

Wie geht Führen auf Distanz?

Das Homeoffice bringt neue Erfahrungen. Sie sind trotz der Vielfalt der Branchen oft erstaunlich ähnlich:



Wer rudert, wer steuert? Das Homeoffice erfordert neue Führungswege.

Foto: Adobestock

In Rekordzeit wurden in der Corona-Krise Arbeitsplätze im Homeoffice eingerichtet. Nun stellt sich die Frage: Was ist zu beachten, wenn Sie die mobile Arbeit fortsetzen wollen?

Mitarbeiter haben (bisher) keinen Anspruch auf Homeoffice, der Arbeitgeber bewilligt dies unter Berücksichtigung betrieblicher Erfordernisse, der technischen Voraussetzung und der persönlichen Voraussetzung des Mitarbeiters.

Arbeits- und Ruhezeiten gelten auch im Homeoffice

Zu regeln ist zunächst, ob betriebliche Arbeitszeitregelungen im Homeoffice fortgelten sollen. Auch während der mobilen Arbeit sind die Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes insbesondere zur täglichen Höchstarbeitszeit, Pausen und Ruhezeiten einzuhalten. An Sonn- und Feiertagen ist keine mobile Arbeit gestattet. Zu klären ist ferner, wie die tägliche Arbeitszeit erfasst wird, zum Beispiel durch Eigendokumentation, Log-in und Log-out-Daten oder Ähnliches, wie die Buchung auf den Zeitkonten und wie die Aufzeichnung von Mehrarbeit erfolgt. Bei Mehrarbeit oder Arbeit zu zuschlagspflichtigen Zeiten gilt bei mobiler Arbeit mehr denn je, dass diese nur auf Anordnung bzw. mit Einwilligung des Vorgesetzten geleistet werden.

Sicherheits- und Datenschutz-Fragen klären

Vereinbaren Sie, wie und wann der Mitarbeiter während seiner Arbeitszeit erreichbar ist, dass die Effizienz der Arbeitsleistung gleichwertig mit der Präsenzarbeit ist, etwa bei der Kinderbetreuung, und

dass auch an Homeoffice-Tagen die Anwesenheit spontan angeordnet werden kann. Daher muss der Mitarbeiter innerhalb einer überschaubaren Zeit ins Büro kommen können.

Während des mobilen Arbeitens ist der Arbeitsschutz, Versicherungsschutz sowie Datenschutz sicherzustellen. Die Schutzbestimmungen gelten für den mobilen Arbeitsplatz entsprechend. Wenn zum Beispiel der Mitarbeiter Zugriff auf rechnergestützte Anwendungen und Daten des Arbeitgebers erhält, dürfen keine

Daten des Arbeitgebers oder den Server involviert sein, sind die technisch-organisatorischen Maßnahmen des Dienstleisters zu kontrollieren. Zu regeln ist, ob die notwendigen technischen Arbeitsmittel für das mobile Arbeiten sowohl in der mobilen Arbeit als auch am betrieblichen Arbeitsplatz genutzt und (mit Ausnahme des Anschlusses, den der Mitarbeiter zur Verfügung stellen muss) vom Arbeitgeber kostenlos gestellt, eingerichtet und gewartet werden. Ferner sollten Sie bestimmen, ob der Mitarbeiter diese zum aus-

schließlich betrieblichen Gebrauch nur für die Dauer der angeordneten mobilen Arbeit führt. Die private Nutzung der Hard- und Software ist auszuschließen und die Verwahrung, Rückgabe und Einsichtsschutz ist zu regeln. Bei Funktionsstörungen ist eine Rückkehr an den Arbeitsplatz vorzusehen.

Haben Sie bisher intuitiv oder informell informiert? Das Homeoffice erfordert auch da ein Umdenken. Nun muss die Kommunikation geplant werden, um alle informiert zu halten: In regelmäßigen Video- oder Telefonkonferenzen sollte das Team über den aktuellen Stand informiert werden.

Kommunikation und Informationsfluss klüger regeln

Hierzu eignen sich auch Gruppenchats, das digitale (Daily) Scrum oder Stand-Up-Meeting. Bei der Aufgabenverteilung ist der Kommunikationsweg klug zu wählen: Bei komplexen Aufgaben mit vielen Mitarbeitern empfiehlt sich ein digitales Teamtreffen in Video- oder Telefonkonferenzen, bei weniger Mitarbeitern der Griff zum Telefon (one to one). Je einfacher ein Thema, desto eher ist per E-Mail zu korrespondieren.

Die persönliche Situation der Mitarbeiter besser verstehen

Nicht nur die Kommunikation im Team muss bedacht werden, sondern auch die individuelle Situation der Kollegen: Können sich die Beschäftigten zu Hause einen festen Arbeitsplatz einrichten? Wie ist die Versorgung von Kindern oder Angehörigen geregelt?

Was bedeutet das für die Arbeitszeit und für die Länge von Pausen? Sollte man bestimmte Zeitspannen für Anrufe/ Mee-

tings planen, die Erreichbarkeit auf bestimmte Kanäle beschränken?

Kontrollpunkte für Vertrauen schaffen

Mobile Arbeit erfordert vom Mitarbeiter mehr Selbststeuerung und schränkt die Kontrollmöglichkeiten der Führungskraft ein. Es braucht eine kluge Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle. Finden Sie daher Kontrollpunkte, die transparent und nachvollziehbar sind. Ferner sollten die Bedenken der Führungskraft (z.B. wie kann ich bei sehr eiligen Angelegenheiten die sofortige Bearbeitung anweisen?) und die Unsicherheiten des Mitarbeiters (Habe ich alle technischen Kenntnisse? Welche Ergebnisse erwartet mein Chef?) offen angesprochen werden.

Das mobile Arbeiten ist auch neu: Neue Wege muss man ausprobieren mit dem Blick darauf, dass auch Fehler passieren können. Die Führungskraft muss dies verstehen und offen für Veränderung und Kreativität sein.

Auseinanderdriften vermeiden

Es fehlt das persönliche Wort und das informelle Zusammentreffen auf dem Flur und in der Kaffeeküche. Auch fehlt die direkte Wahrnehmung des anderen (Körperhaltung, Reaktionsweise). Schließlich lässt der überwiegend schriftliche Kontakt viel mehr Raum für Missverständnisse: Unklarheiten werden nicht aufgeklärt oder angesprochen, sondern eigene Erklärungsmuster erstellt ... und schon beginnt „die stille Post.“ Beschränkt man also die Kommunikation auf dienstliche Angelegenheiten, werden Irritationen zu spät bemerkt und aufgefangen. Daher ist ganz bewusst die persönliche Ansprache zum einzelnen Mitarbeiter zu suchen. Gleiches gilt auch für den persönlichen Austausch im Team: Warum also nicht ein gemeinsames Feierabend-Bier im Videochat?

Fazit:

Das mobile Arbeiten fördert die Mitarbeiterzufriedenheit und die Attraktivität als Arbeitgeber.

Regeln Sie die allgemeinen Bedingungen des mobilen Arbeitens in einer Richtlinie beziehungsweise Betriebsvereinbarung und schließen Sie mit dem Arbeitnehmer eine Nebenabrede zum Arbeitsvertrag, der diese in Bezug nimmt. Auch die Mitarbeiterführung muss sich auf mobile Arbeitsplätze umstellen: Führung auf Distanz verlangt mehr explizite und geregelte Kommunikation, mehr Vertrauen und weniger Kontrolle. Flexibilität und Funktionalität stehen im Mittelpunkt. Und: Wer remote führt, muss mehr Zeit in die bewusste Interaktion investieren.

Unsere Autorin

- ▶ Dr. Andrea Benkendorff (51), ist Managing Partnerin der Dresdner Kanzlei Battke Grünberg Rechtsanwälte PartGmbH.
- ▶ Sie ist Fachanwältin für Arbeitsrecht, Mediatorin und systemischer Coach und leitet in der Sozietät die Praxis Arbeitsrecht mit acht Arbeitsrechtlern.
- ▶ Sie ist spezialisiert auf Erstellung und Umsetzung moderner Personalmanagementkonzepte.

Die Bildungs-, Job- und Gründermesse in Sachsen

Karriere Start

MESSE DRESDEN
26. – 28. März 2021
 Fr. 9 – 17 Uhr, Sa./So. 10 – 17 Uhr

– Karten **online** kaufen! –

www.messe-karrierestart.de

ORTEC Messe und Kongress GmbH | karrierestart@ortec.de ☺ IHRE FREUNDLICHE MESSE

Checkliste für das Bewerbungsansreiben

Fachkräfte gesucht
Hier am Stand!

Jetzt die kostenlose App laden.

Schwerpunktt Themen

- Ausbildung/Studium
- Praktika/Abschlussarbeiten
- Bildung international/ Auslandsaufenthalte
- Einstieg in den Beruf
- Existenzgründung
- Firmenkontakte knüpfen
- Bewerbungsgespräche vor Ort