



Wenn Firmen Flexibilität wirklich leben wollen, müssen sie sich an die eigenen Leitsätze halten

Home-Office wurde als Befreiung vom starren Arbeitsalltag gefeiert. Doch mittlerweile zeigen sich auch die Schattenseiten.

Nicole Kopp 11.11.2023, 21.45 Uhr

«Ich arbeite heute nämlich im Home-Office», sagte die junge Frau genüsslich. Sie sass mit ihrer Freundin mitten am Nachmittag an der Aare. Ich verdrehte die Augen. Schon wieder eine, die das Vorurteil der arbeitsuntätigen Menschen im Home-Office bestätigt. Sekunden später merkte ich peinlich berührt, dass ich soeben dem «Proximity Bias» erlegen war: Diese Urteilsverzerrung führt zum gedanklichen Kurzschluss, dass nur diejenigen wirklich arbeiten, die auch physisch in der Nähe sind – bestenfalls gerade jetzt im gleichen Büro.

Als Überbleibsel der Pandemie und der forcierten Digitalisierung haben flexible Arbeitsmöglichkeiten den Arbeitsalltag vieler Menschen nachhaltig verändert: Knapp die Hälfte aller Erwerbstätigen in der Schweiz gab 2022 in der Flexwork-Studie der Fachhochschule Nordwestschweiz an, mindestens selten bis fast ausschliesslich örtlich flexibel zu arbeiten.

Doch nach der anfänglichen Home-Office-Euphorie zeigen sich immer mehr Schattenseiten: Hybride Meetings sind oft eine Qual, weil die Technik streikt. Die vielen notfallmässig eingeführten Kollaborationstools überfordern, weil einheitliche Regeln zu Inhalten und Antwortzeiten fehlen. Oftmals ist auch der Zusammenhalt erschwert, weil während der Pandemie neue Gesichter hinzugekommen sind, die man nur selten im Büro trifft.

Die allergrösste Herausforderung sehe ich jedoch in der Führung. So finden es 85% der Führungskräfte beim hybriden Arbeitsmodus herausfordernd, den Mitarbeitenden zu vertrauen, dass sie produktiv sind. Demgegenüber berichten 87% der Mitarbeitenden, dass sie bei der Arbeit produktiv sind. Dies belegen die Zahlen einer weltweiten Studie von Microsoft.

“

**Ein absurdes
Produktivitätstheater, für das die
remote arbeitenden
Mitarbeitenden durchschnittlich
67 Minuten pro Tag
verschwenden. Kostbare Zeit, die
dann für andere Aufgaben fehlt.**

”

Die beschriebene Diskrepanz führt dazu, dass sich Menschen, die im Home-Office arbeiten, unter Druck fühlen, sichtbar zu machen, dass sie tatsächlich produktiv sind: Sie beantworten eingehende E-Mails sofort, nehmen an unwichtigen Meetings teil und sorgen durch ständige Mausbewegungen dafür, dass der Computer bloss nicht in den Ruhemodus wechselt. Ein absurdes Produktivitätstheater, für das die remote arbeitenden Mitarbeitenden durchschnittlich 67 Minuten pro Tag verschwenden. Kostbare Zeit, die dann für andere Aufgaben fehlt.

Viele Führungskräfte berichten mir, dass durch die flexiblen Arbeitsorte kurze Führungshandlungen schwieriger werden, die sich früher nahtlos in den Arbeitsalltag einfügten: hier schnell ein aufmunterndes Wort, da ein Schulterklopfen, dort eine

rasche Antwort. Was im Büro scheinbar mühelos gelungen ist, wird durch die Distanz mühsamer. «Wie soll ich jemandem ein positives Feedback geben, wenn er nicht im Büro ist?», fragte mich kürzlich ein Kunde. Ich runzelte die Stirn. Kann das wirklich ein Problem sein? Ich erklärte ihm, dass es wie bei der Führung vor Ort darum gehe, das positive Feedback möglichst zeitnah zu kommunizieren. Er solle dafür aber einen Kanal wählen, der von der anderen Person asynchron, also zeitversetzt konsumiert werden könne, zum Beispiel eine Sprachnachricht oder eine kurze Chat-Nachricht.

Besonders herausfordernd wird es für die Führung, wenn es Mitarbeitenden im Home-Office psychisch nicht gut geht. Die hängenden Schultern, der starre Blick oder ein leichtes Beben in der Stimme – all das, was im Büro sofort auffällt, ist in einer Videokonferenz kaum wahrnehmbar. Hier hilft es, proaktiv über Emotionen zu sprechen, zum Beispiel mit den Fragen «Was beschäftigt dich gerade?» oder «Wie geht es dir wirklich?». Auch wenn solche Fragen zunächst ungewohnt sind, lohnt es sich gerade im hybriden Arbeitsmodus umso mehr, Raum für Emotionen zu schaffen.

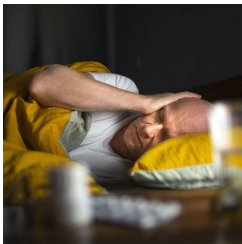
Wenn wir Flexibilität wirklich leben wollen, braucht es genau das, was sich Unternehmen gerne in ihr Leitbild schreiben: Vertrauen, Transparenz und Lernbereitschaft. Wir müssen darauf vertrauen, dass wir motivierte Mitarbeitende im Unternehmen haben, die beste Arbeit leisten möchten, egal, wann und wo sie arbeiten. Wir müssen Transparenz schaffen

über Informationen, Aufgaben und Ergebnisse. Und wir müssen lernen, unsere digitalen und kommunikativen Kompetenzen so zu stärken, dass wir den flexiblen Arbeitsmodus für uns nutzen können. Denn er ist gekommen, um zu bleiben.

Ob die junge Frau an der Aare abends zu Hause noch einmal ihren Laptop geöffnet hat? Ich werde es nie erfahren. Sicher ist jedoch, dass sie von den flexiblen Arbeitsmöglichkeiten profitiert. Weil ihr Unternehmen und ihre Führungskraft trotz allen Herausforderungen zeitgemässes Arbeiten ermöglichen.

Nicole Kopp ist Arbeits- und Organisationspsychologin und Mitgründerin der Beratungsfirma GoBeyond.

Weiterlesen



«Ich habe Chef»: Psychische Krankheiten werden häufig am Arbeitsplatz ausgelöst

Absenzen wegen kranker Mitarbeiter sind auf einem Allzeithoch. Die Kosten für die Firmen steigen – oft verursacht durch Krach im Job.

Moritz Kaufmann

Nur für Sie

Alles anzeigen →



Wie ausgen
ein Footba
zur neuen
wurde

Silke Wichert

Warum fasz
uns Prinzes
Diana noch

Leonhard Horowsk

Stephanie Lahrtz,

aus
würden Sie
erer
Was es
Managerinn
Chefs bring
mit Kühen z
kommuniz

Till Hein (Text), Nil
Teryoshin (Bilder)

Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG. Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von Neue Zürcher Zeitung ist nicht gestattet.