

Führen im virtuellen Raum

Um langfristig erfolgreich zu sein, muss Homeoffice nach der ungeplanten Ausrollung weiterentwickelt werden!

Homeoffice als neues
Arbeitsmodell: Mit leichter
Unterstützung erwächst
aus der Not die Tugend

Prozesshilfe als wirksamer
Hygienefaktor:
Erleichtern Sie den Umstieg

Führen im virtuellen Raum

Um langfristig erfolgreich zu sein, muss Homeoffice nach der ungeplanten Ausrollung weiterentwickelt werden!

Auf den Schock des ersten Lockdowns im März 2020 folgte eine Umstellung auf Homeoffice in einer Geschwindigkeit und Qualität, die nur die Wenigsten für möglich gehalten hätten. Zuerst für alle Beteiligten scheinbar eine große Katastrophe, wie viele Veränderungen, die von außen verursacht werden. Aber das Virus hat uns die Wahl genommen: kompletter Stillstand oder virtuelles Arbeiten. Viele – Arbeitgeber wie Arbeitnehmer – haben die Vorteile schnell erkannt und die vermeintliche Notlösung zur willkommenen Alternative erklärt. Mittlerweile ist mancherorts Ernüchterung wahrnehmbar. Welche dieser Unzufriedenheiten sind nun dem vielfach fortschreitenden „Corona-Blues“ geschuldet, und was wird nach Ende der Kontaktbeschränkungen nötig sein, um Homeoffice und mobiles Arbeiten vom alternativlosen Notprogramm in ein erfolgreiches Arbeitsmodell zu überführen? Einige Anregungen dazu finden Sie hier.

Unterstützen Sie ein angemessenes Arbeitsumfeld

Grundvoraussetzung für eine dauerhafte Homeoffice-Lösung ist ein ausreichend ausgestatteter und zum konzentrierten Arbeiten geeigneter Arbeitsplatz. Die Definition der Mindestausstattung und ein gut organisierter technischer Support durch das Unternehmen sind für die Betroffenen wichtige Unterstützungen. Eine angemessene Kostenbeteiligung bei notwendigen Anschaffungen und dem reibungslosen Betrieb der neuen Infrastruktur bietet einen zusätzlichen Anreiz.

Steigern Sie die Effizienz mit durchgängiger Kommunikation

Während die Business-Software in den meisten Unternehmen einen hohen Standardisierungs- und Automatisierungsgrad erreicht hat, besteht bei der Auswahl der Kommunikationskanäle oft noch eine große Vielfalt. Gleichzeitig wird der Bedarf zur Schärfung der Kommunikationsstrategie sichtbar. Medienbrüche und Inkonsequenzen sind bei physischer Nähe weniger auffällig, da sie leichter kompensiert werden können als auf Distanz.

Schlichte Vereinbarungen erhöhen die Arbeitseffektivität – und die Zufriedenheit aller

Physische Distanz erhöht den Bedingungsbedarf: Kurzer, regelmäßiger Austausch vertieft Beziehungen und schafft Vertrauen

Und wenn schon Kontakt, dann während und in guter Qualität: Gestalten Sie den Raum für tragfähige Beziehungen

Insbesondere im virtuellen Raum wirken die Festlegung folgender Maßnahmen unter breiter Einbindung der Betroffenen und eine daraus resultierende knappe aber strenge Governance positiv auf Produktivität und Zufriedenheit:

- ▶ Unterscheidung von Entscheidungsfindung und Information
- ▶ Reduktion auf unbedingt erforderliche Adressaten
- ▶ Festlegung der Frequenz der Information
- ▶ Festlegung des Kommunikationsmediums

Transferieren Sie bewährte Kommunikationsformate in die virtuelle Welt

In festverorteten Büros und Arbeitsumgebungen entsteht ein Wir-Gefühl oft auf natürliche Weise durch Pausengespräche oder das gemeinsame Mittagessen in der Kantine. Gleichzeitig erfolgt dabei der Abgleich von unternehmensrelevanten Inhalten und ermöglicht die soziale Interaktion. Beides stärkt sowohl die Bindung zum Unternehmen als auch jene innerhalb der Teams.

Als virtuelle Kompensation für die täglichen kleineren, inhaltlichen oder persönlichen Abstimmungen, die sonst in der Teeküche oder zwischendurch am Schreibtisch stattfinden, eignen sich virtuelle „Daily-Stand-Ups“ sehr gut. Dieses aus der Präsenz adaptierte Format wird als täglicher Fixpunkt angeboten, und jedes Teammitglied nimmt nach Bedarf daran teil. Für den Zeitrahmen gelten 15 bis 30 Minuten als Anhaltspunkt. Die einprägsame Benennung dieses Formats erleichtert die Einbettung in die Unternehmenskultur und die Akzeptanz in den Teams.

Nutzen Sie Präsenzzeit als Qualitätszeit

Zur nachhaltigen Stärkung des Teamspirits und der Bindung zum Unternehmen sind regelmäßige gemeinsame Präsenzzeiten unverzichtbar. Soweit es die geografischen Distanzen zulassen, eignet sich idealerweise der Wochentakt. Bei größeren zeitlichen Abständen empfehlen sich organisierte Formate mit Anwesenheitspflicht. Dabei steht die Nutzung der gemeinsamen Zeit als Qualitätszeit im Vordergrund. Operative Inhalte, die auch virtuell ohne Qualitätsverlust bearbeitet werden können, sind zu vermeiden. Grundsätze in der Zusammenarbeit, gegenseitige Erwartungen und offenes Feedback sollten ausreichend Raum erhalten.

Transparente Strukturen erlauben Eindeutigkeit: Klare Erwartungen über das *Was* ebenso wie über das *Wie*

Stärken Sie das Vertrauen durch Vereinbarung von Leistungs- und Erfolgsparametern

Die Frage nach der Messung von Leistung und Erfolg bei Wissensarbeitern ist nicht neu, wird jedoch im virtuellen Raum und durch verschwimmende Grenzen von Privatem und Beruflichem noch relevanter. Die zielführendste Antwort ist „Vertrauen“. Um dieses Vertrauen in ausreichendem Maß aufzubauen und zu erhalten, sind folgende Maßnahmen empfehlenswert:

- ▶ Eindeutige Rollenklärung, vor allem hinsichtlich des Entscheidungsspielraumes, der allen Beteiligten zur Verfügung steht
- ▶ Klärung der inhaltlichen und terminlichen Erwartungen
- ▶ Gemeinsames Verständnis zu Präsenzzeiten, On- und Offlinezeiten und Erreichbarkeit

Das gilt für die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Führungskraft genauso wie innerhalb des Teams. Vielleicht wird der eine oder andere Punkt durch die Unternehmenskultur bereits abgedeckt. Es ist dennoch empfehlenswert, die wichtigsten Maßnahmen – weniger ist mehr – zu vereinbaren, transparent zu machen und laufend nachzuschärfen.

Schaffen Sie eine Win-Win-Situation durch hybride Arbeitsmodelle

Die Weiterentwicklung von hybriden Arbeitsmodellen in sozialer, organisatorischer und technischer Hinsicht trägt das Potenzial zu höherer Produktivität, mehr Zufriedenheit für die Betroffenen, sowie größerer zeitlicher und örtlicher Flexibilität.

Als Zusatzeffekt wird eine größere Gestaltungsfreiheit in der Zusammensetzung von Projektteams auch über Standort- und Unternehmensgrenzen hinaus generiert. Langfristig wird sich auch die Chancengleichheit von Mitarbeitern an unterschiedlichen Standorten in dezentralen Organisationen einstellen. Zudem sind die meisten der beschriebenen Aktivitäten wertvolle Beiträge zur Weiterentwicklung jener Mitarbeiter, die vorwiegend oder ausschließlich im Office präsent sind. Die fortgesetzte Arbeit an einer von Vertrauen und Selbstverantwortung geprägten Unternehmenskultur ist in jedem Fall eine wertvolle Begleitmaßnahme.

Eine Investition in den wichtigsten Betriebsstoff zwischen Menschen: Vertrauen