

# Covid 19 - Personalführung aus dem Home-Office

Harriet Kleiminger

## **Einleitung**

Covid 19 hat die Arbeitswelt in Deutschland verändert. Das Personalmanagement sieht sich aktuell nicht nur mit dem Management von Kapazitäten, Kurzarbeit, Einstellungsstopp etc. konfrontiert, sondern auch mit neuen Formen der Arbeitsorganisationen: Einzelne Mitarbeiter/innen im Home-Office zu führen, ist nicht neu. Aber was bedeutet es für die Personalführung, wenn das ganze Team dies tut und die Chefin/der Chef auch?

## **Home-Office in Deutschland**

Im Zuge der Megatrends, wie der Digitalisierung, des demographischen Wandels und auch des Wertewandels der neuen Generationen gewinnt das Thema Home-Office, also ganz oder teilweise von zu Hause aus zu arbeiten, zunehmend an Bedeutung. Gaben 2014 lediglich 22% der deutschen Unternehmen an, dass einzelne Mitarbeiter/innen ganz oder teilweise von zu Hause arbeiten, waren es 2018 bereits 39% der befragten Unternehmen (Bitkom, 2019).

Nach einer Erhebung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung sind es aus Unternehmensperspektive insbesondere die Flexibilität für Beschäftigte (62%), die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (55%), die Erreichbarkeit (47%) gefolgt von der höheren Produktivität (45%), die für Home-Office sprechen (IAB, 2019). Damit stehen offensichtlich der Wunsch bzw. die Notwendigkeit sich als Arbeitgeber attraktiv für (potenzielle) Mitarbeiter/innen darzustellen an erster Stelle.

Dennoch ist die Verbreitung von Home-Office in Deutschland im Vergleich zu anderen europäischen Ländern eher gering: Während hierzulande 5% der 15-64jährigen Beschäftigten angaben, normalerweise von zuhause aus zu arbeiten, waren es 2018 z.B. in den Niederlanden 14%, Finnland 13,3%, Luxemburg 11% und Österreich 10%. Im Ranking von 31 Staaten steht Deutschland hier an Position 16 (de.statista).

Wenn es um die Gründe gegen Home Office aus der Sicht von Unternehmen geht, dann werden insbesondere die mangelnde Eignung der Tätigkeiten für Home-Office, der Datenschutz, die mangelnde Kontrollmöglichkeit der Mitarbeiter/innen, die Präsenzkultur aber auch Aspekte der Koordination, Zusammenarbeit und mangelnden Innovationsfähigkeit als Argumente angeführt.

Gemäß Umfrage des IAB ist es insbesondere die Tätigkeit selbst, die gegen Home-Office spricht (IAB, 2019).

### **Covid 19 – Einfluss auf Home-Office und virtuelle Teams**

Aufgrund des Coronavirus hat sich die Bedeutung des Themas Home-Office ad hoc geändert. Unternehmen wie Google, Twitter oder Apple schicken ihre Mitarbeiter/innen in die „Heimarbeit“. IT-Unternehmen sowie Beratungsfirmen, für die mobiles Arbeiten schon vor der Krise eher üblich war, haben Home-Office deutlich ausgeweitet. Aber auch andere Unternehmen und Behörden sind nicht zuletzt durch die Schließung der Kindergärten und Schulen oder durch das Auftreten von Corona-Fällen in der Belegschaft gezwungen, das Arbeiten von zuhause aus auszudehnen bzw. für ganze Teams umzusetzen. Wie hoch der aktuelle Anteil der Mitarbeiter/innen in Home-Office in Deutschland vor dem Hintergrund von Covid 19 ist, ist offen. Dass dieser deutlich gestiegen ist unumstritten.

Neu ist zudem, dass Führungskräfte sich nicht nur mit der gelegentlichen Arbeit von zuhause von einzelnen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen konfrontiert sehen, sondern dass sie nun ganze Teile oder aber das gesamte Team im Home-Office führen müssen und ggf. selbst auch aus dem Home-Office heraus agieren. Damit hat sich nicht nur die Tätigkeit im Home-Office ad hoc verbreitet, sondern eine andere Art der Zusammenarbeit - die im virtuellen Team - tritt in den Vordergrund.

Virtuelle Teams haben sich über die bereits genannten Megatrends hinaus insbesondere durch die Globalisierung in den letzten Jahren verstärkt verbreitet. Dabei werden virtuelle Teams als *„flexible Gruppen standortverteilter und ortsunabhängiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezeichnet, die auf der Grundlage von gemeinsamen Zielen bzw. Arbeitsaufträgen ergebnisorientiert geschaffen werden und informationstechnisch vernetzt sind.“* (Konradt/Hertel, 2002, S. 18)

Unternehmensseitige Ziele von virtuellen Teams sind etwa die Gewinnung an Flexibilität, ein größerer, (inter-)nationaler Zugriff auf Experten, Kundennähe durch globale Präsenz der Mitarbeiter/innen oder aber auch die Reduktion von Personalkosten durch Verlagerung in Niedriglohnländer. Für Mitarbeitern/innen sind der gewonnene Freiraum, die Eigenverantwortung, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie freie Wohnortwahl bzw. keine Fahrtkosten Vorteile dieser Form der Zusammenarbeit (Hofmann/Regnet, 2013).

Die aktuelle Situation aufgrund des Coronavirus ist nicht auf diese Ziele zurückzuführen. Dennoch kann die Erfahrung solcher Organisationsformen und hier insbesondere die der Personalführung, für die heutige Organisationsform genutzt werden.

## Zentrale Aufgaben der Personalführung und Herausforderungen aus dem HO

Nach Weibler (2012, S. 19) heißt Führung „andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt.“ Doch wie ist eine zielgerichtete Verhaltensbeeinflussung im Home-Office möglich? Noch dazu eines, das auf Mitarbeiterseiten Akzeptanz findet?

Felfe (2009) untergliedert die Aufgaben der Personalführung in fünf Bereiche:

Organisation	Planung und Koordination der Einzelaktivitäten, Beschaffung der erforderlichen Ressourcen, Vertretung nach außen
Delegation	Übertragung von Aufgaben und Entscheidungsspielräumen
Motivation	Zielsetzung, Anreize, Kontrolle und Anerkennung
Mitarbeiterentwicklung	Training, Coaching und Feedback
Teamentwicklung	Gruppenarbeit, Training, Coaching und Feedback

Herausforderungen, die sich aus der Führung von virtuellen Organisationsformen ergeben, sind in jedem Aufgabenbereich zu benennen. Typische Problemfelder sind u.a. folgende:

- Koordination – die Führungskraft kann kaum feststellen, wann jemand Kapazitäten hat bzw. am Arbeitslimit arbeitet
- Probleme einzelner Mitarbeiter/innen oder im Team sind schwieriger zu erkennen
- Die rechtzeitige Intervention der Führungskraft im Fall von Konflikten
- Beurteilung der Leistungen des einzelnen Mitarbeiters/der einzelnen Mitarbeiterin
- Austausch von Wissen bzw. Lernen

Darüber hinaus ist es für Führungskräfte von Teams, die von Beginn an virtuell zusammenarbeiten, schwierig eine Identifikation der Mitarbeiter/innen mit dem Team bzw. Unternehmen und damit ein Wir-Gefühl herzustellen, Vertrauen überhaupt erst aufzubauen und auch ein Team zu bilden (Hofmann/Regnet, 2013). Diese Herausforderungen entfallen in der aktuellen Situation, da die Mitarbeiter/innen bereits persönlich zusammengearbeitet haben.

Allerdings entstehen durch Covid 19 noch andere Herausforderungen: Die Mitarbeiter/innen sind ggf. selbst keine Befürworter von Home-Office oder aufgrund der bisherigen Erfahrung nicht mehr davon überzeugt. Nach einer Studie haben sich rd. 50% der Mitarbeiter/innen, die während einer Testphase freiwillig das Home-Office gewählt haben, anschließend wieder für das Büro entschieden (Bloom et.al,

2015). Darüber hinaus ist durch die Schul- bzw. Kitaschließung eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch zuhause nur begrenzt möglich: Arbeitsaufgaben sind parallel zur Kinderbetreuung bzw. –beschäftigung für Alleinerziehende kaum und auch mit Unterstützung einer Partnerin/eines Partners nur in Grenzen erfüllbar.

### **Faktoren erfolgreicher Personalführung aus dem und in das Home-Office**

Systematisiert nach den benannten Aufgabenbereichen einer Führungskraft nach Felfe (2009) können nachfolgende Faktoren bei der erfolgreichen Personalführung im Home-Office unterstützen:

Organisation	Planung und Koordination der Einzelaktivitäten, Beschaffung der erforderlichen Ressourcen, Vertretung nach außen
--------------	--

Im Rahmen des Home-Offices bzw. im Rahmen virtueller Teams kommt der Aufgabe der Organisation eine besondere Rolle für Führungskräfte zu. Hierunter fallen insbesondere Regelungen zur Kommunikation. Dabei ist diese auch für im Büro anwesende Mitarbeiter/innen relevant, wird aber bei der virtuellen Zusammenarbeit wichtiger. Hier ist z.B. zu bedenken, dass sowohl die Flut der E-Mails ein Problem darstellen kann (eine Regelung zur Begrenzung der Verteiler ist hier unumgänglich!) und auch Interpretationsfehler und infolge Konflikte vermehrt entstehen, da Mimik, Gestik und Tonalität, wie bei einem persönlichen Gespräch, fehlen. Kommunikation sollte sich dementsprechend nicht allein auf E-Mails konzentrieren. Alternative Wege der Kommunikation gibt es mittlerweile in zahlreichen Varianten, wie z.B. über Teams, Zoom, Webex, Skype etc. Sie ersetzen sicher nicht das persönliche Gespräch, kommen dem jedoch deutlich näher. Darüber hinaus sollten auch Erwartungen geklärt werden, in welchem Zeitraum auf eine E-Mail bzw. Chat-Beiträge etc. zu antworten ist. Gerade in der aktuellen Zeit werden, wie oben angeführt, einige Mitarbeiter/innen Familienaufgaben während der sonst üblichen Arbeitszeit erledigen müssen und damit zeitversetzt arbeiten. Hier sind klare Regelungen für alle Seiten hilfreich. Ebenfalls zur Kommunikation gehören etwaige Sprachregelungen nach außen bzw. zum Kunden, die von den Führungskräften bereitgestellt werden sollten. Der Organisation ist auch die Klärung von Abstimmungszeiten zuzuordnen. Gepflegte Kalender, die für alle einsichtbar sind, sollten spätestens jetzt funktionieren. Ferner ist eine Klärung, wie mit arbeitsrechtlichen Aspekten bzw. Arbeitsbedingungen umzugehen ist, wichtig. Dazu gehören Aspekte wie Arbeitszeiten, Arbeitszeitaufzeichnungen, Umgang mit Pausen, Urlaub, IT-Richtlinien, Versicherungen im Home-Office, finanzielle Unterstützung für Arbeitsmaterialien etc. Insbesondere in der aktuellen Situation sind viele Mitarbeiter/innen damit konfrontiert, dass sich die erforderliche Kinderbetreuung und die Arbeitszeiten nicht vereinbaren lassen. Hier sind alternative Lösungen, wie

die Einräumung von (erhöhten) Minusstunden, vorübergehende Arbeitszeitreduzierungen, unbezahlter Urlaub etc. anzubieten.

Delegation	Übertragung von Aufgaben und Entscheidungsspielräumen
------------	---

Nicht zuletzt aufgrund mangelnder Kontrollmöglichkeiten haben viele Unternehmen bzw. Führungskräfte Vorbehalte gegen Home-Office. Das dahinterstehende Menschenbild des economic man (Schein, 1980), nach dem der Mensch eher passiv ist und lediglich durch Anreize und Kontrolle zu motivieren ist, scheint jedoch überholt. Mitarbeiter/innen möchten arbeiten, sich selbst einbringen und gestalten. Und selbst wer dieser Auffassung nicht folgen kann – bloße Anwesenheitszeiten im Büro sind keine Arbeitszeiten und auch durch persönliche Kontakte zur Führungskraft nicht zu kontrollieren. Wer Mitarbeiter im Home-Office führt, muss Ergebnis-orientiert führen. Dabei ist die Übertragung von Aufgaben und Entscheidungsspielräumen natürlich abhängig von der Aufgabe und den Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter/innen. Wer in dieser Situation Auszubildende im Home-Office führt, steht vor ganz anderen Herausforderungen, als wenn es sich um erfahrene Mitarbeiter/innen handelt. Und natürlich wird sich der Führungsstil allein aufgrund des Corona Virus nicht ad hoc ändern können. Dennoch: ohne einen partizipativen Führungsstil ist Home-Office bzw. die virtuelle Zusammenarbeit unmöglich.

Im konkreten bedeutet dies mit jedem Mitarbeiter/ jeder Mitarbeiterin Ziele bzw. kurzfristige Key Results zu vereinbaren (zu OKR vgl. Doerr, 2018). Diese sind an die Aufgabe und die Kompetenzen anzupassen und gemeinsam mit dem Mitarbeiter /der Mitarbeiterin (schriftlich) zu vereinbaren.

Motivation	Zielsetzung, Anreize, Kontrolle und Anerkennung
------------	---

Für die Motivation im Home-Office ist die Vereinbarung klarer Ziele und ggf. Key Results mit entsprechenden Timelines unerlässlich. Doch Motivation geht weiter. Mitarbeiter/innen werden unterschiedlich gut mit der neuen Situation zurechtkommen. Insbesondere wenn Mitarbeiter/innen keine Befürworter dieser neuen Arbeitsform sind und ggf. noch private Koordinationshürden zu tragen haben, sind Führungskräfte gefordert. Das persönliche Gespräch ist in dieser Konstellation der virtuellen Zusammenarbeit wichtig. Nicht alles muss über den schriftlichen Weg gehen. Stimmungen und etwaige Probleme sind über Telefon und Skype besser einzuschätzen. Und auch die direkte, persönliche Wertschätzung kann durch eine E-Mail nicht ersetzt werden.

Regelmäßiges Feedback ist auch im Home-Office erforderlich und sollte insbesondere an den Ergebnissen ausgerichtet sein. Das jährliche Leistungsbeurteilungsgespräch hingegen ist auf spätere Zeiten mit direktem Kontakt zu verschieben.

An Mitarbeiter/innen im Home-Office bzw. in virtuellen Teams werden u.a. nachfolgende Anforderungen gestellt: Selbstständigkeit/ Selbstmanagementfähigkeiten, Verantwortungsbewusstsein, Loyalität, Lernbereitschaft, Flexibilität, sicherer Umgang mit Informationstechnologien, Kommunikationsfertigkeiten (Hofmann/Regnet, 2014). Mitarbeiter/innen, die diese Anforderungen erfüllen, werden mit der neuen Organisation besser zurechtkommen. Sollten die entsprechenden Kompetenzen nicht gegeben sein, so können diese nicht kurzfristig entwickelt werden. Aufgabe der Führungskraft ist es, zu analysieren, wo ggf. Defizite sind und wie diese durch geeignete Unterstützungsmaßnahmen ausgeglichen werden können. Dies gilt in erster Linie für die technische Unterstützung als Voraussetzung der Arbeitsfähigkeit. Entsprechende Ressourcen der IT-Abteilung sind hier seitens der Führungskraft sicherzustellen bzw. Trainings für Mitarbeiter/innen zu organisieren. Das gilt auch für andere Kompetenztrainings, sofern sich die Anforderungen für die Ausführung der Tätigkeiten aktuell geändert haben (z.B. online-Vertriebstraining über neue Medien) bzw. im Home-Office Kapazitäten frei sind, um bisher ggf. aufgeschobene online-Trainings umzusetzen (z.B. Aktualisierung der Sicherheitsschulungen etc.).

Für die Zusammenarbeit im Team sind gemeinsame Abstimmungen unerlässlich. Auf den ursprünglichen jour fixe aus vergangenen Tagen sollte nicht verzichtet werden. Teams, zoom, skype machen dies möglich. Ein fester, wiederkehrender Termin sollte für alle verpflichtend sein und Themen, die für alle bzw. einen Großteil des Teams relevant sind, beinhalten. Für Teams, die den kontinuierlichen Austausch für ihre Arbeitserfüllung benötigen, ist in Anlehnung an agile Arbeitsmethoden ein daily stand-up über Microsoft Teams etc. zu empfehlen: Was habe ich gestern geschafft?, was habe ich heute vor?, wo benötige ich Unterstützung? sind hier die zentralen Leitfragen. Themen, die lediglich einzelne Mitarbeitergruppen betreffen, oder Konflikte zwischen Teammitgliedern sind weder für stand-ups noch für klassische jour fixes geeignet. Sollten Konflikte auftreten, ist allerdings unverzüglich zu handeln. Idealerweise persönlich, zumindest aber per Telefon bzw. Konferenzschaltung. Eine vorgeschaltete Erörterung der Situation mit jedem einzelnen der Konfliktparteien ist hier wichtig.

Für die Zusammenarbeit, das Commitment und die Arbeitszufriedenheit sind darüber hinaus Teamevents unerlässlich. In Zeiten von Corona sind diese begrenzt, jedoch nicht unmöglich. So kann z.B. ein gemeinsamer, virtueller Lunchtermin per Video den persönlichen Austausch auch über die Arbeitsthemen hinaus fördern. Gleiches gilt natürlich für die gemeinsame Kaffeepause oder ein virtuelles Chill-out. Idealerweise lassen Führungskräfte ihren Mitarbeitern/innen hierfür die Pizza, den Kuchen oder das Bier (zu besonderen Anlässen) liefern. Alternativen, kreativen Wegen sind hier keine Grenzen gesetzt.

## **Fazit**

Die Corona Epidemie wird vorübergehen. Home-Office und Formen der virtuellen Zusammenarbeit werden sich weiterverbreiten und damit die Anforderungen an die Personalführung verändern. Erste praktische Handlungsansätze für die aktuelle Situation wurden formuliert. Bei allen aktuellen Schwierigkeiten bietet sich für Führungskräfte damit bereits heute die Chance, die Kompetenzen von morgen zu entwickeln.

## **Literaturverzeichnis**

Bloom, N.; Liang, J.; Roberts, J.; Ying, Z.; Does Working from Home Work? Evidence from a chinese experiment, *The Quarterly Journal of Economics* (2015), 165–218

Doerr, J., *Objectives & Key Results*, München, 2018

Felfe, J., *Mitarbeiterführung*, Göttingen, 2009

Hofmann, L. M.; Regnet, E., *Führung und Zusammenarbeit in Teams*, in: von Rosenstiel, L. et al; *Führung von Mitarbeitern*, S. 602-612, 7. Aufl., Stuttgart, 2014

IAB-Kurzbericht, Grunau, P.; Ruf, K.; Steffes, S.; Wolter, S., *Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken*, 11/2019

Konradt, U.; Hertel, G., *Management von virtuellen Teams*, Weinheim, 2002

Schein, E., H., *Organisationspsychologie*, Wiesbaden, 1980

Weibler, J., *Personalführung*, 2. Aufl., München, 2012

<https://de.statista.com/infografik/21078/nutzung,-von-home-office-in-europa/> abgerufen  
07.02.2020, 9:33 Uhr

<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Vier-von-zehn-Unternehmen-setzen-auf-Homeoffice>, abgerufen 07.02.2020, 9:23 Uhr