

Arbeiten von überall: Wie das Führen auf Distanz in der neuen Normalität gelingt

Ortsunabhängig zu arbeiten, ist längst kein Hype mehr, sondern wird zur Selbstverständlichkeit. Damit geht ein technischer und kultureller Wandel einher, dem sich die Wohnungswirtschaft stellen muss. Doch hält die Technik mit? Und wie stehen die Unternehmen zum Homeoffice, das sich viele Mitarbeiter auch nach Corona wünschen? Was bedeutet umgekehrt der Verzicht auf Flurfunk, Präsenzmeetings und Vier-Augen-Gespräche für Mitarbeiter und Führungskräfte? Vier Manager aus der Wohnungswirtschaft berichten über ihre Erfahrungen aus einem Jahr, das sehr viel verändert hat.

MICHAEL DIETZEL

ist Mitglied der Geschäftsleitung und Prokurist der Haufe-Lexware Real Estate AG. Er verantwortet den Bereich Beratung & Vertrieb sowie das Knowledge- und Migrationsmanagement.
Kontakt: michael.dietzel@haufe-lexware.com



DR. SEBASTIAN SCHMITT

ist Senior Manager Digital Processes bei der Haufe-Lexware Real Estate AG. Er fokussiert sich in seiner Tätigkeit auf die ganzheitlichen Veränderungen in Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft.
Kontakt: sebastian.schmitt@haufe-lexware.com



Es ist Freitagmittag. Otto N. hat drei Wohnungsbegehungen hinter sich und freut sich schon auf das Wochenende. Via Instant-Message lädt er seine Freunde zum Live-Streaming-Fußball-Event am Samstag ein. Ein Blick auf seine Smart-Home-App verrät ihm, dass er dringend noch einkaufen muss. Also ordert er noch kurz beim Online-Händler Lebensmittel. Doch bevor sich Otto auf den Nachhauseweg machen kann, muss er noch ins Büro, um Mieterakten herauszusuchen. Das dauert und nervt!

Im Privatleben die Technik von heute, im Business Steinzeit?

So wie Otto geht es vielen: Privat nutzen sie die neueste, komfortabelste Technik und genießen nahezu grenzenlose Mobilität. Im Job arbeiten sie dagegen mit veralteten, nicht vernetzten Systemen und Geräten und stolpern über Medienbrüche. Je schneller die Digitalisierung mit all ihren neuen spannenden Technologien voranschreitet, desto größer kann diese Kluft werden.

Mitarbeiter, die den gesamten Komfort der Technik, den sie privat schätzen, an der Bürotür abgeben müssen, sind frustriert. Umso mehr, wenn ihr Job Agilität und Mobilität erfordert. Wer oft unterwegs ist, in Objekten oder für Meetings und Kundentermine, braucht intelligente Software-Lösungen, die Remote Work einfach und komfortabel ermöglichen. Auch diejenigen, die im Homeoffice arbeiten, sind auf entsprechende Technologien angewiesen. Dabei wird etwas immer klarer: Die Möglichkeit, ortsunabhängig zu arbeiten, ist eine nachhaltige kulturelle Entwicklung. Und nicht nur eine Behelfslösung für Corona-Zeiten.

Remote Work: die „neue Normalität“

Aus der Not hat sich binnen weniger Monate eine regelrechte Remote Working-Kultur in den Unternehmen etabliert: Mitarbeiter und Management haben festgestellt, dass das Führen und das Arbeiten auch auf Distanz funktionieren. Für den Vorstand des Siemens-Konzerns ist das mobile Arbeiten gar ein „Kernelement

Whitepaper zum mobilen Arbeiten

Worauf kommt es bei der Organisation dezentraler Arbeit an? Das kostenlose Whitepaper von Haufe „Homeoffice in Immobilienunternehmen“ enthält Tipps zu Technik und Datenschutz, zur effektiven Zusammenarbeit und zur Führung auf Distanz. Abrufbar unter <https://realestate.haufe.de/home-office-whitepaper> oder nebenstehendem QR-Code.



der neuen Normalität“. Man will es weltweit ab sofort mehr als 140 000 Mitarbeitern ermöglichen – völlig losgelöst von Corona.

Und auch in anderen Unternehmen, vom Start-Up bis zum streng hierarchisch geführten traditionellen Immobilienunternehmen, ist plötzlich das Unmögliche nicht nur möglich, sondern sogar ausdrücklich erwünscht. Laut einer Studie des Münchener Ifo-Instituts planen 54 Prozent aller deutschen Unternehmen, Homeoffice-Arbeitsplätze weiter auszubauen.

Warum das Pilotprojekt Remote Work in so kurzer Zeit ein Erfolgsmodell werden konnte? Weil die damit einhergehende Flexibilität und Mobilität im Job bereits lange ersehnt wurde von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Weil sie den Bedürfnissen von Familien und den Werten der freiheitsliebenden Generationen Y und Z Rechnung trägt. Kurz: Der fruchtbare Boden für diesen Kulturwandel war schon längst da. Corona war nur der Katalysator.

Die Zukunft? So flexibel und mobil wie möglich

Flexibilität und Mobilität sind Schlüssel dafür, dass ein Unternehmen zukunftsfähig bleibt. Die technologische Basis muss passen: Alle im Unternehmen sollten von überall schnell mit jedem Endgerät auf die digitalen Akten und Daten zugreifen können. Am besten ohne komplizierte Anmeldeprozesse und mit maximaler Datensicherheit, am besten mit einer webbasierten Cloud-Lösung.

Den Mitarbeitern individuell möglichst weit entgegenzukommen, stellt die Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft nicht nur vor organisatorische Herausforderungen. Ist eine Ihrer Sachbearbeiterinnen alleinerziehend? Vielleicht fällt ihr der Spagat zwischen Kindern und Job leichter, wenn sie ihre Arbeit hin und wieder vollständig remote von zu Hause aus leisten kann. Ist Ihr Property Manager, wie Otto aus dem Beispiel oben, viel unterwegs bei Mietern oder Eigentümern? Dann muss er die Daten auch von unterwegs aus in Ihr ERP-System einpflegen können.

Investitionen in innovative Software-Lösungen zahlen sich doppelt und dreifach aus. Denn agil agierende Unternehmen, die moderne, kulturadäquate Arbeitswelten schaffen, haben nicht nur hochmotivierte, zufriedene Mitarbeiter. Sie sind auch heißbegehrte Arbeitgeber.

Neuland: Das Führen auf Distanz

Zweifelsohne hat das Arbeiten im Homeoffice viele Vorteile. Doch an die Zusammenarbeit stellt es besondere Anforderungen. Virtuelle Teams führen – das kam in der Wohnungswirtschaft bis zum Frühjahr 2020 quasi nicht vor. Auf einmal konnte man nicht mehr so einfach den Kontakt zu seinen Mitarbeitern aufnehmen, indem

10 Erfolgsfaktoren für die virtuelle Zusammenarbeit – die Haufe-Checkliste

Darauf sollten Unternehmer achten, um die digitale Zusammenarbeit langfristig weiterzuentwickeln:

- **Erreichbarkeit im Team regeln:** Im Homeoffice sollte flexibler gearbeitet werden dürfen. Legen Sie jedoch fest, zu welchen Zeiten welcher Mitarbeiter auf welchem Kanal erreichbar sein muss – für Kollegen oder Kunden. Prüfen Sie, ob externe oder interne Kontaktanfragen zu priorisieren sind.
- **Besprechungen planen:** Je mehr Arbeitszeit im Homeoffice verbracht wird, umso wichtiger sind regelmäßige Termine, damit alle auf dem gleichen Stand sind. Nutzen Sie z.B. morgendliche Check-ins, Arbeits- und Teambesprechungen, Jour fixe etc.
- **Informationsfluss sicherstellen:** Collaboration Tools bieten alle Möglichkeiten für den Informationsaustausch, vom Chat über den Teamordner bis zum Wiki. Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern die Notwendigkeit, Informationen und Ergebnisse aus dem Homeoffice genauso verlässlich zu kommunizieren wie aus dem Büro.
- **Eigenverantwortung statt Kontrolle:** Vertrauen Sie auf die Kompetenz und Zuverlässigkeit Ihrer Mitarbeiter. Erweitern Sie den individuellen Entscheidungs- und Handlungsspielraum gemäß den Möglichkeiten. Durch agiles Arbeiten oder sich selbstorganisierende Teams stützen Sie diese Weiterentwicklung.
- **Feedback geben, unterstützen, integrieren:** Bei der Führung aus der Ferne ist die regelmäßige Rückkopplung wichtiger denn je. Achten Sie darauf, dass sich Mitarbeiter im Homeoffice nicht isolieren oder ausgeschlossen werden und sei es unbewusst.
- **Zusammenhalt stärken:** Führen Sie Veranstaltungen und informelle digitale Kommunikationskanäle für das Team ein, beispielsweise regelmäßige Coffee Talks, Frage- oder Feedbackrunden, ein Homeoffice-Wiki, etc.
- **Schwierige Mitarbeitergespräche im Büro führen:** Für diffizile Themen sind der persönliche Kontakt und ein geschützter Raum unerlässlich. Zumal selbst im Videocall die meiste nonverbale Kommunikation verloren geht. Missverständnisse, insbesondere auf der emotionalen Ebene, sind damit vorprogrammiert.
- **Betriebsrat ins Boot holen:** Stimmen Sie die durch die digitale Kommunikation entstandenen Veränderungen zu Datenschutz, Arbeitszeit und -ort mit den Arbeitnehmervertretungen ab.
- **Klare Regeln fixieren:** Passen Sie die Arbeitsverträge an die digitale Zusammenarbeit an und treffen Sie mit den Mitarbeitern Nutzungs- und Datenschutzvereinbarungen zum mobilen Arbeiten.

Studie: Mitarbeiter wünschen sich Homeoffice

Dass die Homeoffice-Option ein Gewinn für die Mitarbeiter ist, zeigt ein vom Bundesarbeitsministeriums beauftragter Forschungsbericht vom Oktober 2020. Demnach möchten zwei Drittel der befragten Arbeitnehmer auch nach Corona einige Tage pro Woche im Homeoffice arbeiten. Die Studie ist abrufbar unter: <https://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/Forschungsberichte/fb-549-verbretung-auswirkungen-mobiles-arbeiten.html>.

man sie kurz aufsuchte oder im Lift ansprach. Der Flurfunk – versiegt. Die Stimmung bei der morgendlichen Begrüßung erspüren – keine Chance. Und die Mitarbeiter?

„Dass Mitarbeiter nicht ‚vergessen‘ werden, ist ein wichtiges Bedürfnis, das im Homeoffice entsteht“, erklärt Jan Schneidewind, Vorstand Wohnen bei der Wohnungsbau-Genossenschaft Greifswald eG. Die Belegschaft der WGG arbeitete während des ersten Shutdowns erstmals mobil, in hälftiger Aufteilung. Die soziale Nähe als wichtigstes Schmiermittel für die Zusammenarbeit fehlte allen. Heute kann Jan Schneidewind jedoch sagen: „Wir haben aus der Krise gelernt. Führung aus der Ferne ist möglich, wenn man sich darauf einlässt.“

Mitarbeiter auf neuen Wegen unterstützen

Doch wie lässt man sich ein, was passt man an? „Wir haben klare Vereinbarungen getroffen, wer wann auf welchen Kanälen erreichbar ist“, sagt Schneidewind. Die Führungskräfte hätten zudem deutlich mehr Zeit in die Abstimmung per Telefon und E-Mail gesteckt.

Ein intensives Kümmern um die Mitarbeiter im Homeoffice steht auch bei der DüBS – Düsseldorf Bau- und Sparverein eG – im Fokus, obwohl das Team sehr autonom arbeitet. „Die Führungskräfte halten engen Kontakt, ich rufe die Mitarbeiter regelmäßig an“, sagt Niels Klein, Sprecher des Vorstands. Ansonsten ist den Verantwortlichen Kontinuität wichtig, etwa bei den Meetings. Doch eine Neuerung gibt es. Im Collaboration Tool der DüBS wird ein Corona-Tagebuch geführt, auf der jeder Mitarbeiter täglich einträgt, wie es ihm geht. „Sie bekommen dann mit: ‚Wieder Kita geschlossen‘, und können daran anknüpfen“, erklärt Klein. „So hat man das Gefühl, dass man den Bezug zu den Mitarbeitern nicht ganz verliert.“ Dass das Team engagiert mitmacht, zeugt von dem offenen Betriebsklima und der starken Identifikation der Mitarbeiter mit der DüBS.

Das Wichtigste: miteinander reden

Intensität und Qualität der Kommunikation sind die richtigen Stellschrauben, um Teamspirit und Motivation aufrechtzuerhalten. „Natürlich bedarf es einer gewissen Einübung in der Teamkommunikation, und bestimmte Verhaltensregeln müssen eingehalten werden“, erklärt Ralph Stegner, Geschäftsführer der Bauhilfe Pirmasens GmbH. Aber sonst sei es nicht anders als in der Präsenzsituation – die Führungskraft müsse moderieren und einen transparenten und intensiven Austausch ermöglichen. Eine „Grundinformationspolitik“ und Verlässlichkeit seien nötig. „Ich versuche, alle Mitarbeiter gleichermaßen zu informieren und regelmäßige Telefonate oder Online-Meetings einzuplanen“, so Stegner.

Wenn Oliver Kulpanek, Vorstand der Baugenossenschaft Esslingen eG, die Lehren aus dem letzten Jahr zusammenfasst, klingt das ähnlich. „Unsere Organisation hat gelernt: Dank Digitalisierung funktioniert der Geschäftsbetrieb einfach weiter, aber Kommunikation ist alles.“ Kulpanek sieht hier die Führungskräfte in der Pflicht, die beispielsweise mehr Informationen weitergeben müssten, aber auch die Mitarbeiter. „Sie müssen den Flurfunk über Chats aufrechterhalten.“ Die teamübergreifende Abstimmung in der hochgradig arbeitsteiligen Organisation stellen Regeln sicher. „Wir haben die Rückrufbitte von internen Kunden mit erster Priorität belegt, und innerhalb und zwischen den Teams sind wöchentliche Präsenztreffen Pflicht.“

Die Grenzen virtueller Führung

In der virtuellen Kommunikation geht einiges verloren, insbesondere das Nonverbale. Schwierige Führungssituationen wie Kritikgespräche sind daher nur face to face vertretbar. Auch die informelle Kommunikation leidet im Homeoffice. „Das Schwätzchen in der Kaffeeküche, das private Gespräch am Rand, das auch Führungskräfte benötigen, lässt sich durch keine virtuelle Kommunikation ersetzen“, meint Oliver Kulpanek. „Daher telefoniere ich heute auch ohne sachlichen Anlass regelmäßig mit meinen Mitarbeitern. Den Führungsstil – Freiräume geben und an den Ergebnissen messen – musste ich jedoch nicht anpassen.“

Auch zu viel dezentrales Arbeiten kann den Draht zu den Mitarbeitern gefährden. Als man in der DüBS nach langer Homeoffice-Phase im Sommer einen Motivationsknick spürte, entwickelte man Gegenrezepte: sechs Wochen am Stück Präsenzpflcht für alle und ein Betriebsausflug, als die Infektionszahlen dies vertretbar machten. „Beides haben die Mitarbeiter gebraucht“, so Niels Klein.

Die Erfahrungen werden genutzt

Vertrauen ist wohl die wichtigste Währung beim Führen verteilter Teams. „Absolutes Vertrauen in die Person und die Aufgabenkompetenz“, wie Ralph Stegner betont. „Die Mitarbeiter gewinnen damit eine andere Sicht auf ihre Aufgaben, ihre Möglichkeiten und ihre Verantwortung. Wird eine gute und wertschätzende Kommunikation gepflegt, funktionieren offene Worte auch auf Distanz.“ Niels Klein bestätigt das. „Das Vertrauen in unsere Mitarbeiter, dass sie auch im Homeoffice einen guten Job machen, wurde nie enttäuscht.“

Die Bauhilfe Pirmasens wird, wo es möglich ist, das digitale mobile Arbeiten beibehalten. Genauso wenig will die WGG das Rad zurückdrehen. Eine Vereinbarung zum mobilen Arbeiten mit dem Betriebsrat ist geplant. Auch die DüBS ist schon Profi in Sachen Homeoffice, und die BG Esslingen hat ihr Pilotprojekt. Dort hatten sich die Teams während des Shutdowns bei Themen wie Erreichbarkeit und Notdiensten teilweise selbst organisiert.

Die guten Erfahrungen spiegeln heute Regeln wider, die zeigen, wie Eigenverantwortlichkeit gelebt wird. Die Mitarbeiter der BG Esslingen können ihre Arbeit nach großzügigen Gleitregelungen gestalten, von Montag bis Samstag in einem Zeitfenster von 7.00 bis 20.00 Uhr, zum Freitag als Homeoffice-Tag kommen zwei Tage optional dazu. Dabei muss die Erreichbarkeit der Teams gewährleistet sein. Auf die Frage, ob die schwäbische Genossenschaft nach Corona zum normalen Bürobetrieb zurückkehren werde, hat Oliver Kulpanek jedenfalls eine klare Antwort: „Nein, warum auch?“ ←