

1. Zu diesem Buch – Zielgruppe und Konzept

Dieses Buch betrachtet die Führung von Mitarbeitern, die ihre Arbeit fern vom Büro verrichten – also meist im Homeoffice. Bezeichnungen dafür sind auch Remote Work, Arbeit aus der Distanz, Teleworking oder Heimarbeit. Dieses Arrangement kann Arbeitgeberinnen und Arbeitnehmern Vor- und Nachteile bringen, ist aber auch herausfordernd. Während Arbeit im Homeoffice in der letzten Zeit stark in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt ist, wird die Frage der Führung in Zusammenhang mit Arbeit aus der Distanz noch wenig diskutiert. Was von möglichen Vor- oder Nachteilen der Arbeit im Homeoffice wirksam wird, hängt allerdings stark von gutem Leadership ab. Das Buch richtet sich daher an Führungskräfte, die Mitarbeiterinnen aus der Distanz führen.

An wen adressiert sich unser Buch und warum ist das Thema von Bedeutung?

Dieses Buch soll Führungskräfte unterstützen, ihre Mitarbeiter aus der Distanz zu führen und ihren eigenen, für sie passenden Stil dabei zu finden. Arbeit im Homeoffice wird zunehmend zur Normalität. In den letzten Jahren ist die Zahl der Heimarbeitenden bereits rapide angewachsen und die Covid-Krise hat gezeigt, dass noch weit mehr in Heimarbeit möglich ist, als davor gedacht. Die Kompetenz im Umgang mit Kommunikationsmedien ist sprunghaft angestiegen, es gab einen großen Innovationsschub. Unternehmen, die davor kritisch eingestellt waren, sehen nun auch verstärkt das Potenzial von Remote Work. Das Führen aus der Distanz von Mitarbeitern im Homeoffice wird damit immer mehr zum Thema für sehr viele Führungskräfte.

Führen von Mitarbeitern im Homeoffice ist nicht jedermanns Sache. Viele Führungskräfte bevorzugen den persönlichen Kontakt, sie sind daran gewöhnt. In vielerlei Hinsicht ist Führen im persönlichen Kontakt auch leichter, spontane Kommunikation ist einfacher, wenn alle im gleichen Raum sind. Viele Führungskräfte haben auch Sorge, bei Arbeit aus der Distanz die Kontrolle zu verlieren. Dennoch nimmt Remote Work deutlich zu. Sei es, weil Mitarbeiterinnen in internationalen Projekten in verschiedenen Ländern leben, sei es, weil bestimmte Expertinnen schwer zu bekommen sind und durch Homeoffice motiviert werden. Die Strategie des Unternehmens kann darauf abzielen, Büroraum zu sparen, oder die Einführung von Heimarbeit wird in Krisensituationen notwendig – wie in Zusammenhang mit dem Corona-Virus. Auch für die Mitarbeiter hat Arbeit von zu Hause nicht nur Vorteile. Man muss sich selbst disziplinieren, vielen fällt es schwer, eine gute Tagesstruktur zu finden, und wenn Kinder oder beispielsweise auch zu pflegende Angehörige daheim sind, dann stehen Ablenkungen auf der Tagesordnung. Das Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit ist problematisch – nicht umsonst haben Gewerkschaften bereits im 19. Jahrhundert gegen Heimarbeit gekämpft.

Arbeit aus dem Homeoffice bietet aber auch viele Chancen. Arbeitswege fallen weg, dies spart Zeit und Verkehrsaufwand. Mitarbeiter schätzen die Selbstbestimmtheit und Eigenverantwortung, die damit einhergeht. Kooperation über räumliche Distanzen wird einfacher. Viele Studien belegen zudem positive Auswirkungen auf die Produktivität sowie auf die Motivation der Beschäftigten (mehr dazu in Kapitel 2). Gute Führung ist eine der Grundbedingungen, damit diese Chancen auch genutzt werden. Dieses Buch soll

Führungskräfte dabei unterstützen, ihren eigenen erfolgreichen Weg im Umgang mit Arbeit aus der Distanz zu finden. Wir halten Führung bzw Leadership in sozialen Systemen für äußerst wichtig. Gute Führung kann Menschen und sozialen Systemen Orientierung geben und zu guten Lösungen beitragen. Schlechte Führung kann demotivieren, gute Lösungen verhindern und letztlich Personen auch krankmachen. Wesentlich ist: Führung ist immer eine wichtige Dienstleistung an der Organisation. Sie ist also kein Selbstzweck. In Teams, Abteilungen und Organisationen ist Führung unerlässlich (das bedeutet nicht, dass Führungskräfte unerlässlich sind, mehr dazu in Kapitel 8). Wenn Mitarbeiterinnen im Homeoffice geführt werden, gewinnt Führung noch mehr an Bedeutung, es braucht noch mehr Fingerspitzengefühl und eine klarere Gestaltung der eigenen Rolle und des eigenen Führungsstils.

Dazu bietet dieses Buch Hintergrundwissen, praxisnahe Hinweise und Material zur Selbstreflexion. An das Ende jedes Kapitels stellen wir ausgewählte Führungswerkzeuge. Das sind praktische Anregungen, entweder zur Reflexion des eigenen Führungshandelns (zum Beispiel die „Elevator Speech“ in Kapitel 5) oder als Checkliste oder Sammlung von Empfehlungen (zum Beispiel das Werkzeug „Digital Energizer“ in virtuellen Meetings in Kapitel 6).

Wir legen Wert darauf, dass das Buch gleichzeitig wissenschaftlich fundiert und leicht lesbar ist. Wir haben in vielen Gesprächen mit Führungskräften und Mitarbeitern Fragen, Probleme und Lösungsansätze rund um Leadership ins Homeoffice der Mitarbeiterinnen diskutiert. Erkenntnisse daraus ergänzen wir um unsere Erfahrungen aus Führungskräftetrainings und Organisationsberatungen sowie um wissenschaftliche Befunde zum Thema Leadership, Remote Work und Organisation. Die Inhalte sollen möglichst unmittelbar in der täglichen Führungspraxis umsetzbar sein. Die einzelnen Kapitel orientieren sich an unserem Modell des Führungspuzzles¹, sollten aber auch je für sich verständlich sein und können daher in beliebiger Reihenfolge gelesen werden. Schlagen Sie das Buch also gerne dort auf, wo es Sie gerade interessiert, und lassen Sie sich anregen, Ihren ganz eigenen Umgang mit Leadership in Zusammenhang mit Homeoffice zu finden.

Zur Sprache und den verwendeten Begriffen

Unter Homeoffice verstehen wir hier der Einfachheit halber jegliche Arbeit, die fern vom Büro geleistet wird. Meist ist dies Arbeit von daheim, gelegentlich in Shared Offices, im Kaffeehaus, in Bibliotheken oder an anderen Orten. Synonym verwenden wir die Begriffe Heimarbeit, Remote-Arbeit und Arbeit aus der Distanz. Der Begriff Remote-Arbeit verdeutlicht, dass es Mitarbeiterinnen möglich ist, von jedem beliebigen Ort aus zu arbeiten.² Homeoffice fällt in den Bereich der Telearbeit. Wir beziehen uns dabei im Wesentlichen auf Büroarbeit oder Arbeit am Bildschirm.

Wir sprechen von Leadership und selten von Management, weil dieses Buch stark auf den persönlichen Umgang mit der Führungsrolle abzielt und kaum auf spezifische Managementmethoden.

1 *Simsa/Patak* 2016.

2 *Vgl Digneo* 2018.

Wir sprechen mit unserem Buch alle Geschlechter an und es ist uns ein Anliegen, den Text sprachlich möglichst nicht zu komplizieren. Daher wechseln wir willkürlich und zufällig zwischen der weiblichen und der männlichen Form.

Aufbau des Buches

Der Aufbau des Buches orientiert sich stark an dem von uns entwickelten Führungspuzzle³, das sieben Führungsfelder unterscheidet. Zunächst geben wir einen kurzen Überblick über den Stand des Wissens zur Bedeutung von Arbeit im Homeoffice sowie über ihre Auswirkungen auf Produktivität und Motivation der Beschäftigten (Kapitel 2). Danach beschreiben wir das Führungspuzzle, das die unserer Erfahrung nach zentralen Aufgabenfelder jeder Führungskraft umfasst (Kapitel 3).

Die darauf folgenden Kapitel orientieren sich an diesen Aufgabenfeldern. Zunächst geht es um die Herausforderung der Selbstführung für all jene (Führungskraft oder Mitarbeiterinnen), die im Homeoffice arbeiten (Kapitel 4). Wie schaffe ich Grenzen in einer eher entgrenzten Situation, wie kann ich die Vorteile des Homeoffice gut nutzen und die Wirkung der Nachteile minimieren? Kapitel 5 befasst sich mit der direkten Mitarbeiterführung, mit Motivation, Fördern und Fordern, dem Umgang mit unterschiedlichen Persönlichkeitstypen und unterschiedlichen Führungsstilen. Ein weiterer Fokus liegt auf der Teamführung, der Gestaltung von Zusammenarbeit (Kapitel 6). Hier geht es um Regeln der Zusammenarbeit und um die Organisation von Kommunikation in der Gruppe, also etwa um Feedback, die Sitzungskultur, Empfehlungen für virtuelle Meetings und andere Hebel, mit denen die Kooperation von Menschen, die nicht physisch zusammenkommen, gefördert werden kann. Ein weiteres Führungsfeld ist die Erfüllung von Aufgaben und Zielen (Kapitel 7). Besondere Beachtung bei Remote Work verdient die Definition von Zielen und Benchmarks. Weitere wichtige Themen hier sind die Gestaltung von Kontrolle und Evaluation, Möglichkeiten des Vorschlagswesens und Ideenmanagements sowie der Umgang mit Datensicherheit. Kapitel 8 widmet sich dem Thema Entwicklung der Organisation. Homeoffice verlangt besonders klare organisationale Rahmenbedingungen. Umgekehrt kann die neue Etablierung von Homeoffice auch der Anlass für die Entwicklung neuer Formen der Gestaltung der Organisation sein. Wir haben daher Anregungen aus neuen Organisationsmodellen zusammengestellt. Die beiden weiteren Führungsfelder Strategieentwicklung und die Beobachtung des Umfelds sind generell wenig von Homeoffice betroffen. Zwar bieten die in Zusammenhang mit Remote Work gestiegenen Kompetenzen im Umgang mit Kommunikationstechnologien interessante Möglichkeiten sowohl für die Gestaltung von Strategieworkshops als auch für das Erkennen gesellschaftlicher Entwicklungen und Trends, die für die eigene Führungstätigkeit relevant sein können, da es auf die Führung von Mitarbeitern im Homeoffice aber kaum spezielle Auswirkungen hat, widmen wir diesen Führungsfeldern kein eigenes Kapitel.

Anstatt einer Zusammenfassung stellen wir am Ende des Buches eine Sammlung jener Empfehlungen an Mitarbeiter und Führungskräfte vor, die uns für den Arbeits- und Führungsalltag als die relevantesten erscheinen.

3 *Simsa/Patak* 2016.

Zum Einstieg führen wir hier in einem Überblick mögliche Vor- und Nachteile der Arbeit im Homeoffice an:

Vor- und Nachteile der Arbeit im Homeoffice

Mögliche Vorteile

- Flexible Zeiteinteilung und Selbstbestimmung für die Mitarbeiterinnen
- Kein Zeitaufwand für Arbeitswege
- Einsparungen durch geringeren Büroraumbedarf
- Mehr Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen
- Flexiblere Zeiteinteilung
- Häufig weniger Ablenkung als am Arbeitsplatz
- Größere Auswahl beim Recruiting von Spezialistinnen
- Studien zeigen, dass die intrinsische Motivation bei den Personen im Homeoffice höher ist
- Studien belegen auch höhere Produktivität in untersuchten Bereichen

Mögliche Nachteile

- Technische Hürden
- Spontane Kommunikation unter Anwesenden fehlt – Online-Kommunikation ist eher ein-dimensional
- Weniger Möglichkeit für kreative Impulse und persönlichen Austausch
- Verschwimmende Grenzen zwischen Job und Privatleben – zum Teil höhere Belastungen für Mitarbeiter
- Mehr Selbstdisziplin und eigenständige Strukturierung des Tagesablaufs notwendig
- Schwierige Balance von Erreichbarkeit (Verfügbarkeit) und Nichterreichbarkeit
- Schwächeres Teamgefühl
- Weniger gelebte Unternehmenskultur – geringere Bindung der Mitarbeiter an die Organisation
- Schwierigeres Onboarding neuer Mitarbeiter