



Auf stürmischer See an Deck bleiben

**Tipps für ein vertrauensvolles Führen von
Mitarbeitenden im Homeoffice**

© n.mphoto - stock.adobe.com



Prof. Dr. Peter M. Kunz,
Life-and-Work-Science-
International, Mannheim

Unser Beitrag „Auf stürmischer See an Bord gehen“ in CITplus 3/2021, beschrieb, wie auch in schwierigen Zeiten neue Mitarbeiter gewonnen und eingebunden werden können. In dieser Ausgabe, wird erläutert, wie es gelingt, Mitarbeitende im Homeoffice vertrauensvoll zu führen. Führen ist keine strategische-mathematische Aufgabe zu manipulieren, sondern eine strategische-emotionale Aufgabe, die Motivatoren der Mitarbeitenden sinnhaft anzusprechen.

Die ersten Erfahrungen mit dem „Entlassen“ der Mitarbeitenden ins Homeoffice sind ja nun gemacht: etliche Chefinnen & Chefs haben – für sich selbst überraschend – positive Erfahrungen damit gemacht, insbesondere mit den High-Performern war es einfach gewesen. Aber überwiegend Ingenieure haben erkennen müssen, dass sie die „Low-Performer“ im Homeoffice wenig befriedigend erreicht haben und schwierige, unbefriedigende Führungssituationen entstanden sind.

Geert Hofstede hat mit seiner Studie „Lokal Denken & Global Handeln“ aus dem Jahr 1991 die wesentlichsten Aspekte guter Führung – nach Ländern differenziert – in hervorragender Weise zusammengestellt: Heute sind die „Länder“ bei uns am Arbeitsplatz in Deutschland vollends angekommen, selbst wenn die Mitarbeitenden hier in Deutschland geboren sind: epigenetisch sind sie noch im Herkunftsland ihrer Eltern & Großeltern kulturell verwurzelt. Als

erstes müssen wir festhalten, dass auf unserer Erde Menschen verschiedener Ethnien (teils auch über Staatsgrenzen hinweg) leben, die in ihren Kulturen unterschiedlich zu unserer Kultur „Denken, Fühlen & Handeln“ erfahren haben, sodass sie auch unterschiedlich geführt werden müssen. Engmaschiger gefasst: Jede(r) Mitarbeitende muss individuell geführt werden. Frauen gelingt Führung im Homeoffice in der Regel besser: weshalb?

Führen mit Motiven

Führen ist keine strategische-mathematische Aufgabe, Mitarbeitende zu manipulieren – führen ist eine strategische-emotionale Aufgabe, die Motivatoren der Mitarbeitenden anzusprechen. Frauen können in der überwiegenden Mehrzahl intuitiv die Motive der Mitarbeitenden erkennen, welche sind, gute Arbeit zu machen und einen positiven Beitrag im Sinne des Unternehmens und seiner Ziele zu leisten.

Antoine de Saint-Exupéry hat in „Die Stadt in der Wüste“ (Verlag Citadel) jene vielzitierten Worte den Führungshandelnden mitgegeben: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer“. Dieser Satz ist deshalb so prägnant, weil er alle Menschen aller unterschiedlichen Kulturen dieser Erde gleichermaßen erfasst.

Trotz der enormen Vielfalt der zu führenden Menschen an unseren Arbeitsplätzen können Grenzen überwunden und die ehrliche Zusammenarbeit gefördert werden, wenn die Führungskraft über sich Bescheid weiß, wie sie über die Mitarbeitenden denkt: Jede noch so winzige, herablassende Denke wird instinktiv gespürt/wahrgenommen & erzeugt eine (Abwehr)haltung bei den Mitarbeitenden, die kontraproduktiv Reibung schafft. Das „A & O“ der kooperierenden

Zusammenarbeit für eine Führungskraft liegt also in der positiven Einstellung zu allen Mitarbeitenden (sie gelingt, wenn wenigstens ein gutes Haar – jeden Tag – in der Suppe der Zusammenarbeit gefunden ist).

Als zweites müssen wir festhalten, dass eine erfolgreiche Führungspersonlichkeit „klar“ kommuniziert. Bei der „positiven Einstellung“ (wer hat übrigens die Mitarbeitenden im Team „eingestellt“ & wie sind sie eigentlich innerlich „eingestellt“ & passen wie ins Arbeitsteam? LaWSi hat dazu eine „Regenbogen-Methode“ entwickelt, das herauszufinden) ist es nicht ganz so einfach, einen Schalter umzulegen, beim Thema „Klarheit“ hingegen schon. Von den nachstehenden Tipps werden Sie profitieren, wie sie insbesondere mit gewissen Mitarbeitenden im Homeoffice – ohne kontrollieren zu müssen – effektiv & erfolgreich zusammenarbeiten.

Worum geht es eigentlich beim Vertrauen?

Unbegrenzt Vertrauen im beruflichen Umfeld wird von Führungspersonen jenen Mitarbeitenden entgegengebracht, von denen die Führungskraft instinktiv spürt und aus Erfahrung weiß, dass diese die erwarteten Ergebnisse auch außerhalb eines mittelbaren Kontakts ohne ständige direkte Rückkopplung fristgerecht erbringen werden und sich gegebenenfalls selbstständig Hilfe holen, wenn die (eventuell gar nicht einmal konkret vereinbarten) Ergebnisse nicht (oder nicht so) geliefert werden können. Das nennt man „vollständige Delegation“, und wäre zu jedem Mitarbeitenden „schön“: nur, wie kommt man dahin?

Vertrauen ist mit „Zutrauen“ gekoppelt: Zutrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden in unsicheren Situationen oder bei Risiko-behaftetem Ausgang „richtig“ zu handeln. Ein derartiges Elementar-Vertrauen bringen Führungskräfte schon lange ihren Außendienst- oder Mitarbeitenden auf Montage entgegen. Wieso eigentlich, fragt man sich, funktioniert es da überwiegend immer gut? Ein wichtiger Schritt, um „Klarheit für sich im Führungshandeln“ zu bekommen, ist es zu erkennen, was es ausmacht, vor allem den Mitarbeitenden auf Montage in Distanz „blindlings“ zu vertrauen. Es sind die beiden elementarsten Komponenten des Projektmanagements:

- eine klare Aufgabenstellung (montiere genau diese Anlage in ...) und
- eine klare Zielsetzung (um sie am ... funktionierend dem Auftraggeber übergeben zu können).

Die Ergebniskontrolle ist hier sehr einfach, wie jeder leicht einsieht: das erwartete Ergebnis steht jedem von Beginn an vor Augen und die Aufgabe ist eindeutig formuliert.

Primär geht es also um Ergebnisse

Im Prinzip geht es also darum, dass vergleichbar zur Anlagen-Montage von den Mitarbeitenden im Homeoffice erwünschte, gute Ergebnisse bis zu einem vereinbarten Zeitpunkt geliefert werden. Dabei spielt es doch eigentlich keine Rolle, welche (Arbeits-)Zeit dafür real aufgewendet wurde, wenn das erwünschte Ergebnis vollumfänglich zum vereinbarten Zeitpunkt geliefert wird. Projekte scheitern oder dauern



länger (gleichgültig ob am Arbeitsplatz oder im Homeoffice), wenn die Beteiligten unklare oder sogar divergierende Vorstellungen davon haben, was erwartet wird & wie das von der Führungskraft „erwartete“ Ergebnis konkret aussieht.

Ziele vereinbaren und erwartete Arbeitsergebnisse transparent machen

Nur wenn man SMARTe Ziele (bzw. Teilziele) vereinbart hat, kennt jeder Beteiligte die Richtung, wohin das „Schiff segeln soll“ (SMART steht für Specific & Measurable & Achievable & Reasonable & Terminated). Ein erfahrener Projektmanager weiß aber auch, dass das Ziel (bzw. Teilziel) ein konkretes für alle Beteiligten gut vorstellbares & gleichermaßen akzeptiertes Ergebnis benennt. Zwei Beispiele, wie „Ergebnisse konkret“ aussehen können, ohne dass sie schon erarbeitet wurden:

Im Rahmen eines Projektes mit Untersuchungen ist allen Beteiligten vor Beginn der Arbeit klar, wenn zusätzlich zur Messaufgabe die Auswertungsdiagramme erarbeitet wurden, in die – vorher vereinbart wie viele – Messwerte spezifisch ausgewertet eingetragen werden. Wenn schon eine Erwartungskurve ausgedacht wurde, wo die Messwerte plausibilisiert liegen dürften, kann im Trouble-Shooting vorab besprochen werden, was z.B. zu veranlassen ist, wenn die gemessenen Werte von der Erwartungskurve mehr als 10 % abweichen.

Bei Recherchen sind vorher ausgedachte Tableaus hilfreich, in denen Kästchen zu jedem als relevant eingeschätzten Merkmal in entsprechender Größe angelegt sind, die alle ausgefüllt sein müssen (wenn eines leer bleibt, muss frühzeitig Hilfe angefordert werden). Die auf das Wesentliche in den Tableaus komprimierten Fakten können später „nebeneinandergelegt“ und leicht miteinander verglichen werden (bei vergebenen Parametern möglicherweise in einem Spinnennetz-Diagramm quantitativ einander gegenübergestellt).

Diese beiden Beispiele verdeutlichen exemplarisch, wie konkret & für alle Beteiligte klar & eindeutig erwartete Ergebnisse vorab besprochen sein müssen. Um vertrauensvoll führen zu können & sich quasi blindlings auf die Mitarbeitenden zu verlassen, sind Gespräche unerlässlich, wozu es auf der Website LaWSi, www.life-and-work-science.de, z.B. „zum konstruktiven Feedback geben“, eigene Beiträge zu finden sind.

Der Autor

Prof. Dr. Peter M. Kunz,

Life-and-Work-Science-International, Mannheim

Diesen Beitrag können Sie auch in der Wiley Online Library als pdf lesen und abspeichern:

<https://dx.doi.org/10.1002/citp.202100604>

Kontakt

Prof. Dr. Peter M. Kunz

Life-and-Work-Science-International, Mannheim

Tel.: +49 175 2091380 ·

peter.m.kunz@life-and-work-science.de

www.life-and-work-science.de