

Der Homeoffice-Kickstarter

Plötzlich arbeitet die Mehrheit des Teams zu Hause. Wenn das nicht vorher vorbereitet wurde, dann kann Homeoffice eine ziemliche Herausforderung sein. Hier kommt mein Notfallkoffer für Führungskräfte und HR-Verantwortliche. Umfangreiche Vorschriften sind nicht nötig, ein paar Faustregeln helfen bereits.

Vertrauen:

Schenken Sie Ihren Mitarbeitenden Vertrauen. Gehen Sie vom Guten aus und intervenieren Sie erst, wenn Sie nachweislich das Gegenteil feststellen. Vertrauen ist gut – Kontrolle vor Ort ist sowieso unmöglich. Fordern Sie stattdessen Ergebnisse ein (folgt gleich).

Ergebnisorientierte Aufträge:

Klären Sie mit Ihren Mitarbeitenden, welche Ergebnisse benötigt werden. Investieren Sie Zeit in das „Definition-of-Done“, wie es im Sprachgebrauch des agilen Arbeitens heisst. Definition-of-Done beschreibt, was am Schluss vorliegen muss, damit der Auftrag als abgeschlossen gilt. Je genauer Sie das mitteilen können, desto eher erhalten Sie das gewünschte Ergebnis. Die Investition lohnt sich, denn so haben Sie eine echte „Output-Kontrolle“. Vermeiden Sie dagegen „Mikromanagement“ und unzählige Anrufe bei den Mitarbeitenden. Das führt in der Regel nur zu Hektik, Zeitverlust und am Schluss zu schlechter Stimmung.

Transparenz:

Sorgen Sie dafür, dass alle im Team wissen, wer an welchen Aufträgen arbeitet. Alle Mitarbeitenden sollten Einsicht in die laufenden Aufträge haben. Richten Sie einen virtuellen Teamraum ein, in dem aktuelle Informationen und Arbeitshilfen zugänglich sind.

Falls Sie kein elektronisches Taskboard oder eine E-Collaboration-Plattform haben, dann nutzen Sie das Intranet oder einen Ordner bzw. eine Auftragsliste auf einem gemeinsamen Laufwerk; in weniger sensiblen Bereichen geht auch Google Docs (prüfen Sie die Sicherheitsanforderungen). Hier gibt es zahlreiche Möglichkeiten. Lassen Sie sich von IT-Fachleuten oder von versierteren Kolleginnen und Kollegen beraten.

Austausch:

Fördern Sie den Austausch im Team (vgl. Rituale). Schlagen Sie für anspruchsvolle Arbeiten gegenseitige Absprachen am Telefon oder per Video-Konferenz vor. Der reine Email- und Chatverkehr ist anfällig auf Pannen. Und ja, wenn es die Situation erlaubt, sorgen Sie für regelmässige Treffen Face-to-Face.

Bereiten Sie Video- oder Telefonkonferenzen genau so sorgfältig vor wie bisher die physischen Treffen. Das Arbeiten mit einer so genannten Besprechungsvorlage (schriftlich formulierte Anträge) erleichtert bei anspruchsvollen Themen die Diskussion und danach die Ergebnissicherung. Machen Sie es sich zur Regel: keine Telefon- oder Video-Konferenz ohne Ziel und Tagesordnung.

Erinnern Sie bei Bedarf Ihre Mitarbeitenden an die Regeln des guten Telefonanrufs (gibt es tatsächlich und haben im Zeitalter der Digitalisierung ihre Gültigkeit nicht verloren...).

Hintergrundinformation und Sinnvermittlung:

Investieren Sie auch Zeit, um den Mitarbeitenden Hintergrund-Informationen zu geben. Im Homeoffice fehlt ihnen der Austausch mit Anderen. Erklären Sie, welche Themen das Unternehmen gerade beschäftigt und wie einzelne Aufträge einzuordnen sind. Das sorgt für Klarheit, vermittelt Sinn und wirkt sich letztlich günstig auf die Motivation aus.

Rituale:

Auch im Homeoffice gibt es Rituale. Legen Sie eine gemeinsame Chat-Zeit fest. Halten Sie regelmässige Telefonkonferenzen ab, wenn Sie sich überhaupt nicht mehr face-to-face treffen. An diesen Konferenzen besprechen Sie die Auftragsverteilung und vermitteln Hintergrund-Informationen (vgl. oben). Beginnen Sie den Austausch mit einer kleinen Checkin-Runde, bei der alle sich kurz zum Befinden äussern können.

Vereinbaren Sie, dass jedes Teammitglied gegen Ende der Woche einen kleinen Statusbericht schickt (Was habe ich erledigt, was gehe ich als nächstes an, wo habe ich Fragen oder benötige ich Unterstützung?). Dieser Statusbericht richtet sich an das ganze Team, das erhöht die Verbindlichkeit.

Finden Sie Ihre eigenen Rituale, die für Zusammenhalt im Team sorgen!

Regeln:

Legen Sie Regeln wie Präsenzzeiten vor dem Bildschirm oder Antwortzeiten (Erreichbarkeit) per Mail und Telefon fest. Diese Regeln geben nicht nur dem Team als Ganzes, sondern auch dem Arbeitsalltag jedes einzelnen Team-Mitglieds ein Grundgerüst.

Nachsicht bei Pannen und Missverständnissen:

Rechnen Sie zu Beginn mit Pannen und Missverständnissen. Elektronische Kommunikation ist anspruchsvoll. Schenken Sie Zeit und Geduld für einen zweiten Versuch oder für die Beseitigung von Unklarheiten. Behelfen Sie sich mit Skizzen (Aufnahme mit dem Smartphone reicht), Diagrammen oder Tabellen, um komplexere Zusammenhänge zu erläutern. Das bedeutet einen Mehraufwand, aber auch er lohnt sich.

Wenn Sie feststellen, dass eine Situation im Chatroom oder im Mailaustausch eskaliert, greifen Sie zum Telefon – oder noch besser: regeln Sie die Angelegenheit von Angesicht zu Angesicht. Schlagen Sie im Notfall einen Unterbruch vor und setzen Sie das Gespräch zu einem späteren Zeitpunkt fort.

Feedback und Wertschätzung:

Geben Sie Ihren Mitarbeitenden stets eine Rückmeldung zu den Aufträgen, die sie abgeschlossen haben. Gerade im Homeoffice ist eine wertschätzende Bemerkung oder ein Lob gefragt, weil alle alleine arbeiten. Und Lob wirkt besonders, wenn die Anderen ebenfalls davon erfahren.

Zürich, März 2020