

16-Punkte-Plan der Führung auf Distanz

1. Technische Rahmenbedingungen schaffen

- Stellen Sie sicher, dass die notwendigen technischen Voraussetzungen für die Aufgabenerledigung der Beschäftigten gegeben sind: Stehen Mitarbeitenden im Homeoffice Laptops, Tablets, Mobiltelefone für dienstliche Gespräche, Sticks (Token) und sonstige Endgeräte, die sie für ihre Aufgabenerledigung benötigen, zur Verfügung? Geklärt werden muss auch, wie Kosten, die durch die Nutzung privater Drucker oder Telefone entstehen können, mit der Behörde abgerechnet werden können.
- Möglichkeiten für Telefon- und Videokonferenzen sind einzurichten.
- Es ist auch Sorge dafür zu tragen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Technik verstehen und mit ihr umgehen können. Nicht jeder weiß automatisch, wie er an einer Telefonkonferenz teilnehmen kann.
- Eine telefonische Anlaufstelle für Verständnis- und technische Rückfragen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kann hilfreich sein.

2. Zugang zu internen Informationen und Daten regeln

- Klären Sie den Zugang zu internen Informationen und -daten, insbesondere vor dem Hintergrund der datenschutzrechtlichen Bestimmungen.
- Wie kommen die Daten zu den Beschäftigten und wie kommen die Ergebnisse zurück? Wie erfolgt der Datenaustausch? Muss eine Cloud eingerichtet werden?

3. Stellen Sie sicher, dass die Erfassung der Arbeitszeit geregelt ist

Die Arbeitszeit kann entweder über Verlinkung mit dem behördeninternen Erfassungssystem oder mit per händischem Korrekturbogen dokumentiert werden.

4. Berücksichtigen Sie die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten im Homeoffice

Das Arbeiten im Homeoffice ist für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die das noch nie praktiziert haben, eine völlig neue Arbeitssituation, an die sie sich erstmal gewöhnen müssen. Dabei ist zu bedenken, dass die Umstände beim Arbeiten von zu Hause aus,

nicht immer optimal sind. Nicht jeder hat ein Arbeitszimmer mit Schreibtisch, einen ergonomischen Arbeitsstuhl, gute Beleuchtung, genügend Platz zum Ablegen von Arbeitsunterlagen, einen PC mit großem Bildschirm, einen Drucker oder ein dienstliches Mobiltelefon. Nicht jeder Mitarbeitende mag dienstliche Daten auf seinem Privathandy.

5. Treffen Sie Absprachen zu Aufgaben und Arbeitsergebnissen

Bedenken Sie, dass die meisten Beschäftigten im zwangsverordneten Homeoffice nicht alleine leben. Ein Kind oder gar mehrere Kinder jüngeren Alters zu betreuen und gleichzeitiges am PC zu arbeiten, kann zum Problem für Beschäftigte werden. Deshalb sind Absprachen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern notwendig, wann Aufgaben zu erledigen sind und wann welche Arbeitsergebnisse zu erwarten sind.

6. Vereinbaren Sie Zeiten der Erreichbarkeit

Die Erreichbarkeit bezieht sich auf telefonische oder Kontakte per E-Mail und hat nichts mit der Arbeitstätigkeit als solcher zu tun. Ein verabredetes Zeitfenster entlastet Führungskraft und Beschäftigte, da klar ist, wann welche wichtigen Informationen ausgetauscht werden und beugt Spekulationen vor, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter nicht sofort reagiert. Das Erreichbarkeitsfenster gilt übrigens auch im umgekehrten Fall: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich bei Fragen in verabredeten Zeitraum an ihre Führungskraft wenden. Im Büro-Modus ist eine Führungskraft ja auch nicht immerzu für ihre Beschäftigten erreichbar. Die Erreichbarkeitszeiten sind natürlich im Falle von Bürgersprechstunden nicht verhandelbar.

7. Sorgen Sie für Transparenz für das gesamte Team

Abgesprochen wird mit *allen* Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wann bei telefonischen oder schriftlichen Anfragen und Ad-hoc-Aufträgen eine Antwort erwartet wird. Dies sollte für alle Beteiligten transparent und verbindlich sein.

8. Nehmen Sie Rücksicht auf die persönlichen Lebensumstände

Außerhalb der direkten und im Falle von Bürgerkontakten notwendigen persönlichen Erreichbarkeit gibt es auch in Behörden Aufgaben, bei denen es unerheblich ist, zu welcher Tageszeit die Arbeit erledigt wird. Für manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist

es in Abstimmung mit den persönlichen Lebensverhältnissen einfacher, frühmorgens, spätnachmittags, in den Abendstunden oder gar am Wochenende zu arbeiten. Solange die Ergebnisse geliefert werden, kann es der Führungskraft egal sein, wann die Arbeit erledigt wird. Sicherergestellt werden muss, dass die Arbeitszeiterfassung im System korrekt erfasst wird. Allerdings sind gesetzliche Arbeitszeitregelungen, tarifrechtliche Regelungen und Dienstvereinbarungen zu beachten.

9. Wichtig ist regelmäßiger Kontakt mit den Beschäftigten

Kommunikation ist die Königsdisziplin der Führung. Gerade in Krisenzeiten sollten Sie nicht nur, sondern müssen Sie regelmäßigen Kontakt mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Homeoffice haben, zum Beispiel per One-to-One-Telefonat, per E-Mail oder per Telefon- und Videokonferenzen mit dem Team. Dies ist aus mehreren Gründen geboten:

- Zu besprechen sind Arbeitsthemen, aber auch technische, logistische, organisatorischen oder sonstige Probleme, die aufgetreten und zu lösen sind.
- In Zeiten großer Unsicherheit brauchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßige Informationen, um sich arbeitsmäßig sicher zu fühlen.

10. Richtig kommunizieren

Wichtig ist nicht nur der regelmäßige Kontakt mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern auch die Art und Weise, wie man kommuniziert. Dies sollten vor allem Führungskräfte bedenken, die virtuelles Führen nicht gewohnt sind. Bei virtuellem Führen entfallen Informationen, die über Körpersprache, Mimik und Gestik vermittelt werden und dem Empfänger einer Nachricht wichtige Hinweise für die Interpretation der Nachricht geben. Bei einem One-to-One-Telefonat, noch mehr aber bei Telefonkonferenzen mit mehreren Personen werden Nachrichten vom Empfänger gegebenenfalls anders dekodiert als vom Sender beabsichtigt. Deshalb achten Sie bitte besonders auf Klarheit und Eindeutigkeit Ihrer Botschaft und vor allem auf die Wortwahl, den Ton(fall), die Betonung und die Sprechgeschwindigkeit (weder zu langsam noch zu schnell). Bedenken Sie, dass Kommunikation schon in normalen Zeiten schwierig sein kann (das werden Sie sicher wissen), in diesen unsicheren Zeiten aber noch mal besonders heikel ist. Das gilt übrigens auch für die schriftliche Kommunikation per E-Mail oder Chat. Achten Sie darauf, dass Sie klare Nachrichten senden, deren Interpretation dem Empfänger keinen

(oder wenig) Interpretationsspielraum lässt. Lassen Sie auch Ihrem Ärger nicht unkontrolliert freien Lauf.

11. Feedback geben und einfordern

Zu einer gelingenden Kommunikation gehört auch, Rückmeldungen zu geben und einzufordern. Beides sollte emotionsfrei geschehen, auch wenn es schwerfällt. Geben Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein sachliches Feedback über ihre Arbeitsleistung und über die Zusammenarbeit und nehmen Sie ebenso sachlich eine Rückmeldung über diese beiden Punkte entgegen. Fragen, die hilfreich sind: Sind Sie mit meiner Antwort zufrieden? Was kann ich noch für Sie tun? Wie kann ich Ihnen noch behilflich sein? Seien Sie auch sensibel für Probleme hinsichtlich Motivation, Über- oder Unterforderung oder Gefühle Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Isolation.

12. Konflikte persönlich besprechen

Wenn Sie das Gefühl haben, irgendwas ist nicht in Ordnung, vertrauen Sie auf Ihr Bauchgefühl. Gibt es eventuell Missverständnisse, fühlt sich jemand nicht wahrgenommen, bahnt sich ein Konflikt an, ist ein Konflikt bereits entstanden? In Zeiten virtueller Führung lesen Sie als gute Führungskraft auch zwischen den Zeilen. Konflikte sollten immer bilateral angesprochen werden, Ausnahme ist ein Konflikt, der im Team entstanden ist und auch im und mit dem Team besprochen und gelöst werden muss.

13. Orientierung und Sicherheit geben

Ein wöchentlicher Newsletter im Intranet oder per E-Mail informiert Beschäftigte über Beschlüsse der Verwaltung, beantwortet aufkommende Fragen und eröffnet Perspektiven. Gleichzeitig wird den Mitarbeitern im Homeoffice signalisiert, dass sich Führende kümmern und die Beschäftigten mit ihren Sorgen nicht alleine lassen.

14. Interesse zeigen

Im regelmäßigen Kontakt sollten nicht nur sachliche Fragen erörtert, sondern im Rahmen der Fürsorgepflicht auch nach der emotionalen Befindlichkeit der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters gefragt werden. Natürlich nicht in ermüdender Frequenz – die meisten

Beschäftigten kommen mit der ungewohnten Situation zurecht – aber, ein Interesse am Wohlergehen der Mitarbeitenden signalisiert aufmerksame Zugewandtheit.

15. Leistungserbringung – wie bewerten in der Krise?

Ein weiterer wichtiger Aspekt für Führungskraft und Beschäftigte im Homeoffice ist die Leistungserbringung und Leistungskontrolle. Beide Faktoren sind gegebenenfalls in Krisenzeiten einer Neubewertung zu unterziehen. Leistungserbringung und -kontrolle können nur dann zu 100% erfolgen, wenn das Arbeitsergebnis eindeutig einer Person zugerechnet werden kann.

16. Abstriche machen

Im erzwungenen Homeoffice können nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die gleiche Arbeit mit der gleichen Effizienz erledigen wie im Büro vor Ort. Die Führungskraft muss gegebenenfalls Abstriche in Hinblick auf die Arbeitsleistung machen. Dies gilt insbesondere dann, wenn Beschäftigte zwangsweise im Homeoffice arbeiten oder ihre Arbeitsaufgaben im Homeoffice nur bedingt erfüllen können. Hier gilt es abzusprechen, was geleistet werden kann und wie die Arbeitsleistung bewertet werden soll.