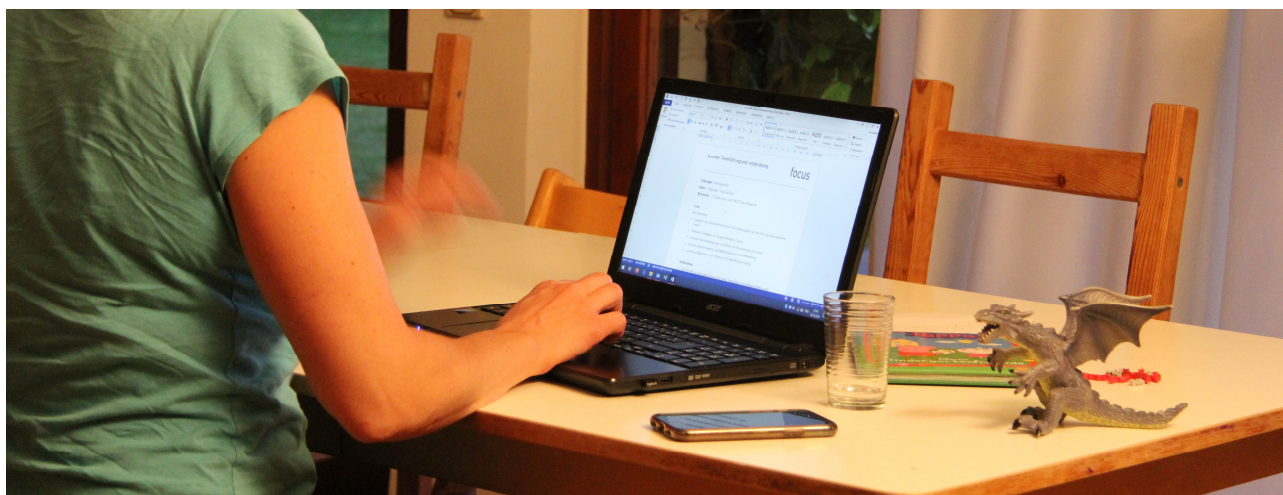




Homeoffice: Aus einer Möglichkeit wird eine Notwendigkeit

Während in der jüngeren Vergangenheit aus unterschiedlichsten Gründen in vielen Unternehmen recht zögerlich mit dem Thema „Homeoffice“ oder „Mobile Office“ umgegangen wurde, macht die Corona-Pandemie aus einer Möglichkeit für sehr viele Unternehmen eine zwingende Notwendigkeit. Machten bisher eher junge, „digitale“ Unternehmen und Start-up's von den Möglichkeiten Gebrauch, Berufssarbeit von Zuhause aus oder sogar aus Parks und Cafés zu erledigen, müssen viele Unternehmen nun die Option Homeoffice ermöglichen, um den Betrieb aufrecht zu erhalten. Damit verändern sich für Führungskräfte und Mitarbeitende die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit und Zusammenarbeit.

Die dauerhaft räumliche Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, aber auch zwischen Mitarbeitenden untereinander oder auch zwischen Mitarbeitenden und Kunden verändert das Zusammenwirken nachhaltig. So tritt hinsichtlich der Kommunikation Technik an die Stelle des direkten persönlichen Kontakts: face-to-face Kommunikation, Unmittelbarkeit des Austauschs, spontane Begegnungen, das „by the way“ artikuliert gegenseitige Interesse oder direkte Frage-Antwort-Konstellationen finden nun überwiegend telefonisch, in Chatrooms sowie auf Arbeits- und Kommunikationsplattformen statt.

Auch die Anforderungen an Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit wachsen: Was genau sind meine Aufgaben? Wofür bin ich verantwortlich? Was darf und was muss ich selbst entscheiden? Wo genau liegen die Grenzen meiner Befugnisse? Wie viele Online-Rückfragen ertragen Kolleginnen und Kollegen und Führungskraft? Was tue ich, wenn ich einen schnellen Informations- oder Klärungsbedarf habe? Wann nehme ich das Telefon, wann nutze ich die Online-Plattform? Und ebenso grundlegend: Welche Erwartungen der Kolleginnen und Kollegen und Führungskraft gilt es zu erfüllen?

Mitarbeitende sind zudem gefordert, ihre Arbeitsorganisation und ihr Zeitmanagement auf die veränderten Rahmenbedingungen auszurichten und sich in weit höherem Maße eigenständig zu organisieren. Wie gestalte ich eine leis-

tungsgerechte und motivierende Arbeitsumgebung? Wie mache ich Kindern klar, dass ich anwesend aber nicht verfügbar bin? Wie arrangiere ich mich mit meiner/m Partner/in, die/der möglicherweise ebenfalls im Homeoffice arbeitet? Wie organisiere ich als Alleinerziehende/r den Arbeitstag mit Kindern? Wie halte ich die Motivation aufrecht, wenn ich eben jene Dinge, die ich zuhause „schon immer“ mal erledigen wollte, nun permanent vor der Nase habe?

Viele Artikel und Blogs berichten gerade von aktuellen Erfahrungen und Herausforderungen der Beschäftigten im Homeoffice. Aber auch für Führungskräfte stellen sich neue Herausforderungen und Fragen: Kann Führung so erfolgen wie bisher? Was kann beibehalten und was muss angepasst werden? Worauf ist jetzt besonderes Augenmerk zu legen? Während sich Arbeitsergebnisse häufig online ebenso gut wie bisher feststellen lassen, stellt sich für manche Führungskraft die Frage nach der Ausbalancierung von Vertrauen und Kontrolle. Arbeiten die Mitarbeitenden im gewohnten zeitlichen Umfang? Geht das überhaupt? Können Mitarbeitende ihre Aufgaben im Homeoffice wirklich erfüllen? Welche Voraussetzungen müssen dafür geschaffen werden? Wie steht es um die Konzentration auf den Arbeitsprozess? Wie stelle ich als Führungskraft sicher, dass Mitarbeitende die Leistungserwartungen auch unter diesen Voraussetzungen erfüllen und sich dabei weder unter- noch überfordern? Was tue ich, wenn ich mit Leistungen nicht zufrieden bin? Wie funktioniert - wenn überhaupt - „virtuelles“ Feedback? Wie stelle ich sicher, dass bei Einzelarbeit im Homeoffice der Teamgedanke und die Teamvorteile nicht verloren gehen?

So viele Fragen sich für alle Beteiligten auch stellen mögen: Trotz räumlicher Distanz muss Mitarbeiterführung in Coronazeiten nicht neu „erfunden“ werden! Unterstellt, dass bisheriges Führungsverhalten bereits durch Wertschätzung, Kooperation, Einbindung und Beziehungen auf Augenhöhe gekennzeichnet ist, geht es in der aktuellen Situation vorrangig um die Schaffung und Vereinbarung notwendiger Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Absprachen. Darüber hinaus sind einige Führungsaufgaben bewusster zu akzentuieren bzw. auf die veränderte Situation auszurichten. Dazu nachstehend einige Erläuterungen:

Arbeitsfähigkeit herstellen und Arbeitsumfeld gestalten

Zunächst sind die technischen und organisatorischen Voraussetzungen für die Arbeit im Homeoffice sicherzustellen. Dazu sind die Hardwarevoraussetzungen zu schaffen sowie Software, Arbeitsplattformen und Kommunikationswege festzulegen. Dort, wo Homeoffice oder mobiles Arbeiten nicht vorher schon Selbstverständlichkeit war, sind auch Themen der Datensynchronisierung und Datensicherheit, des Server- und Datenzugriffs, das Teilen von Lizenzen sowie die Klärung des Equipments von großer Bedeutung.

Zur Arbeitsfähigkeit gehört aber auch die Vereinbarung fester Zeitkorridore für Anwesenheit bzw. Erreichbarkeit am Homeoffice-Arbeitsplatz. Dabei handelt es sich um Zeiten, in denen die Führungskraft sicheren Zugang zum Mitarbeitenden und jedes Teammitglied sicheren Zugang zur Führungskraft als auch zu anderen Teammitgliedern hat und zu denen anforderungsgerecht und konzentriert miteinander kommuniziert und gearbeitet werden kann. Stundensplittings (z.B. freie Stunden am Nachmittag für Kinder), Pausenzeiten und externe Termine sollten transparent und eindeutig geregelt werden. Klar sein muss allerdings auch, ab wann die Erreichbarkeit ein Ende hat und der Arbeitstag abgeschlossen wird.

Vereinbaren von Zielen, Aufgaben und Befugnissen

Eine weitere Voraussetzung für erfolgreiche Arbeit im Homeoffice ist die klare Fixierung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten unter den neuen Rahmenbedingungen. Was genau sind die Aufgaben des Mitarbeitenden im Homeoffice? Mit welchen Prioritäten sind sie versehen? In welchem Zeitfenster sind sie zu erledigen? Welche Ergebnisse erwarte ich? Wie weit reichen die Entscheidungsbefugnisse der Mitarbeitenden? Wann sind Rückmeldungen erwünscht? Wie und wann soll die Kontrolle der Arbeitsergebnisse erfolgen? Da Mitarbeitende hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und Motivation durchaus unterschiedliche Ausprägungen vorweisen, gilt für die Führungskraft, sich hinsichtlich des Detaillierungsgrades der Aufgabenstellung und der Kontrollintensität jeweils Klarheit darüber zu verschaffen, wie Mitarbeitende einzuschätzen sind und sich hinsichtlich der „Korngröße“ entsprechend anzupassen.

Einhaltung der Arbeitszeit

Wichtig ist auch, konkrete Absprachen zur Einhaltung der Arbeitszeit zu treffen. Es kann durchaus sinnvoll sein, dass der Abbau von Überstunden bzw. der Aufbau von Minusstunden zum Arbeitsmodell gehören bzw. sogar erwünscht sein können. Dann sollte dies auch von Seiten der Führungskraft proaktiv thematisiert werden. Mitarbeitende, die zu Hause durch die ihnen übertragenen Aufgaben nicht vollständig ausgelastet sind und/oder durch die Kinderbetreuung oder Betreuung von Angehörigen (temporär) stark unter Druck stehen und dadurch nicht ihre volle Stundenzahl einhalten können, sollten nicht in die Verlegenheit kommen, dies zu verschweigen. Vielleicht lassen sich auch mal zwei Augen zudrücken, weil die Erfüllung der im Homeoffice realisierbaren Aufgaben wichtiger ist als die Einhaltung der vollen Arbeitszeit. Wichtig ist jedoch, dass das gegenseitige Vertrauen hier nicht leidet und/oder die Mitarbeitenden in unausgesprochene Nöte geraten.

Definieren von Spielregeln der Online-Kommunikation

Nicht zuletzt kann auch eine vereinbarte „Netikette“ die Arbeit erleichtern. Hier gilt es z. B. zu klären, wie mit E-Mails zu verfahren ist: Wer ist jeweiliger Adressat? Wer gehört in den Verteiler? Beispielsweise könnte eine Regel lauten, dass nur der/diejenigen ins Adressfeld gehören, die eine konkrete, mit der Mail verbundene Aufgabe zu erledigen haben. Alle übrigen stehen im „Cc“ und sind nur informativ beteiligt. Wie umfassend sollte ein E-Mail-Text sein? Wie ist eine selbsterklärende Betreffzeile zu gestalten? Wie ist mit Priorisierungen, Lesebestätigungen und zeitnahen Rückfragen zu verfahren? Und noch grundsätzlicher: Wann ist es sinnvoller und zeitsparender, Klärungen im Chatroom oder per Telefon vorzunehmen? Wo helfen Videokonferenzen und virtuelle Meetings?

Aufmerksamkeit, Betreuung und Coaching

Im Zusammenspiel zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ist es grundlegend, guten zwischenmenschlichen Kontakt zu erzeugen und zu erhalten. Basis dafür und Ergebnis davon ist gegenseitiges Vertrauen. Ohne Vertrauen ist Führung von Homeoffice-Mitarbeitenden nicht möglich. Will man als Führungskraft also eine vertrauensvolle Beziehung erhalten, darf die bilaterale Kommunikation aufgrund räumlicher Distanz nicht abreißen. Deutliche und möglicherweise verstärkte Aufmerksamkeit und ehrliches Interesse für die Mitarbeitenden sind zwingend. Dazu gehört gerade in dieser Zeit das Berücksichtigen und Eingehen auf persönliche Belange, das Kümmern um Sorgen und Nöte der Mitarbeitenden, das Mut zusprechen und mitunter das persönliche Helfen und Coachen.

In diesem Zusammenhang ist die Vereinbarung eines Jour fixe als Einzelgespräch zwischen Führungskraft und jeweiligen Mitarbeitenden sinnvoll. Ob dieser per Teams, Skype, Zoom oder andere Medien bzw. per Telefon erfolgt, ist Sache der Gesprächspartner genauso wie die Festlegung der Häufigkeit. Ein persönlicher Jour fixe ist die Gelegenheit zum bilateralen Austausch, für individuelle, das Team nicht betreffende Themen und Problemlösungen, aber auch für das Feedback zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft. Hier ist der Ort für Bestätigung und Kritik, für das Thematisieren von individuellen Fragestellungen sowie für das Klären von Vorgehensweisen. Gerade für Mitarbeitende, die zur Arbeitsausübung den persönlichen Kontakt bevorzugen und nun im Homeoffice auf sich allein gestellt sind, ist Betreuung und ggf. Coaching in dieser intensivierten Form von besonderer Bedeutung. Die Führungskraft kann ihren Mitarbeitenden beispielsweise bei Fragen der Selbstorganisation unterstützend zur Seite stehen. Dazu gehören gerade in der aktuellen Situation die gemeinsame Suche nach Möglichkeiten zur Strukturierung des Tages, Hilfestellung bei Fragen der Abstimmung mit dem/der Partner/in oder dem Wechsel von Zeiten mit bzw. ohne Kind. Selbstverständlich gilt auch hier unverändert die Option der Unterstützung bei fachlichen und anderen persönlichen Themen.

Stärkung von Selbstständigkeit, Eigeninitiative und Eigenverantwortlichkeit

Auch die grundsätzliche Aufgabe, Fähigkeiten von Mitarbeitenden zu erkennen, sie individuell zu fördern und zu möglichst großer Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit

zu entwickeln, hat weiterhin Bestand. Dabei muss die Führungskraft nicht nur gegenüber den Mitarbeitenden verdeutlichen, dass der Anspruch der Eigenständigkeit unbedingt gewollt ist, sondern sich selbst klar machen, dass die Realisierung dieses Anspruchs nur gelingen kann, wenn den Mitarbeitenden tatsächlich Freiräume eingeräumt werden und Fehler möglich sind. Die zentrale Herausforderung besteht nicht im Mikromanagement und in der engen Kontrolle, sondern im Gewähren und Verdeutlichen von Vertrauen, im Stärken von Zutrauen in eigene Fähigkeiten, im Bekräftigen des gezeigten Agierens, im Geben von Hilfestellungen sowie im Vermitteln von Sicherheit und Rücken- deckung des Mitarbeitenden in der verstärkt erforderlichen Eigenständigkeit. Dazu ist immer die Verständigung auf definierte Aufgaben und Arbeitsschritte die Grundlage. Und bei alldem braucht der Mitarbeitende die Klarheit und Sicherheit, sich im Zweifel an die Führungskraft wenden zu können.

Teamvorteile sichern durch virtuelle Teammeetings

Nicht nur der bilaterale Kontakt ist von Bedeutung. Mehr noch als im bisherigen Kontext wächst der Stellenwert der Regelkommunikation im Team. Auch hier ist die Frage des Mediums sowie der Dauer und Häufigkeit im Vorfeld miteinander zu vereinbaren. Auch online geführte Teammeetings schaffen und erhalten Teamvorteile und Zusammenhalt. Dazu ist es erforderlich, dass sie neben dem Austausch wichtiger Informationen Gelegenheit bieten, sich über Sorgen und Nöte sowohl fachlicher als auch persönlicher Art offen auszutauschen und gegenseitig zu beraten. Nicht zuletzt können sie so unverändert zur Optimierung der Abläufe und der Zusammenarbeit beitragen. Bewährt haben sich beispielsweise regelmäßige morgendliche Meetings zur gemeinsamen Besprechung des anstehenden Tagesprogramms, der Aufgabenverteilung im Team und der aktuellen Information zu relevanten Themen und Geschehnissen im Unternehmen.

Hilfreich ist darüber hinaus eine Differenzierung zwischen Meetings mit reinem Informationscharakter und solchen, bei denen es um die Herbeiführung von Entscheidungen und Problemlösungen geht. Letztere bedingen einen größeren Zeitbedarf und erfordern die gute Vorbereitung aller Beteiligten. Mehr noch als in der klassischen Präsenzform verlangen gerade solche Meetings Gesprächsdisziplin, klare Spielregeln und eine transparente Strukturierung. Selbstverständlich gehören dazu unverändert ein definierter Zeitrahmen, eine vorab bekannte Agenda, Ergebnissicherung, Verbindlichkeit sowie das Wissen darum, welches Teammitglied welche Beiträge leisten soll – Dinge also, die auch außerhalb von Coronazeiten durch Moderation der Führungskraft sicherzustellen sind.

Troubleshooting

Nicht immer klappt alles wie geplant, und neben technischen Störungen ergeben sich für Mitarbeitende möglicherweise Situationen und Problemstellungen, deren Lösung z. B. die Führungskraft, für beteiligte Bereiche, für den Kunden oder das Team wichtig und dringlich sind, bei denen jedoch Handlungsbefugnisse und/oder Fähigkeiten der Mitarbeitenden nicht ausreichen, eine zufriedenstellende Lösung

vom Homeoffice aus herbeizuführen. Für derartige Situationen müssen zwischen den Teammitgliedern und der Führungskraft vorab Modalitäten vereinbart und ein sicherer Zugang zur Führungskraft organisiert werden. Wie bisher gilt es, gemeinsam festzulegen: Welche Kriterien müssen erfüllt sein, um besondere Mechanismen der Problemlösung zu aktivieren? Welche Informations- und Entscheidungswege sind vorzusehen? Gibt es eine „Hotline“ zur Führungskraft? Welches Medium ist zu benutzen? Wer ist an einer Lösungs- bzw. Entscheidungsfindung zu beteiligen? Troubleshooting soll die Ausnahme darstellen. Die Berücksichtigung der zuvor genannten Hinweise zur Gestaltung der Arbeitsform Homeoffice hat von daher auch Präventionscharakter.

Fazit

Mitarbeitende im Homeoffice zu führen, erfordert keine grundlegende Änderung, sondern eine Anpassung und mitunter Pointierung der Führungsfunktion. Im Führungsalltag ohnehin eingesetzte und mithin geübte Führungsaufgaben und Anforderungen sind auf die veränderte Arbeitssituation auszurichten und deutlicher zu akzentuieren. Dazu gehören z. B. die organisatorische Herbeiführung und Abstimmung der Rahmenbedingungen, die klare Formulierung von Aufgaben, Funktionen und Zielen, die Vereinbarung von Regeln der Kommunikation und Zusammenarbeit, die Herstellung und Aufrechterhaltung bilateraler Kontakte, das Geben und Erzeugen von Feedback zu erbrachten Leistungen, die Durchführung von virtuellen Teammeetings sowie das Coaching zur Förderung der Eigenverantwortung und Selbstständigkeit. Trotz dieser Anstrengungen wird es vermutlich nicht gelingen, alle Mitarbeitenden vom Homeoffice zu begeistern und ihr volles Leistungsvermögen zu erhalten. Viele von uns brauchen nach wie vor den sozialen Kontakt in der Arbeit und Zusammenarbeit – fühlen sich also im Homeoffice auf Dauer allein oder tun sich schwer darin, sich im Homeoffice zur effektiven Arbeit selbst dauerhaft zu motivieren. Gerade hier sind Führungskräfte in ihrer motivierenden, Mut und Zuversicht machenden und betreuend fürsorgenden Funktion gefordert.

Hervorzuheben ist schließlich das Thema positive Zuwendung: Führungskräfte sind gerade jetzt in besonderer Weise gefordert, ihren Mitarbeitenden mit großer Aufmerksamkeit zu begegnen und alles zu tun, um eine positiv geprägte Arbeitsbeziehung sicherzustellen. Mithin wäre es für Führungskräfte ratsam, Führung „auf Distanz“ als Chance zu begreifen, „dienende Führung“ unter Beweis zu stellen, die Beziehung zu Mitarbeitenden zu intensivieren und vertraute Führungsaufgaben bewusster und gezielter wahrzunehmen.

Ulrich Hoffmann und Rafael Holtmann
vom FOCUS Team Wuppertal
www.focus-team.de