



# „Machtspiele finden überall statt“

**BZ-INTERVIEW** mit dem Freiburger Autor und Unternehmensberater Peter Modler über die Arbeit im Homeoffice

Die ersten Wochen im Homeoffice sind geschafft – es hat sich eine gewisse Routine eingestellt. Und die Illusion, dass beim Arbeiten von zuhause andere Regeln gelten als im Büro. Dabei ist man im Homeoffice nicht vor Machtspielen geschützt. Das sagt der Freiburger Autor und Unternehmensberater Peter Modler im Interview mit Gina Kutkat.

**BZ:** Ihr neues Seminar heißt „Machtspiele im Homeoffice“, es war schnell ausgebucht. Warum dieses Thema?

**Modler:** Es gibt Leute, die haben allen Ernstes gedacht, wenn sie aus dem Büro ins Homeoffice ziehen, wird es sachlich, machtfrei und unhierarchisch. Das ist ein Irrtum. Im Homeoffice ist es wie im Büro: Es gibt Meetings, die laufen gut, und es gibt Meetings, die laufen schief. Das ist eins zu eins auch in Videokonferenzen so. Machtspiele finden überall statt.

**BZ:** Vielleicht sollten wir kurz klären, was Sie mit Machtspielen meinen.

**Modler:** Es gibt niemanden, der keine Machtspiele ausübt. Das Wort hat zwei Komponenten: Erstens geht es um



Homeoffice mit Kind kann recht trubelig werden. Wenn dann eine Video- oder Telefonkonferenz ansteht, sollte man die eigene Situation gleich explizit darstellen, damit man sich nicht angreifbar macht, rät Experte Modler.

Macht, ein relativ neutraler Begriff, den man nicht automatisch mit Machtmissbrauch gleichsetzen sollte. Zweitens geht es um das Spiel. Es gibt tatsächlich Leute, für die hat Macht einen spielerischen Kontext. Genau das findet im Homeoffice statt – wie in anderen Bereichen auch. Zwischen Kolleginnen und Kollegen, die den gleichen Status haben, zwischen Mitarbeitern und der Chefin.

**BZ:** Was lernen die Teilnehmenden in Ihrem Seminar?

**Modler:** Ich arbeite in meinen Workshops immer interaktiv. Wir üben, wie man Unterbrechungen zurückweist oder auf unsachliche Bemerkungen reagiert.

**BZ:** Was passiert im Homeoffice, was vorher kein Problem war?

**Modler:** Es gibt zusätzliche Stressfaktoren, zum Beispiel Kinder. Wenn eine alleinerziehende Mutter an einer Videokonferenz teilnimmt und ihr Kind braucht Aufmerksamkeit, ist es klar, dass sie sich kümmert. Doch was denken die anderen, wenn sie plötzlich vom Bildschirm verschwindet? Das kann man nur lösen, indem man von Anfang an die eigene Situation explizit darstellt, ohne sich dafür zu entschuldigen.

**BZ:** Was sollte noch klar sein?

**Modler:** Als Erstes sollte man wissen, wie man auf dem Bildschirm aussieht. Bevor man sich in die Gruppe einloggt, un-

bedingt das Gesicht im Spiegel kontrollieren. Nachschauen, ob noch Essen zwischen den Zähnen klemmt, denn während eines Meetings wird einen niemand darauf hinweisen – aber alle glotzen. Das führt dazu, dass nicht auf die professionelle Argumentation, sondern auf das Äußere geachtet wird.

**BZ:** Was muss man bei der Technik bedenken?

**Modler:** Schon bei der Auswahl des Kommunikationskanals stellt man die Weichen dafür, wie es einem später bei der Videokonferenz gehen wird. Ein Smartphone ist die schlechteste Wahl. Man erscheint bei den anderen zu klein auf dem Bildschirm, weil links und rechts ein schwarzer Balken zu sehen ist. Die Regel ist: Je kleiner man erscheint, desto unwichtiger wirkt man. Ich rate zu Laptop, Tablet oder PC. Gönnen Sie sich den Impact durch den größeren Bildschirm.

**BZ:** Welche Machtinstrumente kommen bei Videokonferenzen zum Einsatz?

**Modler:** Die entscheidende Frage ist, wer zu einem digitalen Meeting einlädt. Diese Person hat digitale Rechte, die alle anderen nicht haben. Der sogenannte Host entscheidet über die datentechnischen Einstellungen und kann Leuten das Recht verweigern, eine Chatfunktion zu

bedienen. Oder das Recht, das Mikrofon selber ein- oder auszuschalten. Der Gastgeber kann sich eine Menge Vorrechte einrichten, die alle anderen Teilnehmer in eine untergeordnete Position bringen. Man sollte vorher den Standard klären, um Affronts zu vermeiden.

**BZ:** Gehen wir einen Schritt weiter: Die Videokonferenz hat begonnen.

**Modler:** Es ist ein riesiger Unterschied, ob fünf Personen teilnehmen oder 50. Bei einer kleineren Zahl sieht man noch alle Gesichter auf einem Bildschirm, bei 50 Teilnehmenden geht das nicht. Sind fünf Leute gleich motiviert und informiert, funktioniert die Konferenz vielleicht auch ohne Struktur. Bei 50 Leuten klappt das nicht ohne Moderation.

**BZ:** Sind solche Konferenzen ein Nährboden für Machtspiele?

**Modler:** Ja. Da gilt dann „survival of the fittest“, der Stärkere überlebt. Wer am lautesten redet, und die einfachsten Parolen wiederholt, wird sich durchsetzen.

**BZ:** Videokonferenzen benötigen also eine Moderation. Wer tut sich das an?

**Modler:** Das ist eine gute Frage. Ich bin mir ganz sicher, dass die Produktivität eines digitalen Meetings davon abhängt, was diese moderierende Person tut. Die Person darf alles andere als bequem sein. Sie muss Leute unterbrechen, eingreifen, zur Ordnung rufen, den Chef maßregeln oder Kollegen aus der Reserve locken.

**BZ:** Ist jemand, der sich bei Videokonfe-

renzen selten zu Wort meldet, ein typisches Opfer?

**Modler:** Oft ist so etwas nur auf die Schwäche der Anwendung zurückzuführen. Es muss bei Videokonferenzen so unkompliziert wie möglich sein, etwas zu sagen. Wenn zu viele Hürden aufgebaut werden, ist das eine psychologische Bremse.

**BZ:** Glauben Sie, dass die Wichtigkeit des Zuhause-Arbeitens nach Corona zunehmen wird?

**Modler:** Das Homeoffice hatte für alle am Anfang einen gewissen Reiz. Jetzt findet eine Desillusionierung statt. Weil es einfach schwierig ist, zuhause zu arbeiten, wenn man mit anderen Leuten zusammenlebt. Und die große Gerechtigkeit ist durch den Umzug ins Homeoffice nicht ausgebrochen. Stattdessen gibt es schwierige neue Aspekte, an die man vorher nicht gedacht hat.

**BZ:** Kann das Homeoffice zum karrierefördernden Problem werden?

**Modler:** Arbeiten im Homeoffice ist für viele neu. Was nicht neu ist, sind Machtspiele. Die hat es immer gegeben und wird es immer geben. Es geht nur darum, wie man sich darauf vorbereitet und wie man damit umgeht. Nur eines sollte man nicht sein: Überrascht, dass es sie gibt.

**Peter Modler**, Jahrgang 1955, führt seit 1998 eine Unternehmensberatung in Freiburg. Er ist außerdem Coach und Autor von Büchern wie „Mit Ignoranten sprechen“ und „Die Manipulationsfalle“.



Peter Modler

Foto: Christoph Gellert