führungskraft ist, zeigen die Ergebnisse deutlich. Wir können mit unseren Analysen eindeutig zeigen, dass ein strukturiertes Onboarding durch die Führungskraft im Zusammenhang zum Stresserleben steht. Teilnehmende, deren Führungskraft in den ersten Wochen den regelmäßigen Kontakt pflegt und dabei ihr Feedback, Unterstützung und Interesse am Einzelnen kundtut, fühlen sich weniger gestresst im Homeoffice. Das zeigt sich unter anderem darin, dass Prioritäten in der Arbeit klarer sind und das Abschalten von der Arbeit im eigenen Haushalt besser gelingt (Abb. 2).

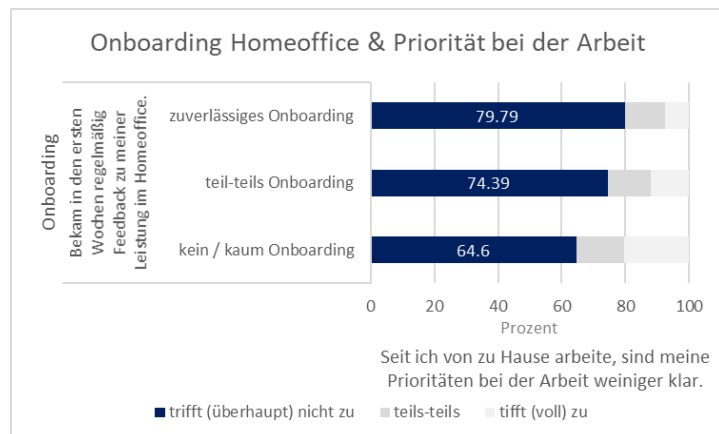


Abbildung 2: Zusammenhang von regelmäßigem Leistungs-Feedback zu meiner Leistung im Homeoffice. N=388 (ohne Positionen Vorstand/Geschäftsführung, selbständig/freiberuflich, sonstige).

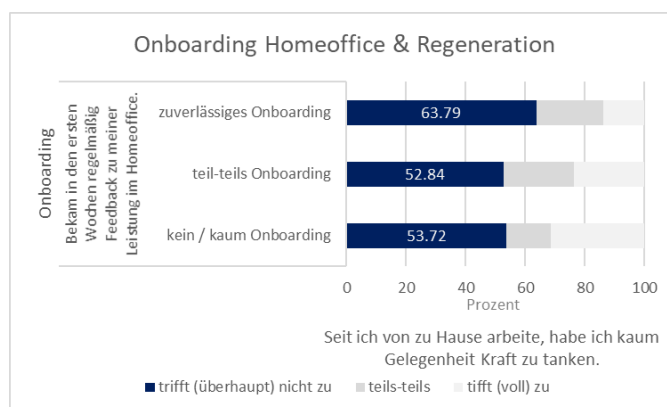


Abbildung 3: Zusammenhang von regelmäßigem Leistungs-Feedback und der Gelegenheit zur Regeneration. N=388 (ohne Positionen Vorstand/Geschäftsführung, selbständig/freiberuflich, sonstige).

Allerdings erhalten lediglich 23 Prozent der Teilnehmenden regelmäßig Rückmeldung zu ihrer Leistung im Homeoffice. Dabei ist das Feedback vonseiten der Führungskraft besonders wichtig für eine sichere Einschätzung der eigenen Leistung. Entsprechend geben die Studienteilnehmenden an, nicht nur die Prioritäten bei der Arbeit weniger zu erkennen, sondern sie erleben sich auch mehr an ihrer psychischen Belastungsgrenze und haben weniger Gelegenheit zur Regeneration (Abb.3).

Soziales Klima im Team

Ebenso gehört es zu den Zusatzaufgaben einer „virtuellen Führungskraft“ die Kommunikation im Team bestmöglich zu fördern und darauf zu achten, dass keiner der Mitarbeitenden vom Tagesgeschehen „abgeschnitten“ ist. Auch hier können wir mit der Studie zeigen, dass ein Onboarding in einem klaren Zusammenhang mit dem sozialen Klima im Team steht. Ein Beispiel: Erleben Mitarbeitende im Homeoffice ein zuverlässiges Onboarding, ist es ihnen eher möglich ihren Teammitgliedern zu helfen als mit unzureichendem Onboarding (vgl. Abb. 4).

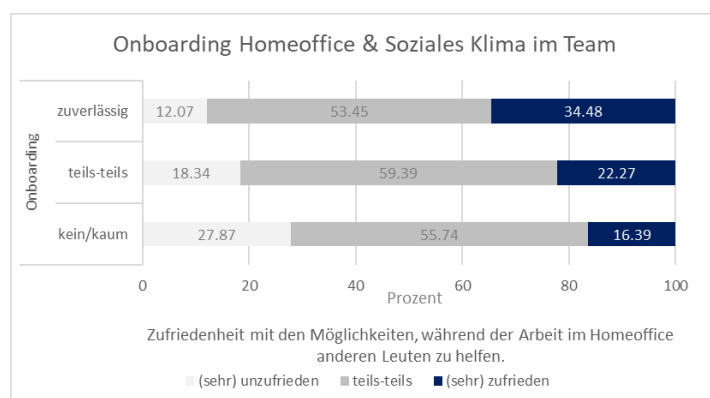


Abbildung 4: Onboarding Homeoffice und Zufriedenheit während der Arbeit im Homeoffice anderen Leuten zu helfen. N=388 (ohne Positionen Vorstand/ Geschäftsführung, selbständig/freiberuflich, sonstige).

Erwartungen zur Rollenpriorisierung – ein mächtiger Einflussfaktor

Neben diesen rein organisationalen Aufgaben kommt Führung im Homeoffice auch noch eine psychologische Funktion zu. Denn die Entscheidung, wie die Grenzen zwischen der beruflichen und privaten Rolle in den eigenen vier Wänden gezogen werden, ist sehr individuell (vgl. [Bericht 1](#)) und erfolgt mehr oder weniger bewusst, oft aus ganz pragmatischen Gründen. Dies gilt für den Mitarbeitenden und die Führungskraft. Die einen wollen eher eine klare Trennung (Segmentierer) und die Integrierer lassen einen gewissen Mix der privaten und beruflichen Rollen zu. Damit sind Konflikte vorprogrammiert, da bei knapp 2/3 der Befragten die gewählte Rollenpriorisierung des Mitarbeitenden zur erwarteten Rollenpriorisierung der Führungskraft nicht passt.

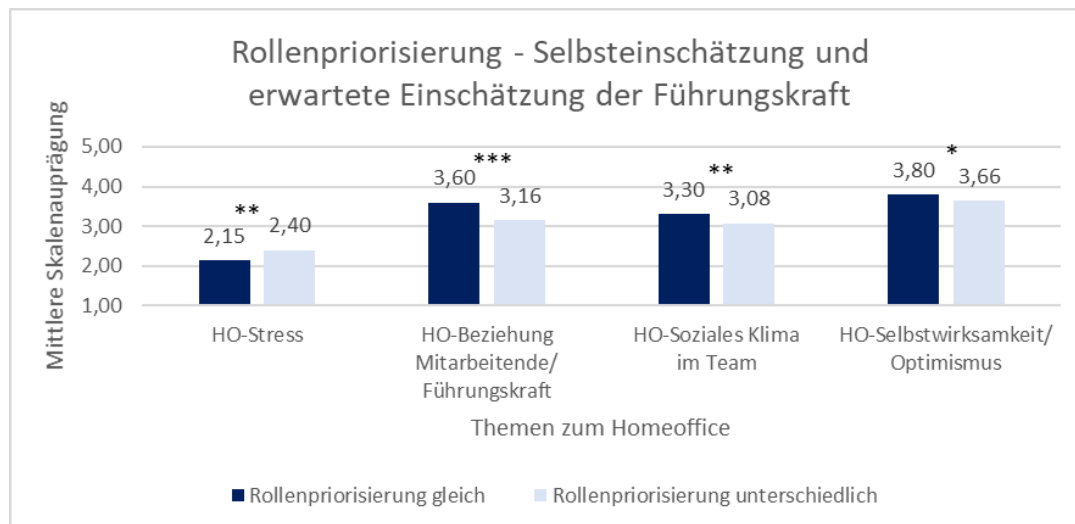


Abbildung 5: Eigene vs. die vom Mitarbeitenden von der Führungskraft erwartete Rollenpriorisierung übereinstimmend (gleich) oder unterschiedlich nach diversen Themenbereichen zum Homeoffice (HO). Mittlere genormte Skalenwerte. N=388 (ohne Positionen Vorstand/ Geschäftsführung, selbständig/freiberuflich, sonstige). * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$.

Wir finden nun in unseren Analysen, dass dieses erlebte (Miss-)Verständnis individueller Rollenpräferenzen durch die Führungskraft für jeden einzelnen Mitarbeitenden einen wichtigen Einflussfaktor auf Stressempfinden, Autonomieerleben, Optimismusausprägung bis hin zur Beziehungsqualität darstellt (vgl. Abbildung 5). Somit steht fest, das Miteinbeziehen der privaten Rollen der Mitarbeitenden ist für das Gelingen von Führung auf Distanz unverzichtbar. Das erfolgreiche Management der privaten und beruflichen Rollen im Homeoffice ist längst nicht nur eine Notwendigkeit, sondern vielmehr ein Potential, welches Ihre Mitarbeitenden gewinnbringend im Beruf einbringen können (mehr dazu im nächsten Bericht).

Fazit

Gleich wie das Arbeiten verlangt auch das Führen von Mitarbeitenden im Homeoffice die (Weiter-) Entwicklung von Kompetenzen. Daher empfehlen wir spezifische Weiterbildungen für Führungskräfte, deren Team (teilweise) aus HomeofficerInnen besteht. Nichtsdestotrotz wollen wir Ihnen bereits einige Tipps für das Gelingen der Führung auf Distanz an die Hand geben:

- Erhalten Sie die Struktur und Kommunikation „am Arbeitsplatz“! Bieten Sie tägliche bedarfsgerechte ggfs. auch asynchrone Austauschformate an.
- Seien Sie Ansprechpartner*In für die Anliegen Ihrer Mitarbeitenden. Das Fehlen von Smalltalk und Flurfunk am Arbeitsplatz erhöht den Gesprächsbedarf und erschwert den Informationsfluss.

- Suchen Sie daher selbst aktiv das Gespräch zu jedem Einzelnen, in dem Sie sich nach dessen/ deren Erfolgen und Problemen erkunden.
- Äußern Sie Ihr Interesse an Präferenzen und Schwierigkeiten Ihrer Mitarbeitenden beim Management beruflicher und privater Rollen im Homeoffice. Zeigen Sie dabei offen Empathie und Unterstützung.
- Nutzen Sie Ihr Wissen über die im Homeoffice besonders relevanten Skills (TOP 7; in Bericht 3) für eine individuelle Fremdeinschätzung Ihrer Mitarbeitenden. Dies befähigt Sie zu einer bedarfsgerechten Unterstützung des Einzelnen. Darüber hinaus können Sie Ihre Erkenntnisse dazu einsetzen, Aufgaben im Team so zu verteilen, dass sich die Mitglieder in ihren Fähigkeiten **gewinnbringend** – wenn möglich auch **asynchron** – ergänzen.
- Ergreifen Sie die Chance auf Schulungen und Weiterbildungen zum Thema Homeoffice wo immer möglich. Wie Sie im nächsten Bericht erfahren werden, liegt in der kontinuierlichen Erfahrung mit der „Herausforderung Homeoffice“ der Schlüssel zum Erfolg.
- Familiäre Bedingungen können sich durch die kindliche Entwicklung auch positiv bzw. negativ verändern. Dies gilt besonders für die langanhaltende Covid19-Krise hinweg. Fragen Sie also ggfs. einmal im Quartal oder bei bedeutsamen Veränderungen nach.

Das alles erfahren Sie in den noch folgenden Berichten. Weitere Informationen und Hintergründe zur Studie finden Sie auf <https://workfamily-enrichment.de/homeoffice-studie>.

Verantwortlich für die Studie sind



Dipl.-Psych. Joachim E. Lask, Wirtschafts- und Familienpsychologe / Leiter des WorkFamily-Instituts.



Prof. Dr. Eleonore Soei-Winkels, Professorin für Wirtschaftspsychologie der FOM Hochschule.



Verena J. Heidrich, B. Sc., Psychologie, Projektmitarbeit im WorkFamily-Institut.

Bildnachweis:

Titelbild von links nach rechts: ©agcreativelab-adobe stock; ©len44ik-adobe stock; ©Halfpoint-adobe stock.