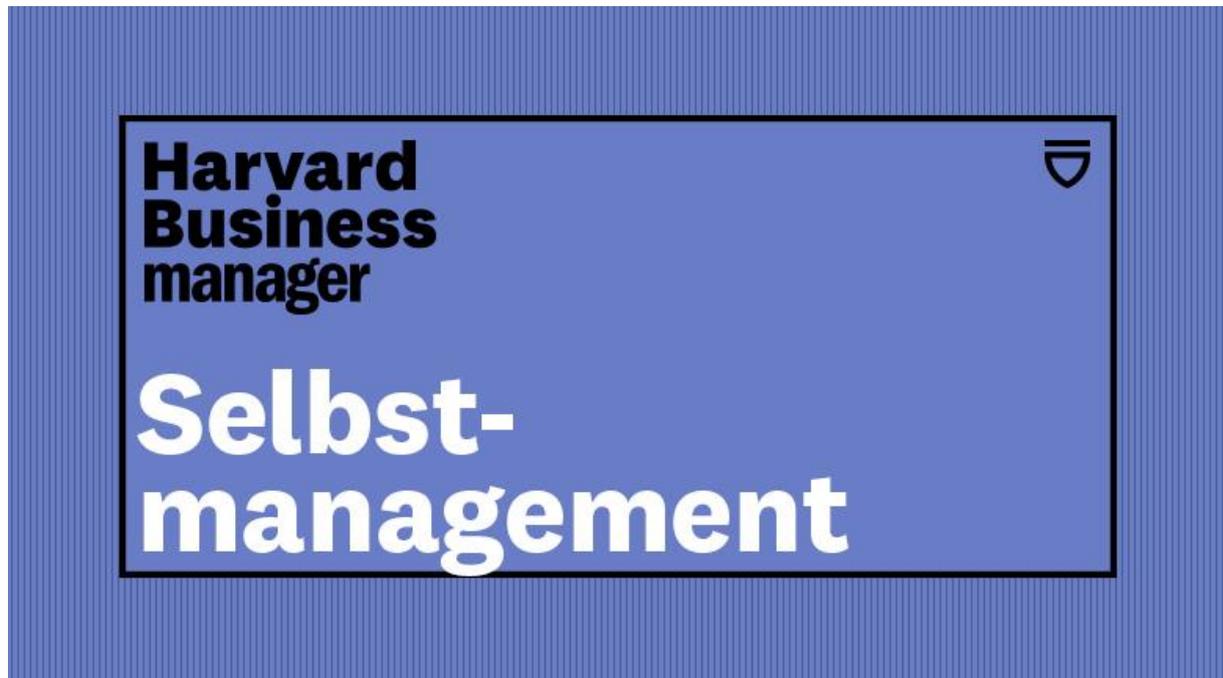


# Erfolg im Homeoffice ist eine Sache des Typs



Dieser Artikel ist für XING Premium-Mitglieder

<https://www.xing.com/news/articles/erfolg-im-homeoffice-ist-eine-sache-des-typs-3424417>

**Führungskräfte müssen ihre Teams dabei unterstützen, im Homeoffice Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben zu ziehen. Wie Sie sich selbst - und Ihren Mitarbeitern - helfen können, Zeit und Raum für produktives Arbeiten zu finden.**

Von Nancy P. Rothbard

Das Homeoffice war früher eine Option, allerdings nicht für jeden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mussten ihre Vorgesetzten erst mühsam davon überzeugen, dass sie ihre Arbeit auch gut von zu Hause aus erledigen konnten. Das änderte sich mit der Verbreitung des Coronavirus.

Für viele verlief der Übergang ins Homeoffice bemerkenswert reibungslos, unterstützt durch schnelles Internet, Smartphones und Video- sowie Audiokonferenzen. Doch diese Technologien haben auch die Grenzen zwischen Arbeits- und Familienrollen verschwimmen lassen. In vielen Fällen müssen Mitarbeiter E-Mails bearbeiten und Videokonferenzen abhalten, während neben ihnen Familienmitglieder sitzen, die ebenfalls zu Hause arbeiten oder lernen. Hinzu kommt, dass viele Menschen von einem Tag auf den anderen ins Homeoffice wechseln mussten. Es gab keinen durchdachten Plan, keine angemessene Vorbereitung und keine Wahlmöglichkeit. All dies hat es erschwert, sich mental von der Arbeit zu lösen und sich zu erholen. Mitarbeiter müssen sich deshalb intensiver damit beschäftigen, wo sie die Grenzen zwischen Arbeit und Familie ziehen.

In den vergangenen 20 Jahren habe ich mich in meiner Forschung vor allem damit befasst, wie wir unsere verschiedenen Lebensbereiche voneinander abgrenzen. Das ist derzeit wichtiger denn je. Führungskräften und ihren Teams stehen weltweit meist weitere Monate im Homeoffice bevor. Es ist entscheidend zu verstehen, wie Sie und Ihre Mitarbeiter in der traditionellen Büroumgebung die Grenzen zwischen Arbeit und Familie gestaltet haben - und wie Sie Ihr

Vorgehen anpassen müssen. Sie müssen die Arbeit im Homeoffice so strukturieren, dass sie nicht nur produktiv ist, sondern auch langfristig die Grenzen aller respektiert.

## Integrierer und Segmentierer

Als Sie noch im Büro arbeiteten: Kam da gelegentlich Ihre Familie vorbei, um Sie zu besuchen? Haben Sie regelmäßig Arbeit mit nach Hause genommen? Oder haben Sie Ihr Privatleben kategorisch von der Arbeit getrennt - berufliche Telefonate führten Sie im Büro, private Gespräche zu Hause? Diese Präferenzen - Integration und Segmentierung - zeigen, wo wir unsere Grenzen ziehen. Integrierer neigen dazu, die Grenzen zwischen Arbeit und Familie zu verwischen; Segmentierer wollen klare Grenzen beibehalten.

Grundsätzlich gibt es zwei Dimensionen, in denen sich beide Typen bewegen müssen: Zeit und Raum. Wenn Sie diese Dimensionen verstehen, werden Sie eine Vorstellung davon bekommen, in welche Kategorie Sie fallen.

### Zeit

Integrierer haben in der Regel kein Problem damit, Arbeitsaufgaben während der "Familienzeit" und Familienaufgaben während der "Arbeitszeit" zu erledigen. Sie arbeiten oft auch außerhalb der Bürozeiten, erledigen dafür aber während der Arbeitszeit auch persönliche Angelegenheiten - sie bezahlen private Rechnungen oder machen Arzttermine ab. Ein starker Integrierer nimmt berufliche Anrufe nach Feierabend entgegen, lässt es sich dafür aber nicht nehmen, bei einer Elternsprechstunde um 10 Uhr morgens zu erscheinen - also während seiner eigentlichen Arbeitszeit.

Im Gegensatz dazu konzentrieren sich Segmentierer während der Arbeitszeit auf die Arbeit und während der Familienzeit auf die Familie. Ein starker Segmentierer ist bestrebt, berufliche Telefonate auf der Arbeit zu führen, auch wenn dies bedeutet, etwas länger im Büro zu bleiben. An einer Elternsprechstunde würde er nur teilnehmen, wenn sie während der Mittagspause stattfände. Meine gemeinsam mit Tracy Dumas und der kürzlich verstorbenen Katherine Phillips durchgeführte Forschung zeigt, dass Segmentierer zufriedener und engagierter sind, wenn sie in Gleitzeit arbeiten. Dann können sie ihre Zeiten so planen, dass sie Beruf und Familie klar voneinander abgrenzen können.

### Raum

Integrierer haben weniger Probleme damit, wenn die räumlichen Grenzen verschwimmen. Sie können besser von zu Hause aus arbeiten; im Büro wiederum stellen sie gern Bilder ihrer Familienmitglieder auf. In der Tat zeigt meine Forschung, dass Integrierer zufriedener sind und sich mehr für ihren Arbeitgeber einsetzen, wenn dieser ihnen hilft, die räumliche Trennung zu überbrücken, zum Beispiel mit einer Betriebskita.

Segmentierer halten diese Räume gern getrennt. Manchmal teilen sie Arbeit und Zuhause, indem sie sich für jeden Bereich unterschiedliche Kalender und sogar Schlüsselanhänger zulegen. Es ist unwahrscheinlich, dass sie sich freiwillig ein Homeoffice einrichten. Wenn ihnen keine andere Wahl bleibt, benötigen sie wahrscheinlich eine physische Barriere zwischen Arbeit und Privatem, also ein eigenes Arbeitszimmer mit einer Tür, die sie schließen können.

Diese zeitlichen und räumlichen Unterschiede bedeuten auch: Integrierer lassen sich eher ablenken und unterbrechen, da sie dazu neigen, Arbeit und Familienaktivitäten zusammenfallen zu lassen. Segmentierer können sich oft besser auf eine wichtige Aufgabe konzentrieren, weil sie eine schärfere Grenze zwischen Arbeit und Zuhause ziehen. Dennoch haben es Integrierer leichter, zwischen verschiedenen Rollen zu wechseln - das galt schon vor der Corona-Krise.

Wie verändern sich also die Merkmale und Anforderungen beider Arbeitsstile, wenn Mitarbeiter ins Homeoffice wechseln müssen? Beide Gruppen haben ihre eigenen Herausforderungen zu bewältigen. Es gibt eine Reihe praktischer Ansätze, die ihnen dabei helfen können.

## Die Typen in der Corona-Zeit

Derzeit ist es fast unmöglich, den starken Wunsch von Segmentierern zu erfüllen, Büro- und Familienleben getrennt zu halten. Auch für Integrierer kann das plötzliche und völlige Verschwimmen der Grenzen schwierig sein: Sie haben vielleicht erstmals überhaupt das Bedürfnis, Arbeit und Zuhause zu trennen, weil sich beides nun zu stark vermischt - und das ist womöglich eine komplett neue Herausforderung für sie. Beide Gruppen müssen lernen, Raum und Zeit anders zu nutzen.

### Zeit

Es ist wichtig, bei der Zeiteinteilung Grenzen festzulegen, unabhängig davon, ob jemand ein Integrierer oder ein Segmentierer ist. Segmentierern, die sich nach klaren Grenzen sehnen, fällt dies tendenziell leichter. Integrierer müssen sich möglicherweise mehr anstrengen und neue Zeitpläne und Arbeitsabläufe für sich entwickeln.

Für Segmentierer ist es besonders wichtig, geplante Arbeitszeiten einzuhalten. Das gibt ihnen das Gefühl, die Kontrolle über ihr Arbeitsleben zu behalten, besonders wenn die ganze Umgebung im Homeoffice sie an die Familie erinnert. Sie müssen allerdings einsehen, dass sich vorgegebene Zeitpläne auch einmal ändern können, wenn sie gleichzeitig Familienmitglieder betreuen müssen. Der Rat hier lautet: Handeln Sie Ihre "Arbeitszeiten" mit Ihrer Familie und Ihren Kollegen aus - und halten Sie sich dann so gut es geht an das Ergebnis. Das wird Ihnen die Arbeit erleichtern, und Sie werden sich besser damit fühlen, dass Sie von zu Hause aus arbeiten müssen.

Eine zweite Technik, die Segmentierern helfen kann: Ziehen Sie sich Arbeitskleidung an, was immer das für Sie bedeutet. Das muss kein Anzug sein - vielleicht wählen Sie ein Outfit, das sie in früheren Zeiten am Casual Friday im Büro getragen hätten. Was Sie hingegen nicht tun sollten, ist, den ganzen Tag in Pyjama oder Jogginghose vor dem Rechner zu sitzen. Das wird es Ihnen leichter machen, zwischen Berufs- und Privatleben unterscheiden zu können. Sie werden eher das Gefühl haben, "zur Arbeit zu gehen", besonders wenn Sie die Tür Ihres Arbeitszimmers schließen.

Integrierer hingegen brauchen vielleicht keinen strengen Zeitplan. Sie können auch im Pyjama sehr produktiv sein. Aber auch sie müssen bei der Arbeit von zu Hause aus einige Grenzen setzen. Zum Beispiel sollten sie feste Zeiten vorsehen, in denen sie ungestört an wichtigen Besprechungen teilnehmen oder in denen sie sich auf eine bestimmte Aufgabe konzentrieren können. Das könnte bedeuten, dass sie ihren Zeitplan so umstellen, dass er mit dem ihrer Familienmitglieder übereinstimmt.

Auch das Verhalten von Führungskräften muss sich ändern, wenn es um die Arbeitszeit geht. Zum Beispiel könnte ein Chef oder eine Chefin erwarten, dass Mitarbeiter E-Mails auch außerhalb der

eigentlichen Arbeitszeiten beantworten - weil dies vor der Pandemie immer so gehandhabt wurde. Nun möchte diese Führungskraft diese Interaktionen vielleicht in Videoanrufe umwandeln. Ein Segmentierer jedoch würde meist einen Anruf ohne Video oder den E-Mail-Verkehr vorziehen, damit sein Privatleben geschützt bleibt. Ist die Führungskraft ein Integrierer, kann sie die Besorgnis der Segmentierer vielleicht nicht ohne Weiteres erkennen; deshalb muss sie lernen, welche Routinen jedem Teammitglied helfen, seine beste Leistung zu erbringen.

Eine Möglichkeit besteht darin, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach ihren Präferenzen hinsichtlich der Meetingzeiten und -abläufe zu fragen. Teams müssen verstehen, dass nicht jedem seine erste Wahl ermöglicht werden kann, wenn Zeitpläne und Bedürfnisse von Mitglied zu Mitglied variieren. Die Führungskraft könnte zum Beispiel sagen: Ich möchte die Konzentrationsfähigkeit aller maximieren - zu welchen Zeiten wären Sie durchgehend verfügbar? Wenn eine feste Planung unmöglich ist, könnten Sie wöchentliche Umfragen durchführen, um die Zeiten zu optimieren. Aber rotieren Sie, um sicherzustellen, dass nicht einer immer zurücksteckt.

## Raum

Unabhängig davon, ob Sie ein Integrierer oder ein Segmentierer sind, müssen Sie den Raum, in dem Sie arbeiten, sorgfältig auswählen. Bei Ihrer Entscheidung sollten Sie jedoch unterschiedliche Aspekte berücksichtigen. Integrierer können ihr Homeoffice eher an einem zentralen Ort wie der Küche oder dem Esszimmer einrichten, wo sie ihre Familienmitglieder im Blick haben. Segmentierer hingegen sollten, wie bereits erwähnt, nach Möglichkeit einen eigenen Raum mit einer Tür wählen. Sie sollten auch darauf achten, welche Gegenstände sich in diesem Zimmer befinden. Wenn andere Familienmitglieder regelmäßig in den Raum kommen müssen, weil sie von dort etwas benötigen, sollten sie die fraglichen Dinge in einen anderen Raum verlegen. Das wird ihnen helfen, ungestört zu arbeiten.

Führungskräfte können Segmentierer unterstützen, indem sie regelmäßig die Ziele und Aufgaben klären, die ihre Teammitglieder zu erfüllen haben. Das kann auch der Arbeit selbst Struktur verleihen. Zwar wirkt sich dies nicht unbedingt direkt auf die Überlegungen zu den Räumlichkeiten aus. Aber es kann den Stress verringern, der mit verschwimmenden Grenzen einhergeht. Das hilft den Segmentierern, sich leichter an private Räume anzupassen, die sie auch beruflich nutzen.

Führungskräfte sollten auch tolerant gegenüber Integrierern sein, die in einer Art und Weise arbeiten, die ihren ganz eigenen individuellen Bedürfnissen und Präferenzen entspricht. Wenn ein Integrierer während eines Onlinemeetings immer wieder verschwindet, um sich um ein Kind oder ein anderes Familienmitglied zu kümmern, sollte die Führungskraft erkennen: Diesem Teammitglied ist es vermutlich wichtig, sein ganzes Selbst mit zur Arbeit zu bringen. Es wird zufriedener und engagierter sein, wenn es auch diese Seite von sich zeigen kann und weiß, dass sie willkommen ist.

## In Zukunft gelten neue Regeln

Die Corona-Krise hat Millionen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen gezwungen, ins Homeoffice zu wechseln. Einer der wichtigsten Aspekte dieser Veränderung ist folgender: Es gibt nun wenig bis gar keine Unterschiede mehr zwischen denjenigen, die im Büro arbeiten, und denen, die von zu Hause aus arbeiten. In vielen Unternehmen gehört die Mehrheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur zweiten Gruppe. Das bringt eine Reihe von Vorteilen mit sich.

Erstens stellen Manager keine Vermutungen mehr darüber an, warum jemand von zu Hause aus arbeiten will. In der Vergangenheit hat das so manche Führungskraft dazu verleitet, einer Person mangelndes Engagement zu unterstellen - ob bewusst oder unbewusst. Zweitens haben Mitarbeiter weniger Bedenken, etwas zu verpassen und übersehen zu werden. Ihre Kollegen und Chefs befinden sich ja ebenfalls nicht im Büro.

Das bedeutet aber auch, dass Führungskräfte und Teammitglieder bewusster daran arbeiten müssen, Beziehungen aufzubauen und zu pflegen. Eine Möglichkeit ist, eine Zeit für eine virtuelle Kaffeepause festzulegen. Der informelle Austausch verbessert die Kommunikation insgesamt und fördert das Verständnis füreinander. Führungskräfte müssen dies umso mehr berücksichtigen, wenn ihre Mitarbeiter physisch voneinander getrennt sind.

Die Corona-Krise hat viele Führungskräfte und Unternehmen dazu veranlasst, ihre Definition dessen, was außerhalb des Büros erledigt werden kann, zu erweitern. Viele Beschäftigte werden in Zukunft flexibler arbeiten können - wir wissen, dass vor allem Segmentierer diese Entwicklung begrüßen werden.

Gleichzeitig werden sich gesellschaftliche Einstellungen verändern - insbesondere jene, die noch aus Zeiten der industriellen Revolution stammen und die Trennung von Arbeit und Privatleben betreffen. Die Norm wird sein, beides stärker miteinander zu verknüpfen. Wenn Kinder ein berufliches Gespräch ihrer Eltern unterbrechen, brechen sie damit kein Tabu mehr. Dass Managerinnen und Manager einen Einblick in das Privatleben ihrer Mitarbeiter bekommen, könnte nicht nur akzeptiert, sondern sogar erwartet werden. Das hat Vor- und Nachteile.

Auf der einen Seite könnten Teammitglieder, die sich von ihren Kollegen unterscheiden - was ihre ethnische Herkunft, ihre sozioökonomische Situation oder andere identitätsbezogene Dimensionen angeht -, die erhöhte Transparenz als Herausforderung empfinden. Andererseits könnte ihnen dies auch helfen: Wenn sie es schaffen, ihren Kollegen und Vorgesetzten bestimmte Aspekte ihres kulturellen Hintergrunds zu zeigen, könnte dies zu engeren und verständnisvolleren Beziehungen führen. Ihre Unternehmen können und sollten sie auf diesem Weg unterstützen.

## Andere Sichtweisen entwickeln

Einblicke ins Privatleben können auch dazu beitragen, dass Segmentierer eine größere Toleranz für Überschneidungen mit dem Familienleben entwickeln - sowohl mit ihrem eigenen als auch dem ihrer Kollegen. Integrierern wiederum könnte klar werden, dass sie neue Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben ziehen müssen, wenn sich beides zu sehr vermischt. Sie müssen dann herausfinden, welche Abgrenzungsstrategien im Homeoffice für sie angemessen sind. Unter diesen extremen Umständen könnten sich beide Typen neue sowie breitere Sichtweisen und Fähigkeiten aneignen.

Wir sind immer noch dabei herauszufinden, welche privaten Themen im beruflichen Umfeld akzeptiert werden und welche tabu sein könnten. Unklar ist auch, welche Auswirkungen die Arbeit von zu Hause aus auf Themen wie Teambildung oder Authentizität im weiteren Sinne hat. Wenn Sie, Ihr Team und Ihr Unternehmen beginnen, diese Themen näher zu ergründen, sollten Sie sich die Frage stellen, warum sich bestimmte Dinge angemessener anfühlen als andere. Nach dem erzwungenen Wechsel ins Homeoffice haben sich bereits einige Annahmen über die Trennung von Arbeit und Familie als unzutreffend erwiesen, die zuvor nur wenige infrage gestellt hätten.

Und schließlich: Die Rückkehr ins Büro wird vielerorts nicht in einem Ruck geschehen. Nach und nach wird sich herausstellen, welche der eingespielten Abläufe fortbestehen und welche sich verändern. Segmentierer, die danach streben, die Grenzen zwischen Arbeit und Familie wieder herzustellen, werden schneller ins Büro zurückkehren wollen als die Integrierer. Manager müssen diejenigen, die noch zu Hause sind, regelmäßig über das Geschehen im Büro informieren. Diese hybride Form der Arbeit macht eine klare und regelmäßige Kommunikation noch wichtiger. Ebenso wie die virtuelle Kaffeepause nun eine bedeutende Rolle spielt, um Beziehungen im Unternehmen zu knüpfen und zu vertiefen.

## Fazit

Die Corona-Krise hat die Grenzen zwischen Arbeit und Familie durchlässiger gemacht. Das hat viele von uns vor neue Herausforderungen gestellt. Aber es hat uns auch dazu gebracht, systematischer darüber nachzudenken, wie wir mit flexiblen Arbeitsplätzen im Büro und zu Hause umgehen.

Jetzt ist es an der Zeit, mehr über Ihre eigenen Integrations- und Segmentierungstendenzen und die Ihrer Teammitglieder herauszufinden. Wenn sie verstehen, wie jeder von zu Hause aus am besten arbeitet, können Führungskräfte diese unerwartete Krise in eine Chance verwandeln. Und gleichzeitig können wir neue und bessere Arbeitsweisen für die Zukunft entwickeln. <sup>[10]</sup>

© HBP 2020

## Autorin

**Nancy P. Rothbard** ist Managementprofessorin an der Wharton School der University of Pennsylvania. Sie erforscht, wie Menschen die Balance zwischen Privat- und Berufsleben halten und wie neue Technologien unsere Arbeitsweise verändern.