

Wissensarbeit auf Distanz? Funktioniert!

Als es mit Corona losging und Andreas Nau seine 90 Mitarbeiter ins Homeoffice schickte, machte sich der Geschäftsführer des Software-Entwicklers Easysoft unter anderem Gedanken, ob die Innovationsfähigkeit des Unternehmens auf dem hohen Niveau bleibt. Der spontane Ideenaustausch und das schnelle Zusammen-setzen auf den Schaukeln oder Kommunikationsinseln im Büro waren schließlich unmöglich geworden. Doch seine Mitarbeiter haben ihn in den vergangenen zwei Jahren immer wieder überrascht. Erst kürzlich lief das gesamte Entwickler-Team in der Metzinger Niederlassung ein – freitags um 18 Uhr. „Wir kommen, wenn ihr weg seid“, so das Motto. Nach mehr als sechs Stunden Hackathon hatten die Programmierer eine neue Idee ausgetüftelt, um die Software für Personalentwicklung und Ausbildungsorganisation weiter zu optimieren.

Remote Work erfordert neue Wege und intensivere Kontaktpflege

Auch dem Service und der Beratung fehlte zunächst der unmittelbare Kontakt. Denn: Viel Wissen wird auf dem kleinen Dienstweg vermittelt, weil man das Telefongespräch des Kollegen mithört, eine kurze Frage über den Schreibtisch hinweg stellt oder adhoc gemeinsam überlegt, wie man mit einem speziellen Problem umgeht. „Wir haben unser internes Wiki drastisch ausgebaut“, erzählt Nau, vor allem sind wesentlich mehr kurze Tutorials und Videos zu finden und werden auch häufiger als früher genutzt. „Wenn die alten Wege nicht funktionieren, finden wir neue“, erklärt er lapidar. Sie hätten schlicht andere Vorteile und andere Nachteile: „Wenn wir mal wieder corona-unbelastet zusammensitzen, werden wir mehr Möglichkeiten haben. Radio, Kino, Fernsehen und Streamingdienste existieren auch parallel und werden von allen zu unterschiedlichen Zeiten genutzt.“

Auch Jens Buchloh stellt fest, dass die Arbeit auf Distanz noch intensivere und offenere Kontaktpflege erfordert. Als Beispiel nennt der Ergovia-Geschäftsführer die jeweilige Reaktion auf Veränderungen der Corona-Lage: „Wir haben fast

immer vor der Politik reagiert“. So hat das Unternehmen seine Weihnachtsfeier abgesagt, als es noch um 2G, 3G mit oder ohne Plus ging. Derartige Entscheidungen trifft der Chef nie allein, sondern informiert die Mitarbeiter während einem Online-Meeting über den Stand der Dinge, dann wird diskutiert und gemeinsam beschlossen. Dadurch herrscht in dem Unternehmen das Gefühl: Wir gehen gemeinsam durch Corona. Das Feedback der Mitarbeiter ist deshalb bestens: Wir fühlen uns gut aufgehoben, wir agieren, der Chef sorgt sich um uns.

Führung als Balanceakt zwischen Vertrauen & Kontrolle

Branchenübergreifend ist die Mehrheit der Mitarbeiter (57 Prozent) beeindruckt von dem Engagement und der Fürsorge ihrer Führungskräfte – ob Homeoffice, Arbeitsmöglichkeiten oder Technik, Homeschooling, Kontaktbeschränkungen wegen der (Groß-)Eltern oder überhaupt Zusammenspiel von Familie und Beruf. Drei Fünftel der Beschäftigten haben den Eindruck, dass ihr Unternehmen ein besseres Verständnis für sie entwickelt hat. Das ist das Ergebnis der zweiteiligen Studie „Corona und die Folgen“, die der Personaldienstleister Hays im November veröffentlichte. Einerseits wurden 1.000 Beschäftigte befragt, andererseits 755 Führungskräfte. Knapp zwei Drittel der Mitarbeiter honorieren die offene Kommunikation ihres Unternehmens über die aktuelle Lage und Prognose, selbst wenn die Geschäftsführung nur die eigene Unsicherheit oder Genervtheit über die wechselnden Verordnungen mitteilen konnte. Auch der kommunizierte Kontrollverlust stärkt die Gemeinsamkeit. Grundsätzlich fühlen die Mitarbeiter durch den Austausch Wertschätzung und Anerkennung.

Allerdings gibt es auch Kritik am Führungsverhalten, das betrifft einerseits eine engmaschigere Kontrolle und andererseits fehlende Empathie. So beklagen 48 Prozent der Mitarbeiter den gestiegenen Druck, knappe zwei Fünftel registrieren Führung von oben herab und 36 Prozent, dass sie sehr genau kontrolliert

werden, wann, wie viel und wie sie arbeiten. 45 Prozent fühlen sich stärker austauschbar und weniger wichtig und mehr als ein Drittel ist sogar nachhaltig enttäuscht von seinem Unternehmen. Führung sei ein Balanceakt zwischen Vertrauen und Kontrolle, so Dirk Hahn. Der CEO der Mannheimer Hays AG weiter: „Die Aussagen zur zunehmenden digitalen Kontrolle und dem in der Realität nur teilweise umgesetzten partizipativen Führungsstil sollte Führungskräfte aufhorchen lassen. Hier zeigen sich wichtige Stellschrauben zur Mitarbeiterbindung, gerade vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels.“

Kommunikationskompetenz & Engagement als Erfolgsfaktoren

Kommunikationskompetenz und Engagement der Führungskräfte sind momentan eminent wichtig. Das ist für die meisten sehr deutlich geworden. „Unsere Teams haben Kommunikationsriten – je nach Bedarf“, sagt Easysoft-Chef Nau. Manche treffen sich ein Mal wöchentlich für ein themenbezogenes Online-Stand-Up mit dem typischen Ablauf von: Wo stehst Du? Was brauchst Du? Andere Teams treffen sich sogar täglich. Da diese Meetings wenig Raum für persönliche Anliegen lassen, treffen sich die Teams zusätzlich für die sozialen Interaktionen. Wo Not am Mann ist, telefoniert die Führungskraft auch persönlich mit einem Mitarbeiter.

Offene Wissens- & Vertrauenskultur als großes Plus

Während besonders IT-Unternehmen ihre Mitarbeiter oft komplett ins Homeoffice schicken können, stehen produzierende Unternehmen, die tatsächlich Hand

in Hand arbeiten vor ganz anderen Problemen. Ein Vorteil für kleinere Betriebe, die längst eine transparente Unternehmenskultur leben, denn sie können weniger formell agieren. „Wir haben tendenziell offene Bücher“, sagt Dominik Jauch. Im Gegenzug vertrauen die Mitarbeiter der Geschäftsführung von Spinner Automation, wenn die nach dem Impfstatus fragt, was bei großen Mittelständlern oder Konzernen ein No-Go darstellt.

„Es ging nie darum, diejenigen in eine Ecke zu stellen, sondern Lösungen zu finden, wie wir mit gesundem Menschenverstand miteinander umgehen“. So gibt es für die 70 Mitarbeiter längst eine Teststation im Betrieb und die zehn Prozent Ungeimpften sind froh, dass sie nicht woanders hinfahren und anstehen müssen. Alle nehmen weiterhin an den monatlichen Mitarbeiter-treffen teil, die eben nicht mehr im Tagungsraum, sondern in der Produktionshalle stattfinden. „Jeder schnappt in den Medien mal eine Extrem-Meldung auf und dann kann der Austausch auch emotional werden“, weiß Jauch. Deshalb ist es ihm wichtig, kontinuierlich und nüchtern Informationen weiterzugeben und selbst ein Vorbild für respektvolle Diskussionen zu sein.

Zwei Mitarbeiter sind in den vergangenen Monaten an Corona erkrankt, haben allerdings keine Welle bei dem Automationsspezialisten ausgelöst. Nicht nur, dass das Hygienekonzept funktioniert, es herrscht Arbeitsfreude im schwäbischen Markgröningen. Bei einem Fünftel der Mitarbeiter wäre Homeoffice technisch und organisatorisch machbar, doch sie nutzen die Gelegenheit bisher eher selten. Auch im guten Sinne bleibt so manches beim Alten und die Führungskräfte müssen sich keine Gedanken machen, wie sie ihr virtuelles Team zusammenhalten.



Der Autor:

Jens Gieseler ist freier Journalist und PR-Berater aus Tübingen mit den Themenschwerpunkten Personal und Management.

✉ gieseler@wissensmanagement.net

