

5 To-dos für Führungskräfte

Mitarbeiterbindung trotz Homeoffice fördern

Während Homeoffice-Modelle immer beliebter werden, nimmt auch die Kritik an ihnen zu: Gegner weisen dabei vor allem darauf hin, dass es Arbeitgebern am nötigen Einblick in die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter fehlt. Doch steht physische Distanz einem guten Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wirklich im Weg? Mittlerweile haben genug Unternehmen bewiesen, dass man sich die Loyalität seiner Mitarbeitenden auch ohne lokale Nähe sichern kann. In diesem Beitrag werden die fünf besten Tipps vorgestellt, mit denen Führungskräfte und HR das Verhältnis zu ihren Mitarbeitern im Homeoffice pflegen – und damit ihre Loyalität stärken.

DIE KOMMUNIKATION STÄRKEN, UM MEHR BINDUNG HERZUSTELLEN

Vor der Pandemie war es für viele Unternehmen undenkbar, Mitarbeiter von zu Hause aus arbeiten zu lassen. Im Lockdown hat die Arbeitswelt einen radikalen Wandel erlebt. Innerhalb kürzester Zeit mussten viele Menschen ins Homeoffice wechseln und mit völlig veränderten Strukturen zurechtkommen. Als einer der schwierigsten Punkte stellte sich dabei für die Unternehmen heraus, dass die spontane Kommunikation der Beschäftigten untereinander wegfiel.

Die Kollegen nicht mehr persönlich zu treffen, war für viele eine große Belastung. Denn plötzlich fehlte einer der wichtigsten und auch schönsten Aspekte des Arbeitslebens: die „Zwischendurch-Kommunikation“. Spontane Küchengespräche, die Plauderei am Kaffeeautomaten, das Lachen und Reden auf dem Flur fanden nicht mehr statt. Auch Fragen auf dem kleinen Dienstweg, im persönlichen Gespräch, zu klären, war plötzlich nicht mehr möglich. Aber wieso ist diese Kommunikation so wichtig? Zu arbeiten bedeutet für Menschen viel mehr, als Aufgaben abzuarbeiten, damit sie erledigt sind. Um es ganz deutlich auszudrücken: Unternehmen können es sich heute gar nicht mehr leisten, Mitarbeiter durchzuziehen, die nur Dienst nach Vorschrift machen. Diejenigen, die eine emotionale Bindung an ihr Unternehmen haben, sind motivierter, produktiver und eigenverantwortlicher. Diese emotionale Bindung basiert zum Großteil auf der zwischenmenschlichen Kommunikation im Unternehmen. Menschen wollen dazugehören, sie brauchen das Gefühl, mit Freunden an einem gemeinsamen Ziel zu arbeiten, erst dann entfalten sie ihr volles Potenzial.

Diese Bindung entsteht durch Kommunikation. Zur Arbeit zu gehen, um ihre Kollegen zu sehen, ist für viele ein wichtiges Argument. Fällt dieses Argument weg, leidet naturgemäß die Bindung der Mitarbeiter an ihren Arbeitsplatz, denn nicht nur die Kommunikation fällt weg, sondern auch das Gefühl, Teil des Teams zu sein. Umso



© Aditya/stock.adobe.com

wichtiger ist es, für Arbeitnehmer im Homeoffice Möglichkeiten zu schaffen, die den „Flurfunk“ und spontane soziale Interaktion ersetzen. Bewährt haben sich dabei Chat-Apps wie Slack oder Programme wie Microsoft Teams. Wer digitale Räume kreiert, in denen die Mitarbeiter spontan und ständig kommunizieren können, gibt ihnen das Gefühl, nicht abgeschottet im Homeoffice zu sitzen, sondern mittendrin zu sein und am Leben im Unternehmen aktiv teilzunehmen.

DEN TEAMGEIST FÖRDERN, UM ZUGEHÖRIGKEIT ZU STÄRKEN

Ein guter Teamgeist macht aus einem Team viel mehr als die Summe der einzelnen Menschen. Durch einen konstruktiven Teamgeist können alle voneinander lernen, es entstehen neue Ideen, die Motivation steigt. Wer allein im Homeoffice sitzt, läuft natürlich Gefahr, das Gefühl für das Team zu verlieren. Ein bewährtes Gegenmittel ist virtuelles Teambuilding. Teambildende Maßnahmen müssen nicht immer in einem realen Klettergarten stattfinden. Sie müssen auch nicht immer in ein Tagesevent ausarten.

Viel wertvoller ist es, den Teamgeist mit kleinen Events zu fördern, die den Mitarbeitern wirklich Freude bereiten. Einfach mal zusammen online zu spielen macht nicht nur Spaß, es spornt auch den Ehrgeiz an, gemeinsame Ziele zu erreichen und fördert die Motivation. Virtuelles Teambuilding erfordert oft gar nicht so viel Aufwand, bleibt aber durch kreative Ideen immer spannend. Ein Weintasting, gemeinsames Essen im Videochat, ein virtuelles Pub-Quiz – der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt. Es gibt kaum eine teambildende Maßnahme, die sich nicht auch virtuell durchführen lässt – oft sogar mit weniger Aufwand und geringeren Kosten. Der Wert dieser Events darf allerdings niemals unterschätzt werden. Teamevents stärken bei den Kollegen im Homeoffice das Gefühl, Teil des Unternehmens zu sein und wertgeschätzt zu werden.

FLEXIBLE ARBEITSZEITEN FÜR MEHR WORK-LIFE-BALANCE ANBIETEN

Gerade im Hinblick auf die Work-Life-Balance hat die Arbeit im Homeoffice vordergründig viele Vorteile. Die Mitarbeiter sparen sich die Anfahrtswege, der Dresscode verliert an Bedeutung, allgemein gibt das Homeoffice mehr Möglichkeiten, Arbeit und Privatleben zu kombinieren. Doch das hat auch Schattenseiten. Wer von zu Hause aus arbeitet, manchmal sogar von dem Tisch aus, an dem sonst das Familienleben stattfindet, erlebt schnell, dass die Grenzen verschwimmen. Es fehlt nicht nur die räumliche Trennung von Arbeit und Freizeit, es fehlt auch die klare emotionale Trennung, was Arbeit ist und was Freizeit. Umso wichtiger ist es, den Mitarbeitern mit flexiblen Arbeitszeiten klare Auszeiten zu gönnen.

Durch die Digitalisierung sind wir alle daran gewöhnt, jederzeit erreichbar, immer „on“ zu sein, auch mental. Im schlimmsten Fall können die Mitarbeiter im Homeoffice nicht mehr trennen, wann sie arbeiten und wann

nicht. Dadurch brennen besonders die hoch motivierten Kräfte schnell aus, denn bei ihnen stellt sich irgendwann das Gefühl ein, immer bei der Arbeit und auf Abruf zu sein. Flexible Arbeitszeiten mit klaren Grenzen wirken dem entgegen und stellen die Vorteile der Arbeit im Homeoffice in den Vordergrund. Wenn Mitarbeiter die Freiheit haben, flexibel zu bleiben und selbst zu entscheiden, wann und wie sie ihre Arbeitszeit in den Tag integrieren, können sie diese Freiheit auch genießen. Selbstbestimmt zu arbeiten, ist schließlich einer der größten Vorteile der Arbeit im Homeoffice.

Ein weiterer Vorteil der flexiblen Arbeitszeiten liegt neben der Work-Life-Balance auch in der individuellen Potenzialentfaltung. Es ist längst bekannt, dass nicht jeder Mensch morgens um acht auf dem Höhepunkt seiner Leistungsfähigkeit ist. Kreativität und Produktivität richten sich nicht immer nach den üblichen Bürozeiten. Manche laufen gegen Mittag zu ihrer Höchstform auf, andere können in den Abendstunden an ihrem Rechner wahre Wunder vollbringen. Flexible Arbeitszeiten im Homeoffice sind daher für beide Seiten von Vorteil. Wer seinen Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, eigenverantwortlich den Arbeitstag zu gestalten, gibt ihnen auch die Möglichkeit, das Beste aus sich herauszuholen und das individuelle Potenzial voll zu entfalten.

REGELMÄSSIGE VIRTUELLE MEETINGS VERANSTALTEN, UM WERTSCHÄTZUNG ZU ZEIGEN

Die Softwarebranche hat es vorgemacht: Regelmäßige virtuelle Meetings stärken die Bindung der Belegschaft an ihr Unternehmen. Im normalen Berufsalltag sind Meetings eine Selbstverständlichkeit. Im persönlichen Gespräch können Fragen schnell und effektiv beantwortet werden, Sachverhalte lassen sich einleuchtend erklären, Rückfragen und Ideen können sofort spontan angebracht werden. Dadurch entsteht ein lebendiger Kommunikationsfluss, der im besten Fall in Produktivität mündet.

Durch Meetings passiert aber noch mehr. Die Führungskräfte haben durch den regelmäßigen persönlichen Kontakt die Möglichkeit, ein Gespür für die einzelnen Teammitglieder zu entwickeln und Bindungen aufzubauen. Im Meeting lässt sich herausfinden, wer motiviert ist, wer vielleicht noch durch Unklarheiten ausgebremst wird oder wer durch Probleme noch nicht ganz bei der Sache ist. Diese zwischenmenschlichen Informationen sind extrem wertvoll, denn Unklarheiten und Probleme können nur ausgeräumt werden, wenn die Führungskraft Kenntnis davon erlangt. Ohne regelmäßige Meetings ist es daher kaum möglich, eine Unternehmenskultur mit einem einfühlsamen Führungsstil aufrechtzuerhalten.

Auch die Kollegen im Homeoffice sollten von regelmäßigen Meetings und einem kurzen Draht zum Vorgesetzten profitieren können. Eine E-Mail mit Anweisungen ist eine Sache, ein persönliches Gespräch ist etwas ganz anderes. Diese persönlichen Treffen sind durch virtuelle Chaträume heute technisch überhaupt kein Problem mehr, sie erfordern aber von den Führungskräften ein leichtes Umdenken. Gerade im Homeoffice sind regelmäßige Meetings nicht unwichtiger, sondern wichtiger

geworden. Wer die Mitarbeiter im Homeoffice nicht persönlich betreut, handelt nach dem Motto „Aus den Augen, aus dem Sinn“, was für die Mitarbeiterbindung natürlich fatal ist und den Kritikern des mobilen Arbeitens das Wort redet. Besser ist es, eine regelmäßige Routine mit täglichen Meetings zu installieren, etwa in Form eines täglichen Morgenmeetings.

Das bietet Führungskräften nicht nur die Gelegenheit, den Kommunikationsflow mit Leben zu füllen, es vermittelt den Mitarbeitern in ihren privaten Arbeitszimmern auch das Gefühl, ein wertgeschätzter Teil des Gesamten zu sein. Auch im virtuellen Meeting können Arbeitsabläufe besprochen, Ziele definiert und Fragen geklärt werden. Es passiert aber noch mehr: Durch die räumliche Trennung scheint der kurze, persönliche Draht zu fehlen. Aus der Distanz zu führen, erfordert daher einen besonderen Einsatz.

Tägliche virtuelle Meetings geben den Mitarbeitern im wahrsten Sinne des Wortes das Gefühl, gesehen zu werden. So bleibt nicht nur die Energie erhalten, es ist für Vorgesetzte auch möglich, sofort zu reagieren, wenn eines der Teammitglieder nicht bei der Sache zu sein scheint. Dann empfiehlt es sich, nach dem Meeting in einer privaten Nachricht nachzuhaken und Hilfe anzubieten. Neben den täglichen Morgenmeetings sind auch regelmäßige Abschlussmeetings eine gute Routine. Etwa, wenn die Mitarbeiter ins Wochenende gehen oder wenn ein kleiner Meilenstein wie der Zwischenschritt eines großen Projekts gelungen ist. Dadurch bietet sich eine gute Gelegenheit, Lob auszusprechen und die Mitarbeiter darin zu bestärken, dass sie ihre wohlverdienten Auszeiten unbeschwert genießen, um am nächsten Montag wieder motiviert und ausgeruht zu sein.

MEHR FEEDBACK GEBEN, UM MOTIVATION AUFRECHTZUERHALTEN

Im persönlichen Kontakt ist es leicht, Mitarbeitern spontanes Feedback zu geben und einfach mal ein motivierendes Lob auszudrücken. Fehlt dieses Feedback, kann das zu Unsicherheit führen. Ganz besonders im Homeoffice passiert es manchen Kollegen, dass sie durch ausbleibende Rückmeldungen das Gefühl für den Wert ihrer eigenen Arbeit verlieren. Da tauchen schnell die ersten Fragen auf, die zu Verunsicherungen führen. Sieht mein Vorgesetzter überhaupt, was ich leiste? Mache ich alles richtig, erfülle ich die Erwartungen? Was denkt meine Führungskraft eigentlich über mich?

Mitarbeiter, die durch die räumliche Distanz ins Grübeln kommen, verlieren wertvolle Energie, die Motivation leidet – einfach aufgrund fehlender Kommunikation. Wertschätzung und Aufmerksamkeit seitens der Führungskraft sind daher im Homeoffice extrem wichtig! Denn im persönlichen Kontakt drücken Führungskräfte oft spontan Anerkennung aus, ohne diese zu planen. Das kann schon durch ein einfaches Lächeln passieren oder durch ein bisschen Smalltalk bei einer zufälligen Begegnung. All diese kleinen Details drücken in der Summe soziale Unterstützung aus, fallen aber im Homeoffice weg. Für viele Menschen steigt zwar teilweise im Homeoffice die Zufriedenheit, weil sie mehr Handlungsspielraum gewinnen und Ziele auf die Art umsetzen können,

mit der sie sich selbst am produktivsten fühlen. Das setzt allerdings voraus, dass sie das volle Vertrauen der Führung genießen und wissen, dass sie auch geschätzt werden, wenn es zu Problemen und Unklarheiten kommt. Führungskräfte müssen sich also bewusst machen, dass sie ihre Feedbackkultur aktiv zu gestalten haben, wenn ihre Mitarbeiter ganz oder teilweise im Homeoffice arbeiten. Wenn das positive Feedback ausfällt, kann sich bei einzelnen Kollegen das Gefühl einschleichen, dass sie nicht genug arbeiten oder dass die Führungskraft ihnen sogar Misstrauen entgegenbringt. Um sich und dem Vorgesetzten zu beweisen, dass sie genug leisten, vernachlässigen manche Kräfte dann sogar ihr Privatleben, halten Ruhepausen nicht mehr ein und machen unbezahlte Überstunden, um sich mehr Anerkennung zu verdienen. Das führt natürlich langfristig zu gesundheitlichen Problemen oder sogar zu inneren Kündigungen, die im Homeoffice noch schwerer aufzufangen sind als im persönlichen Umgang bei der Präsenzarbeit.

Diese Abwärtsspirale entsteht gar nicht erst, wenn Führungskräften bewusst ist, dass sie den fehlenden zwischenmenschlichen Umgang am betrieblichen Arbeitsplatz kompensieren müssen. Und zwar durch regelmäßige, motivierende und positive Rückmeldungen. Wer nur Kontakt zu seinem Team aufnimmt, um Anweisungen zu geben oder negative Kritik anzubringen, erreicht nur, dass die Mitarbeiter schon gestresst sind, wenn eine Nachricht aufblinkt. Dadurch, dass neutrale Zufallsbegegnungen im Homeoffice wegfallen, bekommen negative Kritik und Aufforderungen zu Extraarbeit natürlich ein vollkommen anderes Gewicht.

FAZIT

Ein intensiver Kontakt, der eine positive Grundstimmung kultiviert, ist das Maß der Dinge. Lob, Anerkennung und echtes menschliches Interesse seitens der Führungskraft legen eine gute Basis, um auch einmal schwierige Themen anzusprechen – dann aber in einer entspannten Atmosphäre, da der Mitarbeiter weiß, dass er wertgeschätzt wird und dass seine Leistung wichtig für das Unternehmen ist. ■



© SocialNatives GmbH

Norbert Nagy
ist Mitgründer und
Geschäftsführer
der SocialNatives GmbH.