

Ich bin Chef eines Teams. Wie kann ich mich im Homeoffice am besten um meine Mitarbeitenden kümmern?



«Planen Sie regelmässig Kontakte. Häufige Kontakte – weil die Kaffeemaschine fehlt.»

Thomas Ihde
Facharzt für
Psychiatrie und
Psychotherapie FMH,
Präsident von
Pro Mente Sana

Haben Sie psychische oder soziale Probleme?

Schreiben Sie an:
Thomas Ihde,
Beobachter, Postfach,
8021 Zürich;
thomas.ihde@
beobachter.ch

Mir gefällt Ihre Art zu führen. Das Wohl der Mitarbeitenden ist Ihnen wichtig. Sie haben klare Erwartungen an sie, gewähren aber auch Freiräume und trauen den Teammitgliedern etwas zu.

Die aktuelle Situation fordert Sie aber sehr. Ihre Branche ist stark von den Veränderungen betroffen, und Ihnen ist unklar, wie es für die Firma weitergehen soll. Ihr Chef hält sich sehr bedeckt, was Sie zusätzlich verunsichert.

Privat ist es nicht einfacher. Homeoffice mit zwei kleinen Kindern in einer nicht allzu grossen Stadtwohnung fordert sehr. Wenn Sie fernsehen oder mit anderen sprechen, kommen die Zweifel dazu, ob die Corona-Massnahmen und -Einschränkungen wirklich zielführend und verhältnismässig sind. Ihre Schwester, die in einem Spital arbeitet, nimmt diese Zweifel aber immer gleich persönlich.

Vielen Mitarbeitende schätzen Homeoffice sehr – wenn es mit einem Teil Präsenz in der Firma gemischt ist. Ausschliessliches Homeoffice, das nicht selbst gewählt wurde, scheint weniger beliebt zu sein.

Homeoffice bringt viele Veränderungen. Der Arbeitsweg fällt weg, also das lästige Pendeln, aber eben auch der hilfreiche Zwischenraum zwischen Arbeit und privater Zeit. Arbeit wird konzentrierter, alle Sitzungen werden auf ihre absolute Notwendigkeit geprüft, aber auch niederschwellige Kontakte fallen weg.

Im Frühling wars noch lustig. Auf dem Weg zu meinem Arbeitsplatz treffe ich in der Regel jeden Morgen acht Mitarbeitende, mit denen ich einen kurzen Schwatz halte, an der Kaffeemaschine nochmals vier. Das fällt alles weg. Und das Multitasking wird anspruchsvoll. Am Anfang fanden es alle lustig, wenn der Hund oder die vierjährige Tochter die Online-Sitzung störte. Das war aber im Frühling.

Auch Ihre Führungsaufgabe hat sich erschwert. Abends sind Sie oft auf einen Schwatz bei den Büros der Mitarbeitenden vorbeigegangen. So fühlten Sie sich nahe genug am Puls des Teams. Das geht jetzt nicht mehr.

Was kann ich Ihnen nun raten?

Mitarbeitende brauchen Ihre Stütze. Mehr als sonst. Planen Sie deshalb regelmässige Kontakte. Jeden Tag ein zehninütiges Einchecken und einmal pro Woche ein längeres Gespräch wirken für viele passend.

Die Häufigkeit ist wichtig, da eben die Kaffeemaschine fehlt. Oft entscheiden Mitarbeitende recht impulsiv, ein Thema anzusprechen, weil sie Sie gerade im Gang kreuzen und die Überleitung vom Smalltalk zur Projektidee oder zum schwierigen Kundenkontakt leicht fiel. Einen Termin dafür hätten sie aber nie vereinbart.

Beim längeren Einchecken würde ich verschiedene Themen streifen: was Spass macht an der Arbeit, was gerade schwierig ist, und wie es den Mitarbeitenden geht mit der Pandemie, ihrer Arbeit und sich selbst.

Es geht auch ohne Blickkontakt. Viele Vorgesetzte denken, dass ein solches Gespräch über Telefon oder Videoverbindung schwierig sei. Aber eigentlich ist es doch so: Wir erzählen mehr über schwierige oder schambesetzte Themen, wenn wir das Gegenüber nicht direkt sehen und insbesondere keinen Augenkontakt haben. Der Blickkontakt bedeutet Aufmerksamkeit und Interesse, aber instinktiv ist er auch mit Bedrohung verbunden.

Wenn wir uns schämen, senken wir unwillkürlich den Blick. Und psychische Belastung ist für die meisten von uns immer noch mit Scham verbunden. Ich bevorzuge fast den telefonischen Kontakt, weil ich mich da auf einen einzelnen Input konzentrieren kann. Videokonferenzen haben oft eine leichte Verzögerung – und den Blickkontakt unangenehm strengt halten kann man nur über ein Smartphone. Bei einem PC muss man dazu direkt in die Kamera schauen – dann sieht man aber das Gegenüber auf dem Bildschirm nur am Rand des Blickfelds. Das verunsichert unbewusst.

Achten Sie aber auch darauf, dass nicht die ganze Last auf Ihren Schultern lastet. In einer solchen Zeit braucht es jedes Teammitglied, das mitträgt. Mindestens eine gemeinsame Pause pro Tag ist wichtig, und dafür eignen sich Videokonferenzen perfekt. Hier ist Platz, sich über Alltägliches auszutauschen. Dieser Austausch trägt und wird häufig unterschätzt.

Gründen Sie doch auch eine Austauschgruppe mit anderen Führungskräften auf Ihrer Stufe. Innerhalb oder ausserhalb der Firma. Das mittlere Kader zeigt nämlich in der Krise die höchste Belastung.

Und es lohnt sich, jemanden präventiv zu engagieren, der trägt und begleitet – in dieser nicht ganz einfachen Zeit.