

MITARBEITERFÜHRUNG

So führen Sie Mitarbeiter im/aus dem Homeoffice

von Marion Ketteler, Münster, kanzleiprofiling.de

Das Führen von Mitarbeitern im/aus dem Homeoffice ist für die meisten eine komplett neue Führungssituation. Um Mitarbeiter auf Distanz gut führen zu können, müssen viele Faktoren berücksichtigt werden, die im Büro vor Ort keine oder nur eine untergeordnete Rolle spielen. Es braucht eine andere Art der Führung, Technik, klare Regeln und Freiräume, damit das Homeoffice weder zur Einsamkeitsfalle noch zum Bindungsabbruch führt.

1. Überdenken Sie Ihre Führungsrolle

Welcher Führungstyp sind Sie? Der kontrollierende Kanzleihinhaber, der abends die Leistungen der Mitarbeiter durchgeht und diese überwacht? Der Kollegen aus der Teeküche an die Arbeitsplätze scheucht und der bei fünfminütiger Verspätung einen Vortrag hält? Dann haben Sie jetzt ein echtes Problem. Denn die Führung von Mitarbeitern im Homeoffice funktioniert nicht über Kontrolle, sondern über Vertrauen.

Im Homeoffice können Sie Ihre Mitarbeiter nicht mehr 1:1 überwachen. Das ist aber auch gar nicht nötig: Solange die durchschnittliche Bewertung von Arbeitspaket zu Geld stimmt, ist alles in Ordnung. Führung im Homeoffice ist also ergebnisorientiert. Stimmen die Zeiten und Leistungen, ist alles okay. Wenn nicht, sollten Sie gemeinsam auf die Suche nach den Ursachen gehen. Fragen Sie: Was sind die Hindernisse, um effektiv arbeiten zu können? Fehlt es an Konzentration, weil kein abgeschlossenes Arbeitszimmer vorhanden ist? Dann helfen vielleicht einfach gut abschirmbare Kopfhörer, die der Mitarbeiter aufsetzen kann, damit er auch zu Hause in Ruhe arbeiten kann.

■ Beispiel

Wenn eine Mitarbeiterin schon um 15:00 Uhr mit dem Tagespensum fertig ist: Super. Dann kann sie gern im Wald spazieren gehen. Der Kollege hat vielleicht herausgefunden, dass er abends noch einmal eine gute Konzentrationszeit hat und teilt sich seine Arbeit nun anders ein. Prima: Solange er an den regelmäßigen und verbindlichen Besprechungen teilnimmt und seine Erreichbarkeit sicherstellt, kann er eine lange Mittagspause machen und abends von 20:00 bis 22:00 Uhr weiterarbeiten.

2. Stärken Sie die Kommunikation!

Wenn alle im Büro sind, können alle ganz leicht zusammenkommen: Besprechungen, fachlicher und persönlicher Austausch, eine gemeinsame Mittagspause, mal eben den Kopf beim Kollegen in den Raum stecken und eine Frage stellen – das alles ist vor Ort kein Problem. Auch Kanzleihinhaber und Füh-

Weg vom Aufpasser vor Ort

Hin zum Moderator von Prozessen

Bleibt der spontane Austausch auf der Strecke?

rungskräfte nutzen die kurzen Wege für schnelle Absprachen, einfache Konfliktklärung und vieles mehr. Im Homeoffice ist das alles erst einmal unmöglich. Jede Kontaktaufnahme bedeutet, den Hörer in die Hand zu nehmen, eine E-Mail zu schreiben oder zu einem virtuellen Meeting einzuladen. Dieses bisher so wichtige „Nebenher“ bzw. „Auf dem Weg“ gibt es nicht (mehr).

Die Zusammenarbeit muss in Zeiten dezentraler Arbeitsplätze deshalb völlig neu gedacht und organisiert werden. E-Mails reichen da bei Weitem nicht aus und sind kein geeignetes Medium zum Austausch und zur Sammlung von Inhalten zu unterschiedlichen Themenbereichen. Als Führungskraft sollten Sie das Problem adressieren. Sie sollten Verständnis wecken und die Mitarbeiter auffordern, viel in Kontakt miteinander zu kommen.

Das setzt natürlich auch eine entsprechende technische Infrastruktur voraus: Zum einen muss es echte Kollaborationstools und Möglichkeiten geben, um virtuelle Besprechungen abzuhalten. Zum anderen muss auch für die technische Ausstattung der Mitarbeiter gesorgt sein: Ein Headset mit Mikrofon sollte zur Grundausstattung im Homeoffice gehören.

Auf dem Markt gibt es eine Fülle von intuitiv bedienbaren, einfachen und preiswerten Tools, die die wirkliche Zusammenarbeit in Teams ermöglicht. Von Kanban-Boards bis zu Programmen, die alles aus einer Hand ermöglichen, also von der Sammlung von Inhalten über gemeinsame Besprechungen bis hin zum Bearbeiten von Inhalten. Das spart Zeit sowie unnötige Datenkopien und sichert die Informationsweitergabe an alle mit wenigen Klicks, weil hier Themen und Austausch an einer gemeinsamen Stelle abgebildet werden können.

PRAXISTIPP | Man kann digitale Kommunikationsmedien nach ihrer medialen Reichhaltigkeit unterscheiden. Es gibt wenig reichhaltige Medien, wie E-Mails oder Messaging-Dienste. Sie übermitteln nur rein informative Inhalte, emotionale und relationale Botschaften werden nicht transportiert. Reichhaltigere Medien (Videokonferenz-Tools) übermitteln nicht nur den Sachinhalt einer Nachricht, sondern auch die Mimik und Gestik des anderen und damit persönliche Informationen. Das ist eine wichtige Bedingung für den Vertrauensaufbau und Beziehungserhalt im räumlich verteilten Team.

3. Strukturieren Sie den Austausch untereinander ...

Überlassen Sie das Thema aber nicht einfach Ihren Mitarbeitern, sondern schauen Sie, dass diese Tools auch wirklich genutzt werden. Selbst wenn Sie am Anfang mit etwas Gegenwind rechnen müssen, gewöhnen sich doch alle schnell an neue Kommunikationsformen, wenn sie den Nutzen und Sinn erkennen können. Es liegt an Ihnen, das zu vermitteln und vorzuleben. Machen Sie es Ihren Mitarbeitern leicht, in Kontakt zu kommen. Nutzen Sie Tools, die einfach zu bedienen und anwenderfreundlich sind. Bauen Sie keine technischen Hürden auf.

Alte Abläufe und Mittel funktionieren nicht mehr

Technische Infrastruktur schaffen

Je reichhaltiger das Medium, desto besser die Kommunikation

Vorbild sein

Verlassen Sie sich außerdem nicht darauf, dass das alles schon irgendwie laufen wird. Nehmen Sie das Ruder aktiv in die Hand und strukturieren Sie die Kommunikation in Ihrer Kanzlei. Gerade wenn mehrere Medien nebeneinander eingesetzt werden, kann es zu Verwirrungen kommen.

■ Beispiel

Sie können z. B. mit den Mitarbeitern Leitlinien dafür aufstellen, in welchen Situationen welches Medium eingesetzt werden soll. Auf diese Weise gibt bereits der gewählte Kommunikationskanal einen ersten Aufschluss über das Anliegen:

- Telefon – in dringenden/komplexen Angelegenheiten
- E-Mail – in allen anderen Fällen
- Kollaborationstool – wenn an gemeinsamen Dokumenten gearbeitet wird
- Video-(Konferenz)-Tool – nur für Besprechungen
- Chat – für die informelle Kommunikation

Das reicht natürlich nicht aus, um jeden da abzuholen, wo er ist. Machen Sie regelmäßig ein gemeinsames Statusmeeting, in dem Sie folgende Dinge besprechen:

MUSTER / Agenda für ein Statusmeeting

- Was war gestern? Was steht heute an?
- Gibt es geänderte Prioritäten?
- Gibt es (auch persönliche) Herausforderungen?
- Wer braucht wobei Unterstützung?
- Wer hat eine pfiffige Lösung für ein typisches Homeoffice Problem?

Beachten Sie | Vergessen Sie nicht den informellen Austausch. Legen Sie doch ab und zu gemeinsame virtuelle Kaffeepausen am Rechner ein.

4. Gewähren Sie Freiraum, eigene Formate zu entwickeln

Ihre Mitarbeiter können auch eigene Besprechungsformate entwickeln und leben. Manche brauchen vielleicht mehr Kontaktmöglichkeiten als andere. Auch das hängt wieder von den Persönlichkeiten und der Art der Arbeit ab. Sehen Sie Besprechungszeit nicht als verlorene Arbeitszeit an, sondern als wichtige Plattform, um gemeinsam Ideen weiterzuentwickeln oder sich einfach auszutauschen und in Kontakt zu bleiben. Das ist für den Teamgeist mindestens genauso wichtig wie eine gemeinsame Zielerreichung. Beziehungen müssen gepflegt werden. Das gilt auch für Beziehungen von Kollegen auf Distanz.

5. Entwickeln Sie ein offenes Ohr für die Mitarbeiter!

Vielleicht fragen Sie sich, wie Sie aktiv und aus der Distanz ein offenes Ohr für Ihre Mitarbeiter haben können, z. B. für Beschwerden oder weil ein Mit-

Kommunikation
braucht Struktur

Halten Sie das Team
zusammen

Besprechungen sind
wertvoll

arbeiter zusätzliches Equipment braucht, damit er besser arbeiten kann. Feilschen Sie nicht lange und erfüllen Sie den Wunsch, sofern er nicht überzogen ist. Beschweren Sie sich darüber, dass er Sachverhalte nicht klären kann, weil Sie nicht erreichbar sind, machen Sie einen Termin aus und klären Sie das. Ihre Mitarbeiter werden sehr schnell merken, dass Sie versuchen, Ihnen das Arbeiten so leicht wie möglich zu machen. Das wird sie motivieren und sie werden sich bemühen, Ihnen entgegenzukommen.

■ Beispiel: Jammerlappen-Runde

Manchmal ist es hilfreich, einmal etwas Ungewöhnliches zu tun, damit der Frust aus der Welt ist, der sich angestaut hat. Bitten Sie alle Mitarbeiter, für die nächste Besprechung einen alten Lappen bereitzuhalten. Dann läuten Sie die „Jammerrunde“ ein. Ihre Mitarbeiter können nun den persönlichen „Jammerlappen“ hochhalten und eine Minute ihr Leid klagen. Die anderen hören nur zu. Es geht nicht darum, alle Probleme sofort aus der Welt zu schaffen, sondern dem Jammern Raum zu geben. Das entlastet enorm, löst Frust und der Jammerlappen nimmt die Schärfe, weil es ja auch irgendwie lustig ist. So können Sie dann konstruktiv über die Lösung von Problemen sprechen.

6. Ein Rat nicht nur für die Coronakrise: Seien Sie nachsichtig

Halten Sie aus, dass manche Ihrer Mitarbeiter zurzeit vielleicht nicht die Leistung abrufen können, die Sie von ihnen gewohnt sind. Es werden wieder andere Zeiten kommen, in denen das möglich ist. Krisenzeiten können andererseits auch andere beflügeln, über sich hinauszuwachsen. Weil sie sich jetzt innerlich mehr erlauben, weil mehr möglich ist, weil mehr ausprobiert werden kann und weil die Fehlertoleranz höher ist.

Wie auch immer Sie Ihre Mitarbeiter im Homeoffice führen – seien Sie sich der Auswirkungen bewusst. Es kann sein, dass die innere negative Einstellung an dem Heimarbeitsplatz so groß ist, dass sich Fehler häufen oder die Produktivität leidet. Dann haben Sie herausgefunden, dass dieser Mitarbeiter auf Dauer nicht im Homeoffice arbeiten sollte – es tut weder ihm noch der Kanzlei gut. Versuchen Sie in diesem Fall, ihn so schnell wie möglich zurück in die Kanzlei zu bekommen. Vielleicht reicht für den Anfang ja auch die Möglichkeit, sich mit einem Kollegen abzuwechseln und jeden zweiten Tag in die Kanzlei zu gehen.

FAZIT | (Der Aufbau von) Vertrauen ist die größte Herausforderung beim Führen von räumlich verteilten Teams. Gerade der Mangel an persönlichen Kontakten und die fast nur auf den reinen Informationsaustausch gerichtete Kommunikation erschweren die Vertrauensbildung und können auf Dauer zulasten der Teamidentität gehen. Doch mit offenen Ohren, nötigen Freiräumen und technischen Hilfsmitteln ist Homeoffice (überraschend) effektiv und effizient.

↘ WEITERFÜHRENDER HINWEIS

- Fernbedienung 2.0 – so sind Kanzleien in der Homeoffice-Ära erfolgreich, AK 21, 68

Lösungen
konstruktiv angehen

Ausprobieren geht
nur mit höherer
Fehlertoleranz



ARCHIV
Ausgabe 4 | 2021
Seite 68