

## Arbeiten und Führen im Home-Office aus psychologischer Sicht

**Arbeiten im Home-Office ist in der aktuellen Situation ein großes Thema. Immer öfter sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von zu Hause aus tätig – freiwillig oder auch gezwungenermaßen. Da stellt sich die Frage: Wie können Sie als Geschäftsführer und Vorgesetzter sicherstellen, dass Ihre Mitarbeiter mit der veränderten Situation im Home-Office zufrieden sind und somit effektiv arbeiten und für das Unternehmen die volle Leistung erbringen?**

Aus unserer Erfahrung spielen dabei psychologische Aspekte eine wesentliche Rolle. Es geht etwa darum, Regeln und Strukturen vorzugeben, trotz der räumlichen Distanz das soziale Miteinander im Team sicherzustellen und bei der Führung mehr auf Vertrauen als auf enge Kontrolle zu setzen. Worauf es beim Arbeiten und Führen im Home-Office ankommt, lässt sich in vier Grundregeln zusammenfassen.

### Regel 1: Verbindlichen Rahmen setzen

Aufgabe der Geschäftsführung ist es, einen verbindlichen Rahmen für das Arbeiten im Home-Office zu setzen. Die Geschäftsführung erstellt hierzu eine Information an Führungskräfte und Mitarbeiter, in der die wesentlichen Eckpunkte und Verhaltensregeln für die Arbeit im Home-Office festgelegt sind. Dazu zählen Themen wie Arbeitszeiten, Tagesablauf, Gestaltung der Arbeitsumgebung, Kommunikation mit Vorgesetzten und Kollegen, gemeinsame Team-Konferenzen idealerweise per Video.

Die Inhalte einer solchen „Information der Geschäftsführung“ variieren je nach Unternehmen. Beispielhaft kann sie folgende Aspekte enthalten:

- Der Mitarbeiter im Home-Office ist angehalten, innerhalb der Kernarbeitszeiten bspw. von 7.30 bis 12.00 Uhr und von 13.00 bis 16.45 Uhr jederzeit telefonisch erreichbar zu sein und auch digital arbeiten zu können.
- Kunden, Lieferanten und Kollegen sind über die geänderte Arbeitssituation und Erreichbarkeit zu informieren.
- Um an einem Platz außerhalb des Unternehmens effektiv zu arbeiten, sind bestimmte Anforderungen an den Arbeitsplatz und die Arbeitsumgebung einzuhalten.
- Ein Mitarbeiter im Home-Office nimmt zwei Mal am Tag an einer Video-Konferenz mit dem Vorgesetzten und den Kollegen, mit denen er eng zusammenarbeitet, teil.
- Die Bearbeitung der Aufgaben hat in einer systematischen und nachvollziehbaren Weise stattzufinden. Auch im Home-Office gelten daher weiterhin alle Bearbeitungs- und Ablageregeln.

### Regel 2: Das soziale Miteinander im Team sicherstellen

Die räumliche Distanz birgt die Gefahr, dass ein Home-Office-Mitarbeiter Kontakt und Zugehörigkeit zu seinem Team verliert. Es gilt daher die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten und den übrigen Teammitgliedern, aber auch das soziale Miteinander im Team sicherzustellen. Folgende Maßnahmen haben sich hier bewährt:

### *Täglicher Kontakt zum Vorgesetzten und den Kollegen*

Der Home-Office-Mitarbeiter sollte ein- bis zweimal am Tag Kontakt mit seinem Vorgesetzten und den Mitgliedern seines Teams haben. Idealerweise sind hierfür feste Zeiten vereinbart und die Kommunikation erfolgt per Video.

### *Zuschaltung per Video kurz nach Arbeitsbeginn*

Um einen Mitarbeiter, der von zu Hause arbeitet, in sein Team sozial einzubinden, empfiehlt sich die Zuschaltung per Video zum morgendlichen Team-Meeting. So können die Teammitglieder im Unternehmen ihre extern arbeitenden Kollegen wenigstens einmal am Tag sehen und hören – ein entscheidender Aspekt für das soziale Gefüge der Gruppe.

Die Videokonferenz ermöglicht zudem eine gewisse soziale Kontrolle. Wenn ein Mitarbeiter zur Arbeit geht und neun Stunden mit Kollegen zusammenarbeitet, verlässt er zu einer festen Zeit das Haus und erscheint im Arbeitsmodus am Arbeitsplatz. Ein morgendliches Video-Meeting schafft eine vergleichbare Haltung. Diese Struktur hilft dem Mitarbeiter, auch psychisch stabil zu bleiben.

### *Transparenz im Team*

Entscheidend für ein produktives Miteinander im Team ist Transparenz: Jedes Teammitglied sollte wissen, wer an welcher Aufgabe arbeitet. Auch hierfür lässt sich das morgendliche Team-Meeting nutzen, bei dem die Home-Office-Mitarbeiter zugeschaltet sind. Indem der Vorgesetzte die anstehenden Aufgaben bespricht und verteilt, wissen alle: Der Kollege im Home-Office arbeitet zwar zu Hause, aber so viel wie jeder andere. Auch er arbeitet acht Stunden – und nicht fünf Stunden, obwohl er für acht Stunden bezahlt wird. Dies ist auch nicht zu unterschätzen für den sozialen Zusammenhalt im Team.

## **Regel 3: Ergebnisorientiert führen**

Im Home-Office bestehen Freiheiten, die oft verlockend erscheinen. Tatsächlich können diese Spielräume motivieren und dazu führen, dass ein Mitarbeiter im Home-Office sehr effektiv arbeitet, oft sogar effektiver als im Unternehmen. Viele Mitarbeiter, die erstmals von zu Hause arbeiten, tun sich jedoch mit der erforderlichen Selbstdisziplin und Selbstorganisation schwer. Aufgabe des Vorgesetzten ist es, diese Mitarbeiter zu unterstützen und so zu führen, dass sie auch zu Hause produktiv arbeiten.

Das erfordert einen motivierenden Führungsstil, der den Mitarbeiter weniger durch Kontrolle als über seine Ergebnisse steuert. Während ein Vorgesetzter im Unternehmen seine Mitarbeiter beobachten und eng kontrollieren kann, fällt diese Möglichkeit beim Home-Office weg. Der Aufbau von Vertrauen, die gemeinsame Aufgabenplanung und die Besprechung der Ergebnisse gewinnen deshalb an Bedeutung. Der Vorgesetzte sollte sich mit jedem Home-Office-Mitarbeiter zwei Mal am Tag zu festen Zeiten austauschen, idealerweise per Video:

- *Video-Besprechung kurz nach Arbeitsbeginn.* Der Mitarbeiter blendet seine Aufgabenliste ein, der Vorgesetzte geht die Liste mit ihm durch – und gemeinsam wird festgelegt, welche Aufgaben bearbeitet werden sollen.
- *Video-Besprechung am Nachmittag.* Der Mitarbeiter stellt seine Ergebnisse vor und erhält die Gelegenheit, offene Fragen zu klären. Für den Vorgesetzten bietet die Besprechung die Möglichkeit, die Abarbeitung der Aufgaben zu kontrollieren, aber auch durch Lob und konstruktives Feedback zu motivieren.

## Regel 4: Arbeitszeit und Tagesablauf festlegen

Für effektives Arbeiten im Home-Office sind feste Strukturen unabdingbar. Hierzu dient zunächst der Rahmen, den die Geschäftsführung setzt (siehe Regel 1). Es hat sich bewährt, diese Vorgaben mit Blick auf die Arbeitszeiten sowie die Tages- und Aufgabenplanung durch individuelle Vereinbarungen zu konkretisieren.

### *Planung der Wochen-Arbeitszeiten*

Der Vorgesetzte erstellt gemeinsam mit dem Home-Office-Mitarbeiter einen *Wochen-Arbeitszeitplan*, der je nach Aufgabengebiet mehr oder weniger individuelle Lösungen zulässt. So muss etwa ein Kundendienstmitarbeiter telefonisch während der Kernarbeitszeit von 7.30 Uhr bis 16.45 Uhr erreichbar sein. Bei anderen Tätigkeiten besteht hingegen mehr Spielraum, um individuelle Wünsche oder auch familiäre Anforderungen zu berücksichtigen.

- Ein Familienvater beginnt zum Beispiel bereits morgens um 5.30 Uhr und arbeitet anderthalb Stunden, bis die Kinder aufstehen. Dann macht er Pause, bis die Kinder aus dem Haus sind – und steigt wieder in die Arbeit ein.
- Eine andere Vereinbarung sieht einen Mix aus Arbeitszeiten im Betrieb und im Home-Office vor: Der Mitarbeiter arbeitet am Montag von 7.00 bis 18.00 Uhr im Unternehmen, mit 10 Stunden etwas länger als regulär. Am Dienstag arbeitet er zu Hause, Mittwoch und Donnerstag wieder im Betrieb, Freitag hat er ganz frei für die Kinderbetreuung, dafür arbeitet er am Samstagnachmittag noch einmal 5 Stunden. Auch er kommt auf diese Weise auf seine 40 Stunden.

### *Tages- und Aufgabenplanung*

Die *Tages- und Aufgabenplanung* ermöglicht es allen Beteiligten zu verfolgen, an welchen Aufgaben ein Home-Office-Mitarbeiter arbeitet und zu welchen Zeiten er erreichbar ist. Idealerweise sind die Tage alle gleich strukturiert. Doch auch individuelle Lösungen sind möglich, bei denen familiäre Gegebenheiten ein Stückweit berücksichtigt werden.

---

Beispiel für den Tagesablauf eines Home-Office-Mitarbeiters:

- 7:30 Uhr: Arbeitsbeginn und Planung der Tagesaufgaben
- 8:00 bis 8:30 Uhr: Teilnahme am täglichen Team-Meeting per Video zur Abstimmung der Tages- und ggf. Wochenplanung; anschließend kurze „Vier-Augen-Abstimmung“ mit dem Vorgesetzten oder zuarbeitenden Kollegen
- 8:30 bis 10:00 Uhr: Erster Arbeitsblock im Home-Office
- 10.00 bis 10:15 Uhr: Pause
- 10.15 bis 12:00 Uhr: Zweiter Arbeitsblock im Home-Office
- 12:00 bis 12:30 Uhr: Mittagspause
- 12:30 bis 14:15 Uhr: Dritter Arbeitsblock im Home-Office
- 14:15 bis 14:45 Uhr: Videokonferenz mit Vorgesetztem und / oder zuarbeitenden Kollegen für Absprachen und Klärung von Fragen
- 14:45 bis 16:45 Uhr: Vierter Arbeitsblock im Home-Office
- 16:45 Uhr: Arbeitsende

Es empfiehlt sich, das Team-Meeting erst eine halbe Stunde nach Arbeitsbeginn anzusetzen. So kann sich jeder Mitarbeiter über die anstehenden Aufgaben orientieren und kommt vorbereitet in das Meeting.

Der Home-Office-Mitarbeiter sollte Fragen, Absprachen und Probleme während des Tages sammeln und in der Konferenz am Nachmittag gebündelt einbringen. So lässt sich vermeiden, den Vorgesetzten oder die Kollegen tagsüber wiederholt zu unterbrechen. Es besteht auch die Möglichkeit, in einem digitalen Chat die Fragen zu bearbeiten.

Zur Tagesplanung gehört neben dem Arbeitsbeginn auch ein fest vereinbartes Ende. Nach Arbeitsende ist ein Home-Office-Mitarbeiter ebenso wenig erreichbar wie seine Kollegen, die am Ende ihres Arbeitstages das Unternehmen verlassen.

---

Die **ORGANISATIONS-BERATUNG WERR** begleitet Sie bei der Einführung von Home-Office-Arbeit u.a. durch Team-Coaching, Einzel-Coaching, Coaching der Führungskräfte, Teilnahme an Videokonferenzen, Unterstützung bei der Tages- und Aufgabenplanung, der effektiven Durchführung von Team-Meetings ebenso wie beim Erarbeiten einer unternehmensspezifischen Regelung für das Arbeiten und Führen im Home-Office.

**Kontakt:**

Dipl.-Psych. **Günther Werr**, MBA  
Ludwig-Erhard-Straße 8, 64653 Lorsch  
Tel. (06251) 58362-0  
<mailto:werr@obw.de>  
<http://www.obw.de>