

FÜHRUNGSTHEMA:

... UND PLÖTZLICH SIND ALLE IM HOMEOFFICE

5 Impulse für Führungskräfte



Bildnachweis: Laptop von Monoar Rahman Rony auf Pixabay

Im Moment schützt uns und andere die räumliche Distanz vor der Ausbreitung von Corona. Da, wo es möglich ist, arbeiten wir im Homeoffice. Für einen Teil von uns ist es normal von zuhause aus zu arbeiten, für andere ist es etwas völlig Neues.

Wenn Sie und Ihr Team zur zweiten Gruppe gehören und die Zusammenarbeit auf Distanz für Sie Neuland ist, können die folgenden fünf Impulse für Sie hilfreich sein. Sie erfahren, was Sie als Führungskraft tun können, um den Übergang ins Homeoffice für alle gut zu gestalten und die Produktivität zu sichern.

1

Eigene Erwartungen
prüfen und
geduldig sein

Für alle Beteiligten ist die gegenwärtige Situation ungewohnt und es braucht Zeit bis sich Arbeitsprozesse wieder eingespielt haben. Auf dem Weg dahin wird sicher einiges schiefgehen. Sie werden neue Abläufe testen, wieder verwerfen und neue Wege suchen. Dazu kommt, dass Sie und Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich jeweils am neuen Arbeitsplatz im heimischen Büro oder am Küchentisch zurechtfinden müssen. Und da sind auch noch die anderen Bewohner der Wohnung, die ihre eigenen Vorhaben verfolgen. Es kann passieren, dass kleine Kinder in die Videokonferenz platzen oder es eine laute Geräuschkulisse durch die anderen Familienmitglieder während des Telefonats gibt. Ja, das mag störend sein und unter anderen Umständen nicht business-like, aber im Moment ist das so und wahrscheinlich für alle gleichermaßen anstrengend.

FÜHRUNGSTHEMA:

... UND PLÖTZLICH SIND ALLE IM HOMEOFFICE

5 Impulse für Führungskräfte

Frust wird befeuert, wenn unsere Erwartungen nicht von der Realität erfüllt werden. Daher ist es sinnvoll Ihre Erwartungen an die Zusammenarbeit und vor allem an die Leistungsfähigkeit der Teammitglieder für die erste Zeit ehrlich zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen. Hilfreiche Fragen dazu sind: Was sind die aktuellen Prioritäten? Wie können diese in den Zielen berücksichtigt werden? Wie sieht die Homeoffice Situation der einzelnen Teammitglieder aus? Können Aufgaben anders verteilt werden? Gibt es Einschränkungen bei den Kommunikationsmitteln, z. B. eine schlechte Internetverbindung bei einzelnen? Sind die aktuellen Kernarbeitszeiten noch sinnvoll oder ist es besser auf andere Zeiten auszuweichen, z. B. wenn die Kinder schlafen?

Auch wenn Sie Ihre Erwartungen an die Realität angepasst haben, wird es immer wieder anders laufen als erwartet. Da hilft nur Verständnis und Geduld mit den Mitmenschen - und mit sich selbst.

2

Sprechen Sie über
die aktuelle Situation
und
geben Sie Orientierung

Die Situation ist neu und beunruhigend – für alle von uns. Darüber reden hilft. Dazu braucht das Team Gelegenheit, sich miteinander und mit Ihnen über die Erfahrungen und das Erleben der aktuellen Geschehnisse und der Arbeit im Homeoffice auszutauschen. Das können Sie zum Beispiel zu Beginn eines Jour fixe Meetings machen indem Sie die ersten Minuten dafür einplanen von der aktuellen Situation im jeweiligen Homeoffice zu erzählen. Das kann gerne von Tag zu Tag unterschiedlich und humorvoll sein. Fragen Sie doch einfach mal nach lustigen Momenten im Homeoffice oder zeigen Sie sich in einer Videokonferenz gegenseitig den aktuellen Arbeitsplatz oder den Ausblick aus dem Fenster.

In unsicheren Zeiten geben Absprachen und Vereinbarungen Orientierung. Deshalb sprechen Sie frühzeitig über Ihre Erwartungen in Bezug auf das Arbeiten im Homeoffice und hören Sie, welche Erwartungen die Teammitglieder an die andern im Team und an Sie als Führungskraft haben. Treffen Sie gemeinsam verbindliche

Vereinbarungen, wie Sie die Zusammenarbeit auf Distanz angehen möchten. Diese Absprachen und Vereinbarungen können verschiedenste

FÜHRUNGSTHEMA:

... UND PLÖTZLICH SIND ALLE IM HOMEOFFICE 5 Impulse für Führungskräfte

Punkte betreffen, wie zum Beispiel die Zeiten, an denen alle erreichbar sind, die Reaktionszeit auf E-Mails, die Dokumentenablage auf der neuen Online Kooperationsplattform, der Dresscode für Videokonferenzen, den Umgang mit Notfällen etc.

Dabei geht es nicht darum jedes kleinste Detail und jede Eventualität schon am Anfang genau regeln zu wollen. Das kostet unnötig Zeit und niemand weiß, wie es wirklich laufen wird. Wichtiger ist, die aktuellen Punkte verbindlich zu klären und die Zusammenarbeit auf Distanz in kurzen Abständen zu reflektieren und die getroffenen Vereinbarungen regelmäßig auf den Praxis-Prüfstand zu stellen und gegebenenfalls zu justieren.

3

Kontrolle anders:
Stimmen Sie
Arbeitspakete ab
und vertrauen Sie

Arbeitet das Team an einem anderen Ort, ist es normal, wenn die Führungskraft das Gefühl bekommt einen Teil der Kontrolle einzubüßen. Aber mal ganz ehrlich: auch wenn Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Büro nebenan sind, können Sie sich nicht zu jeder Zeit sicher sein, was sie tun, oder?

Es stimmt: Arbeitet das Team im Homeoffice, ist es nur mit großem Aufwand möglich sicherzugehen, wer wann was tut und ob die Wochenarbeitszeit auf die Minute eingehalten wird. Aber ist das wirklich wichtig? Wenn das Geleistete der abgesprochenen Quantität und Qualität entspricht, ist es dann nicht zweitrangig, ob die Wochenarbeitszeit genau eingehalten wurde? Ist es nicht wichtiger, was am Ende geleistet wird?

Stimmen Sie dazu eindeutige Arbeitspakete und Abgabetermine mit Ihrem Team ab. Das kann zum Beispiel in einer 15 Minuten-Morgenvideokonferenz stattfinden, die an die Daily stand up-Meetings aus dem agilen Arbeiten angelehnt ist. In dieser Morgenrunde beschreibt jedes Teammitglied kurz, was es in den letzten 24 Stunden für die Zielerreichung getan hat, was für die nächsten 24 Stunden plant zu tun und wo er oder sie Unterstützung durch andere braucht. Nach 15

Minuten ist Schluss, egal wie weit Sie im Meeting sind (dies wird time boxing genannt). Am Anfang kann dieses Vorgehen ungewohnt sein. Wird es konsequent eingesetzt, führt es zu einem fokussierten und effizienten Meeting. Dazu ist wichtig, dass jeder nur seine relevanten Punkte nennt und es nicht diskutiert wird. Wenn es weiteren Diskussionsbedarf zwischen einzelnen Teammitgliedern oder auch dem gesamten Team gibt, werden diese im Anschluss als separate Meetings vereinbart. Durch diese einfache

FÜHRUNGSTHEMA:

... UND PLÖTZLICH SIND ALLE IM HOMEOFFICE 5 Impulse für Führungskräfte

und effiziente Maßnahme sind alle täglich auf dem gleichen Stand und gut informiert. Das schafft Entlastung für Sie und Ihr Team.

Und zu nicht zuletzt: Geben Sie Ihren Teammitgliedern Luft zum Arbeiten. Anstatt Micro-Management: Vertrauen Sie darauf, dass jeder und jede in Ihrem Team das Beste gibt, was in der gegebenen Situation möglich ist.

4

Kommunikation braucht
Struktur –
sorgen Sie dafür

Damit die Kommunikation funktioniert braucht sie Struktur. Es geht dabei sowohl um die Kommunikation im gesamten Team als auch um Zweier-Gespräche. Im Homeoffice zu arbeiten heißt nicht auf die eingespielten Teambesprechungen und die individuellen Jour fixe zu verzichten. Im Gegenteil. Es geht darum, das Bewährte auf die aktuelle Gegebenheit zu übertragen und weiterzuentwickeln. Dazu gehört, dass neben den sachlichen Themen auch der persönliche Austausch zwischen den Teammitgliedern in der Kommunikationsstruktur berücksichtigt wird: Die Gespräche in der Kaffeeküche gibt es im Moment nicht mehr. Warum nicht einen gemeinsamen online Termin für eine gemeinsame Kaffeepause einrichten?

Die Wahl des Kommunikationsmediums hängt von der Zielsetzung der Kommunikation und der technischen Ausstattung der Beteiligten ab. Folgenden Medien werden häufig eingesetzt, wobei ist die Liste und die Nutzungsmöglichkeiten unvollständig sind:

- Videokonferenzen (z.B. Webex, Skype, Zoom): Austausch mit allen, Teilen von Dokumenten
- Slack: Gemeinsames Bearbeiten von Themen, Weitergeben von Infos
- Trello: Gemeinsames Bearbeiten von Projekten, Teilen von Dokumenten
- E-Mail: Mitteilen von ausführlichen Einzelthemen
- Telefon: Dialog und konkrete Abstimmung mit einzelnen oder dem Team
- ...

Wie Sie die Nutzung in Ihrem Team vereinbaren, hängt von Ihnen und Ihrem Team ab. Wichtig ist, dass Sie es tun und alle im Team das gleiche Verständnis davon haben, wie und für welchen Zweck welches Kommunikationsmedium bevorzugt genutzt wird.

Quellen:

www.webex.com
www.skype.com
www.zoom.us
www.trello.com

FÜHRUNGSTHEMA:

... UND PLÖTZLICH SIND ALLE IM HOMEOFFICE 5 Impulse für Führungskräfte

Tipp:
Zoom und Webex bieten
Übungsmeetings auf ihren
Webseiten an

Auch wenn Sie an einem anderen Ort sind, machen Sie deutlich, dass Sie ansprechbar und erreichbar sind – genauso wie bisher. Egal ob via E-Mail, Telefon, Videochat: Sind für Ihr Team da.

Behalten Sie dabei bitte im Hinterkopf, dass vielleicht nicht alle Teammitglieder mit der Nutzung von Zoom & Co vertraut sind. Geben Sie ihnen Sicherheit, in dem Sie die Teilnahme an kurzen Übungs- oder Erkundungsterminen für die jeweilige Plattform möglich machen.

5

Tauschen Sie sich mit
andern Führungskräften
aus.

Andere Führungskräfte werden vergleichbare Themen haben. Warum nicht einen regelmäßigen Austausch mit Kollegen und Kolleginnen zum Thema Führen auf Distanz und Arbeiten im Homeoffice einrichten? In diesem geschützten Rahmen können Sie Erfahrungen und Tipps über zum Beispiel die Moderation von Videokonferenzen, Ideen für die Lösung von technischen Schwierigkeiten oder den Umgang mit dem Lagerkoller, etc. austauschen. Schlagen Sie es doch einfach vor.

Fazit

Die abrupte Umstellung auf Homeoffice ist für alle Beteiligten eine Herausforderung. Der zentrale Schlüssel ist trotz der räumlichen Distanz soziale Nähe zu schaffen. Dies gelingt, wenn Sie mit Ihrem Team viel in Kontakt sind, die Situation immer wieder reflektieren und Schritt für Schritt gemeinsame Lösungen für eine produktive Zusammenarbeit entwickeln. Viel Erfolg & bleiben Sie gesund.

Karin Straub
FÜHRUNG & KOMMUNIKATION

mail@karin-straub.de
www.karin-straub.de