

# Führung im Homeoffice – Wandel der Führungsrolle und neue Herausforderungen

## Key Facts

- Führung ist ein zentrales Thema, das bei der erfolgreichen Einführung und Ausweitung von Homeoffice in Unternehmen zu gestalten ist
- Führung im Homeoffice ändert sich vor allem in Bezug auf die Art und Weise der Kommunikation, die Führungsmechanismen und die Rolle und Haltung der Führungskraft
- Damit Führung im Homeoffice gelingt, bedarf es einer grundlegenden Einstellungsänderung von Führungskräften und somit eines Kulturwandels im Unternehmen

## Autorinnen

- ➔ Dr. Susanne Roscher
- ➔ Elisa Begerow

**Wie können Unternehmen Homeoffice erfolgreich einführen oder ausweiten? Das gelingt nur, wenn Führungskräfte in diesem Veränderungsprozess mitgenommen werden und Führung aktiv an die neue Situation angepasst wird. Dafür gilt es zu verstehen, wie sich Führung auf Distanz verändert und was dies für die Zusammenarbeit und die Arbeitskultur bedeutet. Hieraus leiten sich Gestaltungserfordernisse ab.**

Viele Unternehmen in Deutschland denken darüber nach, mobile Arbeit, insbesondere Homeoffice, für ihre Beschäftigten auszuweiten. Dies belegen mehrere aktuelle Studien. Unter anderem berichtet das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), dass 42 Prozent der befragten Unternehmen aufgrund der Erfahrungen in der Coronakrise mehr Homeoffice anbieten wollen.<sup>[1]</sup>

Schon vor der Coronapandemie konnte – vorangetrieben durch die zunehmende Digitalisierung und den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologie – eine zunehmende Flexibilisierung der Arbeitswelt beobachtet werden. In den letzten Monaten haben viele Unternehmen die Erfahrung gemacht, wie es ist, wenn ein Großteil der Beschäftigten im Homeoffice arbeitet. Viele Vorbehalte gegen diese Arbeitsform wurden nun abgebaut.

Im Zuge der Öffnung für die Thematik setzen sich viele Unternehmen mit der

Gestaltung von Homeoffice und mobiler Arbeit auseinander, zum Beispiel auch in Form von Betriebsvereinbarungen. Rechtliche Fragestellungen, Verantwortlichkeiten und vor allem Fragen zur Ausstattung des Arbeitsplatzes stehen dabei oft an vorderster Stelle.

Neben diesen wichtigen zu klärenden und zu regelnden Bereichen verdient aber ein weiteres Handlungsfeld besondere Aufmerksamkeit. Studien zeigen, dass es wichtig ist, Führung auf Distanz als eingeübte Führungsroutine zu etablieren und Antworten auf folgende Fragen zu finden: Wie kann Führung bei mobil-flexibler Arbeit und insbesondere bei der Führung von im Homeoffice tätigen Beschäftigten gestaltet und erfolgreich gelebt werden? Worauf sollten Führungskräfte besonders achten? Wie muss eine neue Führungskultur in diesem Wandel aussehen?

Um diese Fragen zu beantworten, gilt es zuerst darauf zu schauen, wie sich Führung

durch Homeoffice verändert und welche Folgen das hat.

## So ändert sich Führung im Homeoffice

Wenn Beschäftigte im Homeoffice tätig sind, ist es der Führungskraft zunächst einmal nicht möglich, jederzeit persönlich mit ihren Beschäftigten in Kontakt zu treten. Führung findet auf Distanz statt. Dies verändert grundlegend die Art, wie Führung gelebt wird, insbesondere in Bezug auf folgende Aspekte:

- Art und Weise der Kommunikation
- Führungsmechanismen
- Rolle und Haltung der Führungskraft

## Kommunikation

Die Kommunikation zwischen Führungskraft und Beschäftigten muss über verschiedene Kommunikationskanäle – beispielsweise E-Mail, Telefon, Videokonferenz, Chat – stattfinden. Das sponta-



**Wenn Führung auf Distanz erfolgt, wandelt sich nicht nur die Kommunikation, sondern auch der Führungsmechanismus. Es muss zwangsläufig ein Wechsel von direkter zu indirekter Steuerung erfolgen.“**

ne persönliche Gespräch, das sonst auch einmal informell zum Beispiel auf dem Flur erfolgte, findet so nicht mehr statt. Gespräche müssen bewusst geplant werden und erhalten damit einen formelleren Charakter. Spontanes Feedback und Wertschätzung entfallen und müssen ebenfalls extra eingeplant und der richtige Kanal dafür gefunden werden.

Insbesondere über E-Mail wird vor allem auf der Sachebene kommuniziert. Dabei besteht die Gefahr, dass neben der Wertschätzung auch emotionale Unterstützung durch die Führungskraft verloren geht, die eine sehr wichtige Ressource für die Gesundheit von Beschäftigten darstellt. Während im Büro gute Laune, aber auch schlechte Stimmung der Führungskraft häufig schon mit einem Blick erkennbar sind, gehen bei einer eindimensionalen E-Mail-Kommunikation wichtige visuelle und auditive Hinweisreize verloren. Für die Führungskraft ist es dadurch deutlich schwerer zu erkennen, ob Beschäftigte Unterstützung benötigen.

### **Führungsmechanismen**

Wenn Führung auf Distanz erfolgt, wandelt sich nicht nur die Kommunikation, sondern auch der Führungsmechanismus. Es muss zwangsläufig ein Wechsel von direkter zu indirekter Steuerung erfolgen, da der direkte „Zugriff“ auf die Beschäftigten und somit die Möglichkeit zu direkten, spontanen Anweisungen und auch Hilfen zur Erfüllung der Arbeitsaufgaben entfallen.

Diese Umstellung bietet Führungskräften die Chance, das eigene Verständnis von Führung und Leistung zu überdenken. Ein Grundgedanke muss in diesem Zusammenhang sein, dass Beschäftigte auch ausreichend arbeiten, ohne ständig durch die Führungskraft kontrolliert zu werden. Wenn dieses Vertrauen in die Arbeit der Beschäftigten besteht, ist ein zweiter Grundgedanke möglich: nämlich die individuelle Leistung nicht an der abgeleiteten Arbeitszeit zu messen, sondern am erbrachten Ergebnis. Die Arbeitsleistung bemisst sich dann an dem, was erreicht wurde, und nicht an dem Aufwand, der investiert wurde. Das verschiebt den Blick von der Tätigkeit auf das Ergebnis. Konkrete kleinteilige Arbeitsaufträge entfallen dabei. Die Führungskraft vereinbart mit ihren Beschäftigten vielmehr Ziele, auf deren Erreichung diese selbstständig hinarbeiten. Da die Führungskraft nur auf das Ergebnis schaut, entfällt die ständige Überwachung des Arbeitsprozesses. Führung auf Distanz im Homeoffice basiert also auf dem Prinzip des Führens über Ziele und ist eine indirekte Steuerungsform.

Die Praxis zeigt, dass diese Art der Führung hohe Anforderungen an das Verhalten der Führungskräfte und an das Selbstmanagement der Beschäftigten stellt. Führung über Ziele bietet bei guter Gestaltung die Chance, dass sie positiv auf die Arbeitszufriedenheit und Gesundheit aller Beteiligten wirkt, weil Autonomie und Handlungsspielräume zunehmen. Andererseits ist diese Form des Führens aber auch mit

Risiken verbunden, insbesondere wenn die Führungskraft sich über bestimmte Wirkzusammenhänge und Gestaltungserfordernisse nicht im Klaren ist.

Wenn die Rahmenbedingungen indirekter Steuerung so gestaltet sind, dass die Stressoren überwiegen und keine Ressourcen zur Verfügung stehen, beispielsweise wenn die vereinbarten Ziele nicht in der vereinbarten Zeit erreichbar sind, soziale Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzte wegfällt, Erwartungen zum Arbeitspensum oder zu Erreichbarkeit nicht geklärt sind oder auch nur das Misstrauen vorherrscht, dass im Homeoffice nicht „genug“ gearbeitet wird, kann das zu einem Bewältigungsverhalten führen, das in der Wissenschaft unter dem Begriff „interessierte Selbstgefährdung“ bekannt ist.<sup>[2]</sup>

Unter interessierter Selbstgefährdung verstehen wir ein Verhalten, bei dem Beschäftigte aus Interesse am beruflichen Erfolg beziehungsweise an der Zielerreichung selbst die eigene Gesundheit gefährden. Dieses Handeln kann unterschiedliche Ausprägungen annehmen und trifft sowohl auf Führungskräfte als auch auf viele Beschäftigte ohne Führungsverantwortung zu. Diese treffen dann Entscheidungen, die sich auf Dauer negativ auf die eigene Gesundheit auswirken können. Dazu gehören beispielsweise: häufig länger als zehn Stunden pro Tag zu arbeiten, auch am späten Abend, am Wochenende oder im Urlaub erreichbar zu sein, trotz Krankheit

oder Beschwerden zu arbeiten (Präsentismus) – oder auch Freizeitaktivitäten wie Sport und Treffen mit Freundinnen oder Freunden zu reduzieren, weil Zeit und Energie fehlen. Um den eigenen Erfolg oder den Erfolg des Teams zu sichern, gehen Berufstätige phasenweise über ihre Leistungsgrenzen hinaus und riskieren dabei die eigene Gesundheit.

Dieses Verhalten kann sich im Homeoffice zu einer ungesunden, nicht nachhaltigen Leistungskultur entwickeln, in der die Beteiligten über ihre Belastungsgrenzen hinaus arbeiten, weil ihnen eine eindeutige Definition des „genug“<sup>[3]</sup> und das Feedback durch die Führungskraft und Kolleginnen und Kollegen fehlen. Zusätzlich ist bekannt, dass es Beschäftigten im Homeoffice generell schwerfällt, Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu ziehen, weil die Arbeit keine „natürlichen“ Grenzen mehr hat. Theoretisch kann zu jeder Zeit gearbeitet werden. Mobile Informationstechnologie macht die eigene Arbeit unabhängig von den Büroöffnungszeiten möglich. Vielfältige Studien belegen, dass Beschäftigte im Homeoffice länger arbeiten, mehr Überstunden und weniger Pausen machen.<sup>[4]</sup>

Um diesem Problem vorzubeugen, reagieren Führungskräfte teilweise mit aufwendigen Verhaltensregeln, die die Beschäftigten vor unbegrenzten Arbeitserwartungen schützen sollen, aber gleichzeitig die individuelle Autonomie stark einschränken. Die Herausforderung ist groß, als Führungskraft hier die notwendige Balance zu finden zwischen notwendiger Unterstützung zur Grenzziehung und gleichzeitiger Gewährung der für die Arbeit im Homeoffice so wichtigen Ressourcen wie Handlungs- und Entscheidungsspielräume für die Beschäftigten. Sonst droht eine Misstrauenskultur zu entstehen, die wiederum einen großen Stressor für die Arbeit im Homeoffice bedeutet. Ein Mittel, dieser Herausforderung zu begegnen, ist das richtige Setzen von Zielen. Diese müssen auf einzelne Beschäftigte heruntergebrochen, gut kommuniziert und nachgehalten werden. Hier bleibt die Führungskraft in der Verantwortung. Denn das Gewähren von

”  
**Führung sollte aktiv an diese neue Form des flexiblen Arbeitens angepasst werden. Wird dies dem Zufall überlassen, besteht zumindest die Gefahr, dass neue Probleme in Form von Konflikten und neuen Stressoren für alle Beteiligten auftreten und der Erfolg von Homeoffice gemindert wird.“**

Freiheiten für die Beschäftigten entbindet sie nicht von ihrer Führungsaufgabe, sondern stellt eine neue Art dar, die eigene Führungsrolle einzunehmen.

### **Rolle und Haltung der Führungskraft**

Es wird deutlich, dass die Veränderung von Führung im Homeoffice über praktisch zu erlernende Verhaltensweisen und Fähigkeiten hinausgeht. Dies stellt viele Führungskräfte vor ganz neue Herausforderungen, mit denen sie bisher nicht konfrontiert waren. Entsprechend müssen die Führungskräfte ihre Rolle und notwendige Haltung grundlegend verändern. Wenn eine Führungskraft zum Beispiel ihre Hauptaufgabe in der Kontrolle der Beschäftigten sah, entsteht beim Wechsel zur Führung im Homeoffice ein unvermeidbarer Konflikt. Denn für die Führungskraft ist nicht mehr direkt einsehbar, was die Beschäftigten

machen und wann sie arbeiten. Dadurch kann die in den Augen der Führungskraft nötige Kontrolle nicht mehr ausgeübt werden. Dieser gefühlte Machtverlust kann aufseiten der Führungskraft zu Unsicherheiten führen. Im schlechtesten Fall versuchen Führungskräfte diese Unsicherheit durch kleinteilige Regelungen zu kompensieren. Gut gemeinte morgendliche Anrufe, Motivations-E-Mails oder ständige Videocalls können schnell als Kontrolle missverstanden werden und für Frustration bei den Beschäftigten sorgen. Beschäftigte nehmen diese Kompensationsmaßnahmen meist nicht als Arbeitserleichterung, sondern als Misstrauen in die eigene Arbeit wahr. Das kann vermehrt Unzufriedenheit hervorrufen und in einer grundlegenden Vertrauenskrise münden.<sup>[5]</sup>

Willms und Weichbrodt<sup>[6]</sup> sprechen in diesem Zusammenhang von einem Wechsel von konventioneller hin zu zweckrationaler Führung. Unter konventioneller Führung wird hier verstanden, dass die Führungskraft Arbeitsaufträge, Ziele und den Weg zu deren Erreichen vorgibt und auch über die Rahmenbedingungen der Erbringung der Arbeit bestimmt (Arbeitszeit, Arbeitsort). Diese Art der Führung ist geprägt durch Regeln, Vorgaben und hierarchische Strukturen. Zweckrationale Führung ist hingegen die bereits beschriebene Form von Führung, die im Homeoffice notwendig wird. Ziele werden nicht mehr ausschließlich vorgegeben, sondern zwischen Führungskraft und Beschäftigten ausgehandelt. Den Weg zur Zielerreichung können die Beschäftigten selbst wählen. Das bedeutet also die Gewährung von mehr Freiheiten, die nur dann legitim eingeschränkt werden können und sollten, wenn dies dem Erreichen des vereinbarten gemeinsamen Ziels dient.

Es wird sehr deutlich, dass dies für viele Führungskräfte einen großen Schritt zur Veränderung ihrer Haltung darstellt und ihre bisher gelernten und gelebten Grundüberzeugungen infrage stellt. Wird dies nicht auf organisationaler Ebene thematisiert und unterstützt, wird sich die einzelne Führungskraft schwer damit tun, ihre Verhaltensweisen zu ändern.

## Wie kann Führung im Homeoffice gelingen?

Unternehmen, die sich dazu entschließen, mobile Arbeit in Form von Homeoffice einzuführen beziehungsweise auszuweiten, tun gut daran, das Thema Führung in diesem Zusammenhang verstärkt in den Blick zu nehmen. Führung sollte aktiv an diese neue Form des flexiblen Arbeitens angepasst werden. Wird dies dem Zufall überlassen, besteht zumindest die Gefahr, dass neue Probleme in Form von Konflikten und neuen Stressoren für alle Beteiligten auftreten und der Erfolg von Homeoffice gemindert wird.

Die beschriebenen Punkte Kommunikation, Führungsmechanismen und insbesondere kulturelle Fragestellungen zur gelebten Rolle von Führung im Unternehmen sollten dabei betrachtet werden. Hier können zum einen Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte helfen, die die veränderten Anforderungen an Führung wie beispielsweise die Gestaltung der Kommunikation auf Distanz und Führung über Ziele thematisieren.

Darüber hinaus bedarf es aber eines weiterführenden Diskurses innerhalb des Unternehmens, der den notwendigen Wandel der Rolle von Führungskräften in den Blick nimmt. Die Veränderung von Grundüberzeugungen und die Auseinandersetzung mit der Gestaltung der Beziehung zwischen Führungskräften und ihren Beschäftigten können wahrscheinlich nicht einfach mithilfe von Trainings beeinflusst werden. Die Veränderung von entsprechenden „Mindsets“ ist ein Lernprozess, dem Zeit und gemeinsame Erfahrungen eingeräumt werden müssen.

Ziel sollte sein, ein neues Verständnis der Führungsaufgabe zu etablieren, die nicht mehr darin besteht, bei Problemen direkt mit neuen Vorschriften und Anweisungen zu reagieren, sondern gemeinsam im Team den besten Weg zur Zielerreichung zu finden. Die Führungskraft nimmt dabei den Beschäftigten gegenüber keine kontrollierende Rolle ein, sondern sorgt im Team für Kooperation und die Koordination der jeweiligen Ziele.

Anstatt Beschäftigte in regelkonformem Verhalten zu unterweisen, sollte eine Führungskraft den Austausch darüber fördern, wie man sich im Team gegenseitig unterstützen kann und welche Rahmenbedingungen als sinnvoll für die gemeinsame gesunde Zielerreichung erachtet werden. Dazu zählt zum Beispiel, sich über gemein-

same und individuelle Erreichbarkeitszeiten im Homeoffice zu verständigen. Dieses Vorgehen fördert den Teamzusammenhalt und das gegenseitige Vertrauen. So kann in einem gemeinsamen Austauschprozess eine transparente teaminterne Definition eines „Genug“ geschaffen werden, an der sich alle orientieren können.

Ausgehend von einem gesunden Verständnis von Führung und Leistung, einem vertrauensvollen Miteinander und transparenter Kommunikation können auf diese Weise alle von der zunehmenden Freiheit des mobil-flexiblen Arbeitens im Homeoffice profitieren. Langfristig besteht die Chance, dass das gesamte Unternehmen seine Führungskultur überdenkt und dabei gute Erfahrungen im Homeoffice macht.

### Literatur

Backhaus, N.; Wöhrmann, A.; Tisch, A. (2020): BAuA-Arbeitszeitbefragung: Telearbeit in Deutschland. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

Charalampous, M.; Grant, C. A.; Tramontano, C.; Michailidis, E., (2019): Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), S. 51–73, DOI: 10.1080/1359432X.2018.1541886

Eurofound and the International Labour Office (2017): *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva

Hofmann, J.; Piele, A.; Piele, C. (2020): *Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum new normal*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)

Krause, A.; Dorsemagen, C. (2017): Herausforderungen für die Betriebliche Gesundheitsförderung durch indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. In: G. Faller (Hrsg.), *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung*, Göttingen: Hogrefe Verlag

Peters, K. (2011): Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: N. Kratzer et al. (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement*. Berlin: Edition Sigma

VBG (2018): *Führen durch Ziele – Chancen und Risiken indirekter Steuerung*. Hamburg

Weichbrodt, J.; Schulze, H. (2020): Gestaltung mobil-flexibler Arbeit. In: M. Zölch, M. Oertig, V. Calabro (Hrsg.), *Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt?* 2. Aufl., Bern: Haupt Verlag, S. 157–182

Willms, J.; Weichbrodt, J. (2020): Mobiler, flexibler, selbstorganisierter – Führungstransformation als Voraussetzung für erfolgreichen Wandel. In: O. Geramanis & S. Hutmacher (Hrsg.), *Der Mensch in der Selbstorganisation: Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

### Fußnoten

[1] Vgl. Hofmann et al., 2020

[2] Vgl. Peters, 2011

[3] Vgl. Krause & Dorsemagen, 2017

[4] Vgl. Backhaus et al., 2020

[5] Vgl. Charalampous et al., 2019

[6] Vgl. Willms & Weichbrodt, 2020

