



Plötzlich Home-Office!

Tipps für Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden

Die aktuelle Krise um COVID-19 hat zu einer plötzlichen Ausweitung von Telearbeit und mobilem Arbeiten in vielen Bereichen der Bundesverwaltung geführt. Auch wenn die technischen Voraussetzungen schnell geprüft und eingerichtet werden konnten, bleibt für viele die Frage offen: Wie führe ich jetzt aus dem Home-Office? Dies ist ein aktuelles Thema in Einzelcoachings.

Bestehende Erfahrungen vergegenwärtigen

Home-Office bedeutet, dass Menschen von Zuhause aus arbeiten. Im Grunde geht es um Teams, die nicht an einem Ort zusammensitzen. Viele Teams sind bereits jetzt zwischen Berlin und Bonn oder anderen Städten verteilt. Auch Teams im gleichen Gebäude auf unterschiedlichen Stockwerken sitzen nicht räumlich zusammen. So betrachtet arbeiten die wenigsten Teams an einem Ort. Diese Erkenntnis, dass bereits jetzt viele Sachen nicht face-to-face abstimmt werden, kann dabei helfen, Home-Office als einen weiteren Standort anzusehen. Daher verfügen viele Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden über Erfahrungen, die sie jetzt nutzen können.

Aus den Augen, aus dem Sinn? Eigene Annahmen hinterfragen

Bislang galt Home-Office vielen als zweite Wahl. Man dachte, dass die Zusammenarbeit über Distanz schwieriger sei, dass „aus den Augen, aus dem Sinn“ bedeutet. Deshalb wurde Home-Office teilweise nur in Ausnahmesituationen gewährt, z.B. für Betreuungszwecke oder aus gesundheitlichen Gründen. Dabei ist Distanz kein objektives Kriterium: Studien belegen, dass die Effektivität und Effizienz von Teams nicht mit zunehmender Entfernung abnehmen.¹

Da Annahmen unsere Gedanken, Gefühle und Verhalten leiten, können Führungskräfte ihre Annahmen in Bezug auf Home-Office überprüfen: Wie war Ihr Umgang mit Anträgen bislang? Wie wichtig waren Ihnen Status-Symbole wie die Bürogröße, die im Home-Office nicht sichtbar

¹ Quelle: Siebdrath, Hoegl, Ernst: How to Manage Virtual Teams? In MIT Sloan Management Review, 2009

sind? Wie wichtig war Ihnen das Gefühl, die Mitarbeitenden kontrollieren zu können? Anhand einer ehrlichen Überprüfung kann die Akzeptanz der neuen Realität gefördert werden.

Nah trotz Ferne durch häufige Kommunikation und Identifikation

Das Konzept der „**wahrgenommenen Nähe**“ kann helfen, hinderliche Annahmen zu überwinden.² Unsere Wahrnehmung von Nähe entsteht durch häufige Kommunikation und gemeinsame Identität. Die Häufigkeit in der Kommunikation ist entscheidend, denn dadurch kann eine Tiefe in der Interaktion erreicht werden. Wenn bislang Floskeln wie „Aus den Augen, aus dem Sinn!“ unsere Sicht prägten, können wir mit häufiger Kommunikation andere gezielt „in den Sinn“ holen. Teams mit hohem Home-Office-Anteil sollten zur Steigerung der Wahrnehmung von Nähe häufiger miteinander kommunizieren.

Eine gemeinsame Identität reduziert Unsicherheit und hilft, positive Absichten zu unterstellen. Für Führungskräfte mit einem hohen Home-Office-Anteil im Team heißt dies, bewusst das Team digital zusammenholen, um Ziele und Aufgaben gemeinsam zu definieren und Verbindungen zwischen Teammitgliedern zu fördern. Dabei die soziale Seite nicht vergessen: in Krisenzeiten ist die Frage „Wie geht’s?“ extrem wichtig.

Struktur und Offenheit

Tools wie Telefon- und vor allem Videokonferenzen und Chats ermöglichen die häufige Kommunikation und verringern Distanz. Bei der Wahl der Kommunikationsmittel sind interaktive Instrumente immer besser: Video und Chat sind besser als E-Mail, Telefonate und Telefonkonferenzen ebenfalls. Führungskräfte können zur Effektivität der Teams dadurch beitragen, indem sie bei der Nutzung der Tools Vorbild sind.

Ein weiteres Problem in standortübergreifenden Teams kommt aus der Unsicherheit, ob etwas angekommen ist: Sie schicken eine E-Mail und hören anschließend nichts. Dieses Beispiel unterstreicht die Bedeutung von häufiger interaktiver Kommunikation. Im Home-Office müssen wir die Balance zwischen Hol- und Bringschuld in der Kommunikation überdenken. Hilfreich ist es nachzufragen, anstatt zu warten: Im Zweifelsfall greifen Sie zum Hörer!

Home-Office erfordert dennoch mehr Selbstführung. Frischen Sie die alten Tipps aus dem Zeitmanagement-Seminar auf, wie ein Tagespensum zu planen, Arbeitspakete zu schnüren und Multitasking zu vermeiden. Finden Sie einen Umgang mit den Störungen zu Hause; diese werden nicht verschwinden. Es ist auch hilfreich, Strukturen aus dem Büro zu übernehmen, zum regelmäßige Pausenzeiten und die Kleidung. Die informellen Begegnungen aus der Teeküche können im Home-Office nachgebildet werden und – wie im Büro – gehen diese die Führungskraft nichts an.

Im Home-Office kann Isolation schnell entstehen, vor allem wenn die Kommunikation zu gering ist. Selbstausschöpfung und Burn-Out sind Gefahren im Home-Office. Hier spielt das Selbstmanagement eine wichtige Rolle. Über die Ziehung von Grenzen („Jetzt bin ich nicht erreichbar!“, „Ich mache Mittag und bin für 30 Minuten offline!“) kann Resilienz gefördert werden. Machen Sie Pausen, holen Sie frische Luft, passen Sie gut auf sich auf.

Um über die geographische Distanz leistungsfähig und erfolgreich zu sein, sollte daher die psychologische Distanz zwischen Teammitgliedern verringert werden. Dafür hilft vor allem häufige Kommunikation. Mit zunehmend guten Erfahrungen können hinderliche Annahmen zum Home-Office geändert werden und diese Arbeitsform als eine sinnvolle Ergänzung zur Arbeit im Büro akzeptiert werden.

Viel Erfolg im Home-Office!

² Wilson/Metiu et al., Perceived Proximity in Virtual Work: Explaining the Paradox of Far-but-Close, in: Organization Studies 29(07), 2008, S. 979–1002.



ovey*
organisation and
leadership development

Dr. Joey-David Ovey

Coach im Coachpool der Bundesakademie für Öffentliche Verwaltung.

Ich bin Organisationsberater, Moderator und Coach mit dem Schwerpunkt öffentlicher Sektor und Non-Profit.

Mein Hintergrund ist in der Unternehmensberatung. Seit einigen Jahren bin ich nun selbstständig als systemischer Coach und begleite Menschen, Teams und Organisationen bei der Optimierung von Zusammenarbeit und bei der Reflexion der Auswirkungen von Digitalisierung auf Führung und Teams.

Bei Twitter finden Sie mich unter @joeydavidovey

www.ovey.eu