



10 Praxis-Tipps für wirksame Führung auf Distanz

Organomics GmbH, Köln

Heute wissen wir mehr als zu Beginn der Pandemie – nicht nur über Corona

Seit dem Beginn der Pandemie wissen wir viel mehr über die Zusammenhänge, Dos and Don'ts der Arbeit im Homeoffice und der Rolle der Führungskräfte. Jede Woche erscheint mindestens eine Studie zu diesem Thema – mit mehr oder weniger hilfreichen Tipps.

In diesem kurzen Whitepaper haben wir Informationen aus solchen Untersuchungen, aus eigenen Studien und Projekten zusammengetragen und auf zehn Charts komprimiert.

Diese Sammlung von Praxis-Tipps erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Gleichwohl wird es den Führungskräften, die sie beherzigen, leichter fallen, ihre Mitarbeitenden durch die Pandemie und in eine (hybride) Post-Corona-Zeit zu begleiten – mit positiven Effekten für Motivation und Leistung, aber auch für ihre (psychische) Gesundheit.

Zielgruppe des Whitepapers sind die Führungskräfte selbst und Personalentwickler, denen das Thema Führung am Herzen liegt.

Sprechen Sie uns gerne an, wenn Sie Fragen haben.

Wir freuen uns ferner über Ihre Meinung/Kommentare und wünschen Ihnen viel Vergnügen beim Lesen der folgenden Seiten und viel Erfolg beim Ausprobieren des einen oder anderen Praxis-Tipps.

Dr. Thomas Bittner
Geschäftsführer



1. Videokonferenzen effektiv durchführen

Videokonferenz schlägt Telefonkonferenz. Unsere Analysen zeigen, dass Videokonferenzen stärker auf den Homeoffice-Erfolg einzahlen.



Verteilen Sie in Videokonferenzen Aufgaben (Moderation, Bericht zum „Stand der Dinge“, Protokoll, Zusammenfassung, etc.), um auch die introvertierten Mitarbeitenden angemessen zu beteiligen.

Aber: Die Konzentrationsfähigkeit der Teilnehmenden ist wesentlich kürzer als bei Präsenz-Meetings. Optimale Dauer: 50 Minuten, maximal: 90 Minuten - dabei eine Pause einplanen. „Krumme“ Zeit wählen (bspw. 7 Minuten Pause oder Fortsetzung um 10:48 Uhr), weil das die Aufmerksamkeit auf pünktliches Erscheinen lenkt.

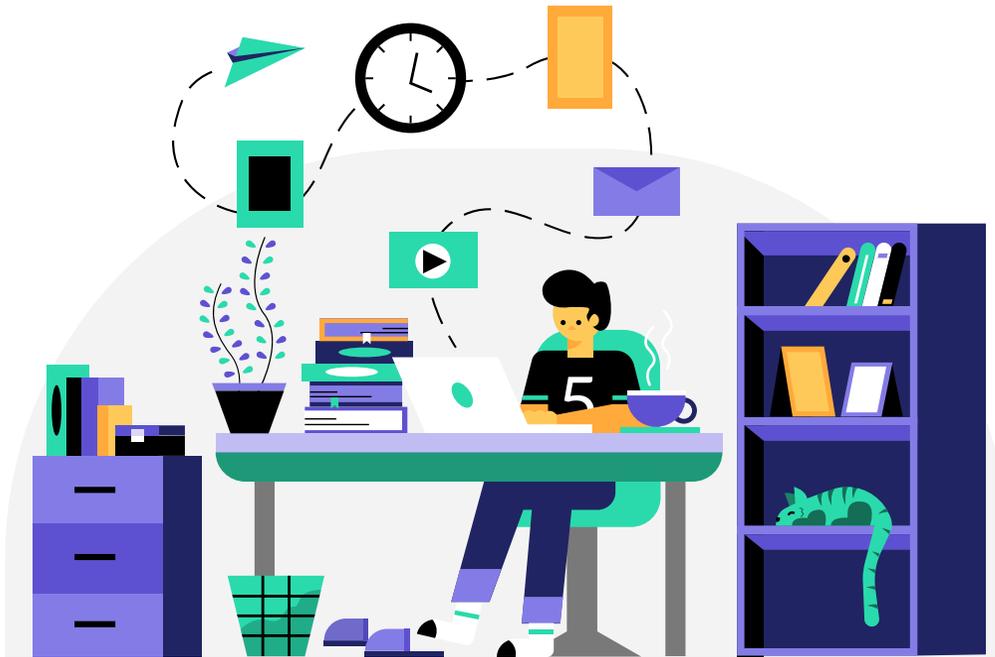
Ton ist wichtiger als Bild. Darauf achten, dass vor allem der Ton einwandfrei ankommt. Gegebenenfalls ein Mikrofon verwenden: Ansteck-Mikro, Headset oder Stand-Mikro.

Für ein gutes Bild: Licht von vorne - keine Lichtquelle (Lampe, Fenster) im Hintergrund nutzen. Nicht nach unten in die Kamera schauen, sondern eine Webcam nutzen oder den Laptop erhöht positionieren (auf Kasten/Bücherstapel). Wenn die Bandbreite/ Übertragung eng wird: Kamera deaktivieren.

Besser Videokonferenzen nicht zu „glatten“ Zeiten starten, weil dann ggf. zu viel „Traffic“ im Netz/beim Provider/auf der Plattform herrscht. Lieber 09:50 Uhr statt 10:00 Uhr. Pünktlich anfangen und aufhören, aber den virtuellen Raum schon 10 Minuten früher aufmachen, damit sich die Teilnehmenden zusammenfinden können. Alle Kameras sollten aktiviert sein.

2. Arbeitsorganisation und Zeitmanagement verbessern

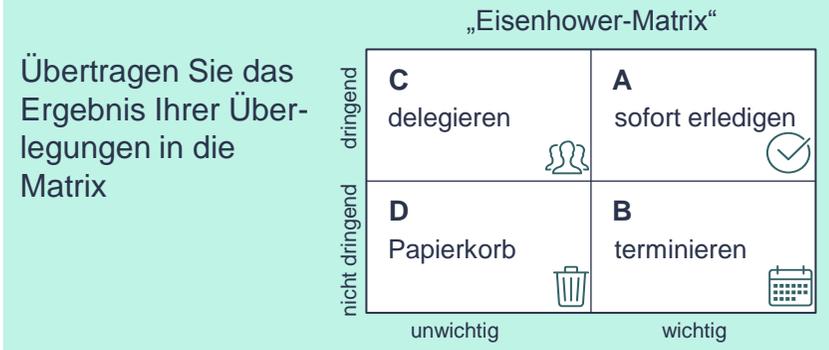
Manche Mitarbeitende, die plötzlich auf sich alleine gestellt sind, brauchen Unterstützung bei der Organisation ihrer Tätigkeiten im Homeoffice. Mit der „Eisenhower-Matrix“ lassen sich die Aufgaben gut strukturieren.



Beginnen Sie bei sich selbst und teilen Sie Ihre Erfahrungen mit Ihren Mitarbeitenden. Unterstützen Sie Einzelne bei der konkreten Umsetzung.

Fragen Sie sich: Was sind in dieser Woche meine Aufgaben? Nehmen Sie sich nicht zu viel vor und versuchen Sie, (große) Aufgaben/Projektteile in kleine Einheiten zu zerlegen. Für jede Aufgabe geben Sie an:

- Wichtig: ja/nein oder 4er-Skala: wichtig/eher wichtig/eher unwichtig/unwichtig
- Dringend: ja/nein oder 4er-Skala: dringend/eher dringend/eher nicht dringend/nicht dringend

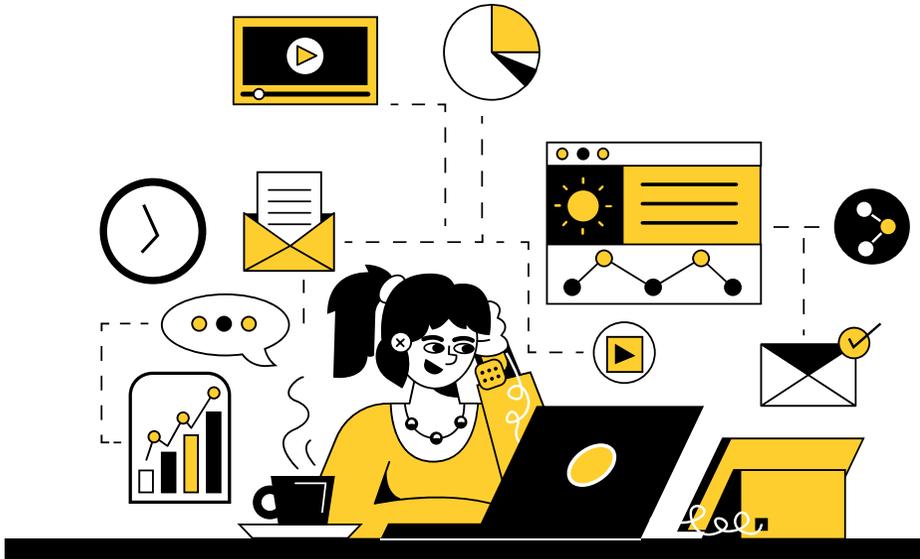


Umsetzung:

- Fall A: Mit dem Unangenehmen anfangen.
- Fall B: Termin erstellen/in Kalender eintragen.
- Fall C: An wen delegieren (Kompetenz & Zeit)?
Person hinreichend informieren.
- Fall D: Mutig sein

3. Ziele und Aufgaben nachjustieren

Auch konkrete Ziele und Aufgaben geben Orientierung und schaffen Sicherheit.



Neue und ggf. kurzlaufende Ziele bedeuten zwar mehr Aufwand für die Führungskraft, aber für einige Mitarbeitende eben auch mehr Orientierung und Sicherheit. Die individuelle Arbeitsorganisation wird somit unterstützt.

Statt Halbjahres- oder Jahresziele festzulegen, können Sie für die Zeit im Homeoffice (oder der wechselnden Büro-/Homeoffice-Tätigkeit) kurzlaufende Ziele vereinbaren. Dies trägt der besonderen, individuell erlebten Arbeitssituation Rechnung.

Vorteile:

- Die Mitarbeitenden erkennen, dass ihre Führungskraft die besonderen Umstände berücksichtigt und flexibel darauf reagiert.
- Die Mitarbeitenden erhalten individuell passende Ziele, die ihrer persönlichen Situation gerecht werden.
- Der Zielvereinbarungsprozess bietet den Führungskräften die Gelegenheit, die individuellen Anliegen der Mitarbeitenden zu besprechen und Unterstützung anzubieten.
- Es bietet sich die Gelegenheit, qualitativ neue Ziele zu vereinbaren, die aufgrund der Corona-Situation passender sind.

Für diejenigen Mitarbeitenden, denen die Arbeit im Homeoffice sichtlich schwer fällt, erscheint es hilfreich, nicht nur kurzlaufende Ziele, sondern auch konkrete Aufgaben zu vereinbaren.

4. Eine neue Perspektive geben

Neue Situationen erhöhen die wahrgenommene Unsicherheit. Das ist ganz normal. Um den Mitarbeitenden hier Orientierung zu geben, empfiehlt es sich, das, was ist, und das, was perspektivisch werden soll, zu formulieren.



Ganz wichtig: Feiern Sie Ihre Erfolge, wenn Sie und Ihr Team der Realisierung Ihrer Zukunftsperspektive wieder ein Stück näher gekommen sind.

Beantworten Sie folgende Fragen, die Bestandteil einer wirkungsvollen Zukunftsperspektive sind:

- Was wollen wir mit unserer Organisationseinheit erreichen? Wo soll es hingehen?
- Wie werden wir künftig arbeiten und was muss dafür jetzt (in der Corona-Zeit) passieren?
- Was sollen die Mitarbeitenden konkret dafür tun/leisten?
- Welche Anforderungen ergeben sich daraus an die Zusammenarbeit?

Formulieren Sie Ihre Antworten auf die Leitfragen in einer gewinnenden Sprache und durchaus ambitioniert. Anschließend können Sie Ihre Zukunftsperspektive den Mitarbeitenden vorstellen.

Die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit und Aufgaben (purpose) wird in Bezug zur besonderen Arbeitssituation gestellt. Aus dieser Perspektive lassen sich zudem Anforderungen und Aufgaben sowie KPIs ableiten. Darauf können Sie sich immer wieder beziehen – sei es bei neuen Detailaufgaben oder organisatorischen Veränderungen.

5. Als Vorbild agieren

Mehr als zuvor orientieren sich die Mitarbeitenden an ihren Führungskräften. Dies liegt an der besonderen Situation und dem Fehlen des direkten Kontaktes zu den Kollegen.



Führungskräfte, die sich selbst nicht als Vorbild sehen (wollen), haben es schwerer, ihre Mitarbeitenden hinter sich zu versammeln.

Von den Führungskräften erfordert dies bewussteres Agieren in mehrfacher Hinsicht:

- Die eigenen Werte vorstellen und erläutern, was das für die Zusammenarbeit bedeutet.
- Sensibel sein für das organisatorische Umfeld und seine Veränderungen. Das eigene Engagement für die Organisationseinheit darstellen, ohne zu übertreiben.
- Zusagen einhalten: Termine, Zulieferungen, etc.
- Vereinbarungen zu Meeting-Zeiten einhalten. Wer ständig verschoben wird, erkennt sich als wenig relevant.
- Meetings in den Abendstunden vermeiden.
- Qualität sicherstellen. Darüber sprechen, was von wem erwartet wird, Feedback geben und erläutern, wie es weitergeht.
- Persönlichen Aufwand in Kauf nehmen: Überstunden, ungewöhnliche Arbeitszeiten, sich für das Team engagieren.
- Das Team wie auch einzelne Mitarbeitende unterstützen, wenn es notwendig ist.

6. Feedback auch online geben

Feedback von der Führungskraft ist für die Mitarbeitenden wichtig. Auch weil derzeit der Kontakt zu den Kollegen, mit denen man sich sonst eher vergleicht, nur eingeschränkt möglich ist.



Freilich ist gerade kritisches Feedback online schwieriger. Eine offene, vertrauensvolle Kommunikation bedeutet auch, unangenehme Inhalte adressieren zu können. Mit den hier beschriebenen vier Schritten ist dies leichter umsetzbar.

Während ein positives Feedback den meisten Führungskräften leicht fällt, wird ein kritisches Feedback häufig vermieden oder wird falsch bzw. ungünstig formuliert.

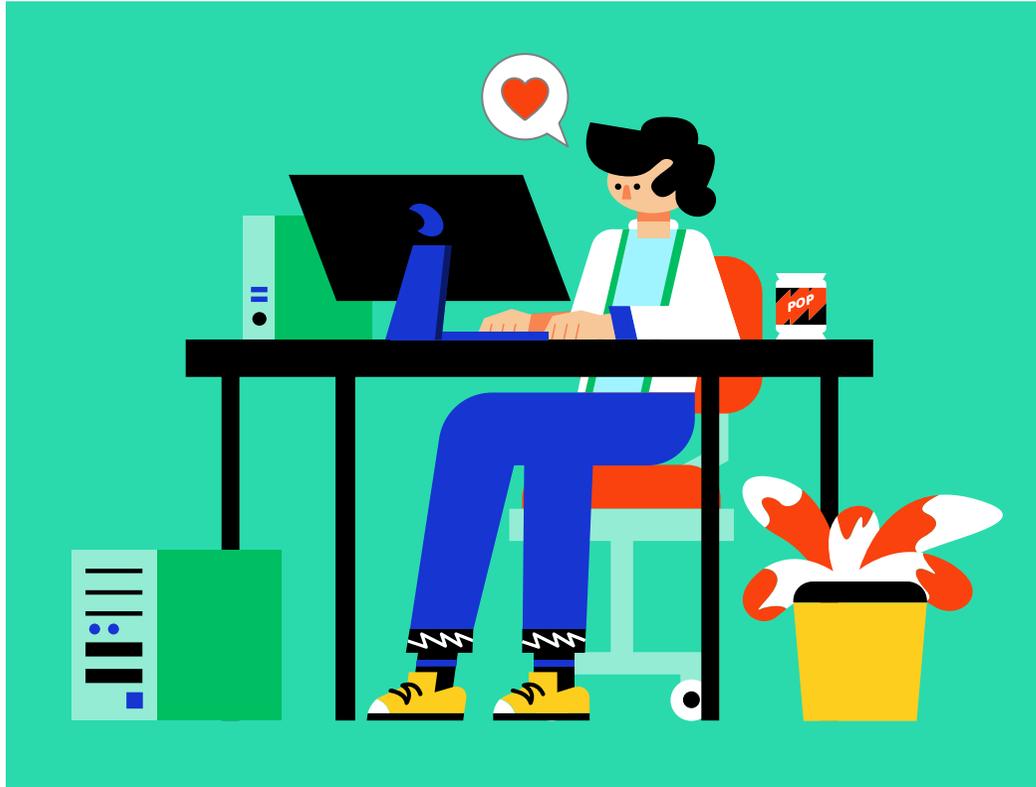
Das persönliche Gespräch Face-to-Face ist freilich bei einem kritischen Feedback eher angebracht. Gleichwohl gibt es Situationen, die sofortiges Handeln erfordern. Dann ist auch ein Feedback per Videokonferenz unumgänglich.

Führungskräfte sollten dabei auf folgenden Ablauf achten:

1. Schildern Sie zunächst nur die Beobachtung/Fakten (ohne eine Bewertung!) und stellen Sie fest, ob der/die Mitarbeitende dies bestätigen kann.
2. Erläutern Sie die Wirkung des beobachteten Verhaltens (auf das Team, Prozesse, Kunden, etc. – je nach dem, was im Fokus steht).
3. Beschreiben Sie, wie Sie selbst dazu stehen (Bewertung, Emotion).
4. Formulieren Sie entweder einen Verhaltens-/Handlungsvorschlag (= gut) oder bitten Sie den/die Mitarbeitende darum, es zu tun (= besser).

7. Vertrauen schenken – gerade auch als „Vorschuss“

Vertrauen ist ein zentraler Wert in der Zusammenarbeit. Ganz egal, ob diese im Büro oder im Homeoffice erfolgt.



Vertrauen hat die Wirkung, den Mitarbeitenden Sicherheit zu geben. Durch Vertrauen wird den Mitarbeitenden Spielraum ermöglicht, in dem sie agieren können.

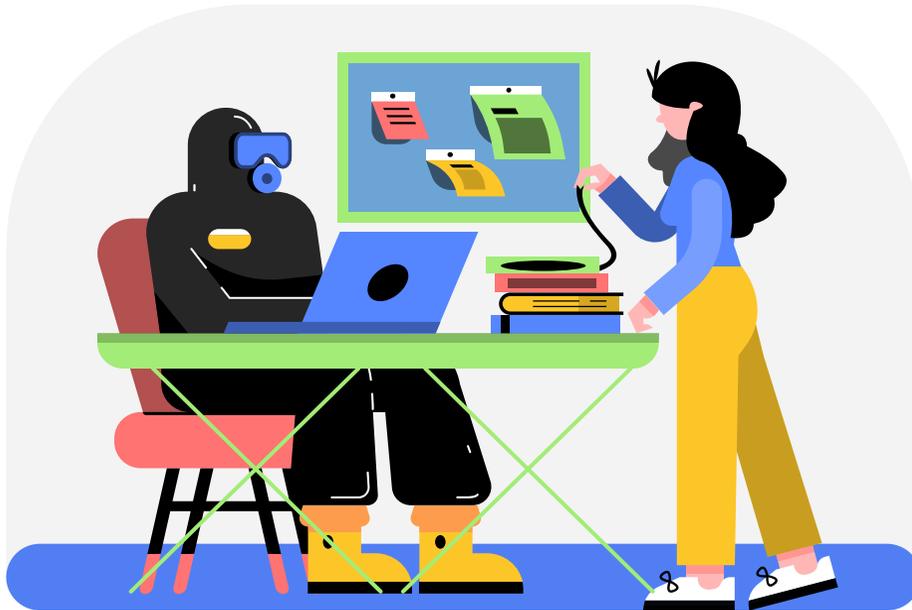
Bedingt durch die Abwesenheit der Mitarbeitenden bzw. den Wegfall einer Möglichkeit zur direkten, persönlichen Kontrolle der Mitarbeitenden, ist die Bedeutung von Vertrauen für die gemeinsame Arbeit in der Organisationseinheit gestiegen.

Aber wie können Führungskräfte wirksam Vertrauen im Homeoffice praktizieren?

1. Einstellung schärfen: Vertrauen als Wert für die Zusammenarbeit vorstellen und dann kommunizieren, woran die Mitarbeitenden merken, dass ihnen vertraut wird.
2. Selbstwirksamkeit stärken: Den Mitarbeitenden gegenüber die Zuversicht ausdrücken, dass sie die gestellten Aufgaben (Delegieren!) erfolgreich ausführen werden.
3. Feste Termine vereinbaren, wann über Arbeitsergebnisse gesprochen werden soll und umsetzen.
4. Mikromanagement vermeiden: Vor jeder Kontaktaufnahme (via Telefon, E-Mail, Chat, Video-Call, etc.) kurz innehalten und sich fragen: „Wo wird der Mitarbeiter diese Kontaktaufnahme auf einer Skala von 0 (= keine Kontrolle) bis 4 (= Vollkontrolle) einordnen?“ Bei einem Wert von mehr als 1 die Kontaktaufnahme verschieben.
5. Offenen Umgang mit Fehlern vorleben: Wenn man selbst einen Fehler gemacht hat, den Fehler zugeben und sich entschuldigen.

8. Empathie wirken lassen

Verständnis und Mitgefühl für Sorgen, Nöte und die besonderen Umstände der Mitarbeitenden sind durch die ungewöhnliche Situation mit Pandemie und Homeoffice noch wichtiger als zuvor. Führungskräfte, die sich für ihre Mitarbeitenden interessieren und Kontakt halten, erkennen schnell, welchen KollegInnen das Homeoffice besonders zu schaffen macht oder wo die Leistungen hinter den Erwartungen zurückbleiben. Empathie fördert die Zusammenarbeit.



Gute verbale „Einstiege“ ist ein solches Gespräch sind bspw.: „Mir ist aufgefallen, dass ... Nehme ich das richtig wahr?“ oder „Wie empfinden Sie die derzeitige Arbeitssituation? - Was hat sich für Sie verändert, seit dem Sie im Homeoffice arbeiten?“

Nicht jede Führungskraft ist empathisch, aber Empathie ist erlernbar – zumindest sich der Sache analytisch zu nähern:

Wichtig ist dabei zunächst herauszufinden, wie es den Mitarbeitenden im Homeoffice geht. Während Gestik und Mimik am Bildschirm schwieriger zu deuten sind, können konkrete Aussagen, die Stimme und spürbare Emotionen erste Hinweise geben.

Machen Sie sich darüber Gedanken, was mögliche Ursachen, Motive und Umstände sind.

Wie könnte eine angemessene Reaktion aussehen (Rücksicht, tröstende Worte, etc.)? Schließlich stellt sich auch die Frage, wie Ihr Gegenüber auf Ihre Aktion reagieren wird (emotional / rational, Akzeptanz / Zurückweisung).

Im konkreten Gespräch heißt das:

- Wahrnehmung durch W-Formulierungen fassen: „Was ich wahrnehme, ist ...“, „Wie hört sich das für Sie an?“
- Wirkung auf die Führungskraft selbst beschreiben: „Das löst bei mir ... aus.“, „Ich habe den Eindruck, als ob ...“
- Aktiv Zuhören: Nachfragen, Paraphrasieren, Emotionen des Gegenübers verbalisieren.

9. Durch Kreativität motivieren

Mitarbeitende schätzen es in der Regel sehr, wenn Führungskräfte ihnen etwas zutrauen und ihre Kreativität gefragt ist – gerne auch bei ungewöhnlichen Fragen/Aufgaben, abseits der üblichen Routine.



Führungskräfte zeigen durch die Einbindung der Mitarbeitenden in Lösungsfindung auch Wertschätzung. Damit diese ihr Kreativpotenzial ausschöpfen, muss auch psychologische Sicherheit für sie erfahrbar sein.

Auch im Rahmen von Videokonferenzen können Methoden zur Ideenentwicklung eingesetzt werden, die aufgrund ihrer spielerischen Elemente für Auflockerung sorgen und gleichzeitig Lösungen für Probleme fördern. Hier eignen sich vor allem zwei Werkzeuge der klassischen Videokonferenz-Systeme: Kleingruppen-Räume/Breakout-Rooms und Whiteboards.

Whiteboards eignen sich für die Ideensammlung wie beim Brainstorming, dem Mindmapping, der Osborn-Methode, und für die Ideenbewertung, z.B. über „Punktekleben“.

In den Breakout-Rooms können sich die Teilnehmer im kleineren Kreis zu den Problemstellungen austauschen und Lösungen diskutieren. Als lösungsorientierte Verfahren eignen sich bspw. auch die Kopfstandtechnik, die Sechs Denkhüte oder die kollegiale Fallberatung. Aber nicht alle Kreativtechniken lassen sich in Videokonferenzen darstellen. Bewährte Verfahren wie die Methode 6-3-5 sind für die Online-Anwendung leider zu aufwändig. Es bleiben jedoch genug Anwendungen, die auch für den Einsatz im virtuellen Kontext geeignet sind.

10. Informellen Austausch fördern

Besonders extrovertierte Mitarbeitende leiden unter dem fehlenden direkten Kontakt mit Ihren KollegInnen. Selbst wenn sie ab und an im Büro sind, dann sind die anderen es gerade nicht.



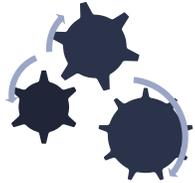
Als Führungskraft zeigen Sie durch den Einsatz für den Austausch Ihr Engagement und die Bedeutung, die eine gute Teamarbeit für Sie hat.

Der Austausch kann im – Rahmen der Möglichkeiten – gezielt gefördert werden:

- Den Raum zur Videokonferenz bereits 10 Minuten vor Beginn öffnen, damit sich die TeilnehmerInnen zuvor austauschen können.
- „Lunch-Time“ oder „After-Work“-Termine vereinbaren, um den TeilnehmerInnen via Videokonferenz ein Forum für den virtuellen privaten Austausch zu ermöglichen.
- Online-Events mit Team-Charakter organisieren (gemeinsames Kochen, virtuelle Weinprobe, Online-Escape-Game, etc.).

Diese Formate können einen persönlichen Austausch im Büro nicht ersetzen. Sie geben den TeilnehmerInnen jedoch die Möglichkeit, mit Ihren KollegInnen ins Gespräch zu kommen und wirken einer Vereinsamung im Homeoffice entgegen.

Organomics **Über uns: Ansätze, Projekte und Kunden (Auszug)**



Führungsprogramme: Befragung ⇒ Seminare ⇒ Einzelbegleitung vor Ort ⇒ E-Learning ⇒ Video-/Telefon-Feedbacks ⇒ Nachbefragung



Ein- bis Drei-Tagesseminare: Transformationale & Transaktionale Führung sowie Führung auf Distanz – in Präsenz und online



Leadership Counselling: 1:1-Beratung oder Coaching von Führungskräften in schwierigen Führungssituationen



Befragungen zu Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitgeberattraktivität und Customer Journey



Vorträge, Fachartikel und Studien zu Führungs- und Personalthemen

Kontakt: Organomics GmbH, Am Nordpark 83, 50733 Köln, 0221/998 79-243
info@organomics.de

