

Führen auf Distanz

Manager von Unternehmen unterschätzen oft, wie groß die Herausforderungen sind, vor die das Führen hybrider Teams die Führungskräfte auf der operativen Ebene stellt.



Barbara Liebermeister
ist Leiter des Instituts
für Führungskultur
im digitalen Zeitalter
in Frankfurt.
www.ifdz.de

Sie legen derzeit einen Schwerpunkt auf das Thema »Führen auf Distanz« bzw. »Führen hybrider Teams«. Warum?

Weil viele Führungskräfte mit dem Führen auf Distanz von Mitarbeitern und Teams in der Corona-Zeit zwar erste Erfahrungen gesammelt haben, aber hierin noch wenig Routinen entwickelt haben – insbesondere wenn es um das Führen hybrider Teams geht. Entsprechend unsicher sind sie. Das spürt man deutlich seit die Home-Office-Pflicht nicht mehr besteht.

Bitte erklären Sie uns warum das so ist.

Unter anderem, weil die Führungskräfte seitdem mit den unterschiedlichen Erwartungen ihrer Mitarbeiter konfrontiert werden. Während manche nur noch im Home Office arbeiten möchten, wollen andere wieder Fulltime im Betrieb sein. Und während manche an zwei festen Wochentagen zuhause arbeiten möchten, wollen andere dies situativ entscheiden.

Also sozusagen kommen, wann es ihnen passt.

Ja. Und all diesen Wünschen und Erwartungen gerecht zu werden, ist im Führungsalltag nicht einfach – auch weil es in den meisten Betrieben noch immer keine Richtlinien für das Arbeiten im Home Office gibt, auf die sich die Führungskräfte beziehen können. Also müssen sie dies mit ihren Mitarbeitern selbst aushandeln.

Kann nicht allgemein die Maxime gelten: Jeder Mitarbeiter soll selbst entscheiden, wo er wann arbeiten möchte – zumindest dort, wo es möglich ist?

Theoretisch ja, doch heute werden die meisten Kernleistungen der Unternehmen in Teamarbeit erbracht. Und daraus ergeben sich auch gewisse Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten auch eine Präsenz erfordern. Also gilt es die Präsenzzeiten zu koordinieren.

Was vermutlich zuweilen schwierig ist, wenn die Mitarbeiterwünsche so unterschiedlich sind.

Ja, ich habe in den zurückliegenden Wochen

von Führungskräften oft Klagen gehört wie: »Ich komme mir zuweilen vor wie der Pflegedienstleiter eines Krankenhauses, der geradezu darum betteln muss, dass seine Mitarbeiter kommen, damit der Betrieb läuft.«

Deshalb plädieren Sie für Richtlinien in den Unternehmen, zum Beispiel in Form einer Betriebsvereinbarung, unter welchen Voraussetzungen und in welchem Umfang ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist?

Richtlinien, die einen Rahmen vorgeben, inwieweit zum Beispiel in der Einarbeitungszeit ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist, wären sehr sinnvoll.

Warum gibt es diese oft noch nicht?

Zum einen, weil das Thema »hybrid arbeiten« für meisten Unternehmen noch recht neu ist, zum anderen aber auch, weil – so mein Eindruck – viele obere Führungskräfte speziell in Großunternehmen unterschätzen, wieviel Konfliktpotenzial das Arbeiten in hybriden Teams in sich birgt und welche Risiken damit verbunden sind.

Warum unterschätzen die Top-Manager dies?

Weil für die meisten Top-Manager von Unternehmen mit mehreren Standorten eventuell gar in unterschiedlichen Ländern das Arbeiten in hybriden bzw. virtuellen Teams geübte Praxis ist.

Inwiefern?

Nun, ihre Treffen bzw. Meetings mit ihren Kollegen im In- und Ausland fanden auch schon vor Corona weitgehend virtuell statt und dabei sammelten sie die Erfahrung: Diese Form der Zusammenarbeit funktioniert. Also gehen sie unbewusst davon aus: Dies funktioniert auch problemlos auf den uns nachgeordneten Ebenen. Sie übersehen dabei, dass dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere sind.

Können Sie das näher erläutern?

Wenn sich das Top-Team eines Unternehmens virtuell trifft und dabei der eine in München, der andere in London und ein weiterer in New York oder Shanghai sitzt, dann geht es in der Regel primär darum, sich im Kollegenkreis über die strategische Marschrichtung abzustimmen und gewisse Grundentscheidungen zu treffen. Deren Umsetzung, die eine engere Zusammenarbeit im Alltag erfordert, findet dann aber auf den nachgeordneten Ebenen statt.

Das heißt, im Top-Team werden im eigentlichen Sinne keine Leistungen erbracht?

Ich würde eher sagen: Das Top-Team hat primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion, es ist aber nicht in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess eingebunden. Deshalb ist vieles, was im Top-Team möglich ist, auf der operativen Ebene nicht möglich. Hinzu kommt, auf die Top-Ebene von Unternehmen gelangen nur Personen, die ihre Excellence in der Vergangenheit schon oft bewiesen haben. Das heißt, sie verfügen über die nötige Fachkompetenz für ihre Position und die erforderliche persönliche Reife, sich selbst zu steuern und ihre Arbeit effektiv zu organisieren. Das ist auf den nachgeordneten Ebenen oft nicht der Fall.

Inwiefern?

Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene hat eine Führungskraft stets auch Mitarbeiter, die noch eingearbeitet oder an das Wahrnehmen komplexer Aufgaben herangeführt werden müssen, also einer individuellen Förderung bedürfen. Diese ist, wenn ein Mitarbeiter weitgehend im Home-Office ist, oft schwierig. Zudem gibt es, außer den Mitarbeitern, die sich selbst führen und organisieren können, auch solche, die das Eingebunden-sein in ein Team für ihre Motivation und Selbstorganisation brauchen. Das heißt nicht, dass sie schlechte Mitarbeiter sind, aber wenn sie im Home-Office weitgehend alleine gelassen werden, können sie sich schnell zu solchen entwickeln. Erfahrene Führungskräfte wissen das. Deshalb haben sie ihre Mitarbeiter auch in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und persönlichen Reife unterschiedlich geführt. Wenn die Mitarbeiter aber einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Home-Office verbringen, fällt ihnen dies schwer. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial.

Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Das fängt schon bei der Frage an, wem gestatte ich in welchem Umfang ein Arbeiten zuhause. Sagen Sie mal einem Mitarbeiter, der weitgehend zuhause arbeiten möchte: »Dein Kollege darf zwar drei Tage im Home-Office arbeiten,

aber du solltest maximal einen Tag dort arbeiten, weil du dich schlechter selbst führen und motivieren kannst.« Da kommen Sie als Führungskraft schnell in Teufels Küche. Oder sagen Sie ihm: »Bei Ihnen würde ich es begrüßen, wenn Sie weitgehend im Büro arbeiten würden, weil Sie häufig Flüchtigkeitsfehler machen.« Dann haben Sie als Führungskraft schnell einen Dauerkonflikt.

Zumindest solange sich Führungskräfte nicht auf betriebliche Regelungen berufen können.

Ja. Hinzu kommt: Wenn ein großer Teil ihrer Mitarbeiter weitgehend im Home-Office arbeitet, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten überdenken und neu justieren. Sie müssen sozusagen die Führungsroutinen, die sie nicht selten im Verlauf vieler Jahre zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben oder Feedback geben entwickelt haben, über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit – auch, weil in den meisten Betrieben noch keine gewachsene Kultur des hybriden Arbeitens existiert.

Das klingt so, als hätten Sie Vorbehalte gegen das Arbeiten in hybriden Teams?

Nein, im Gegenteil. Ich plädiere jedoch dafür, dass den Führungskräften in der Übergangsphase in das »Neue Normal« die nötige Unterstützung seitens des Unternehmens gewährt wird. Zudem plädiere ich dafür, dass die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu verankern, auch die möglichen Folgewirkungen bedenken.

Zum Beispiel, wie wirkt sich das hybride Arbeiten auf die Identifikation mit dem Unternehmen aus? Ich höre von Führungskräften nicht selten, dass sie den Eindruck haben, dass seit ihre Mitarbeiter im Home-Office arbeiten, der Teamspirit sinkt und die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter steigt. Angenommen nun ein Unternehmen stellt sich, weil seine Mitarbeiter zu 50 % zuhause arbeiten, die logische Folgefrage: Braucht dann noch jeder Mitarbeiter seinen eigenen Schreibtisch im Betrieb? Rein rational betrachtet lautet die Antwort gewiss nein. Doch eng damit verbunden ist die Frage: Wie wirkt es sich auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen aus, wenn sie keinen eigenen Platz im Büro mehr haben? Sinkt dann bei vielen außer der Lust ins Büro zu kommen auch die Identifikation mit dem Unternehmen noch weiter? Schließlich sind nicht alle Mitarbeiter gerne »digitale Nomaden«.

Vielen Dank für das Gespräch.