



(Bild: AdobeStock_UnderTheSea)

Teamführung 2020 heißt, sich neu orientieren

Remote Leadership – kein Hype, sondern Kernkompetenz moderner Führung

BRANCHENÜBERGREIFEND MANAGEMENT
– Viele arbeiten aktuell im Home-Office in Strukturen, die nicht dafür geschaffen wurden, und mit Tools, die oftmals erst noch gelernt werden müssen. Und die Führung von Teams ändert sich damit. Da dieses „Jetzt“ nachhaltige Veränderungen der Arbeitswelt nach sich ziehen wird, stehen Führungskräfte vor ganz neuen Anforderungen. Besser man beschäftigt sich frühzeitig mit dem Thema.

Der Weg zu erfolgreichen Dichtungs-, Kleb- und Polymerlösungen basiert auf dem Know-how von Mitarbeitern*innen aus den unterschiedlichsten Abteilungen und ihrer Kommunikation untereinander. Was 2019 schon keine triviale Managementaufgabe war, ist 2020 eine ganz neue Herausforderung.

Mit der Digitalisierung bewegen wir uns seit Jahren in einer sich stetig wandelnden Welt – die einen schneller, die anderen langsamer. Getrieben durch Vernetzung, Mobilität, Big Data, Cloud Computing, Smart Industry, Robotik, Künstliche Intelligenz etc. erleben wir dabei täglich die umfassenden Auswirkungen – sowohl auf die Art des Wirtschaftens als auch auf die Art und Weise, wie wir leben und arbeiten. Gingen bisher viele Unternehmen davon aus, sich an diese Entwicklung in ihrem eigenen Takt anpassen zu können, hat sie die Corona-Pandemie eines Besseren belehrt. Von heute auf morgen standen die Tauglichkeit der jeweiligen Unternehmenskonzepte auf dem Prüfstand. Die Mitarbeiter*innen lernten im Crash-Kurs Video-Conferencing und/oder machten auch die Erfahrung, dass das Arbeiten zuhause, ohne den Zugriff auf alle arbeitsrelevanten Daten, eben kein Home-Office ist. Die IT-Abteilungen waren plötzlich gefragt wie nie zuvor. Nach Überwindung der technischen Hürden, folgte bei vielen das „Erleben“ der menschlichen Aspekte des digitalen Arbeitens in dezentralen Strukturen. Und immer mehr Führungskräften wird gerade deutlich, wie sehr sich ihr Berufsbild über Nacht verändert (hat), denn was gerade entsteht, ist kein Notfall-szenario für die nächste Pandemie, sondern eine Perspektive für eine andere Arbeitswelt.

Home-Office gewinnt an Bedeutung

Die letzten Monate mutierte das Home-Office von einer Option für einige zum Mittel der Wahl für viele. Arbeitsmarkt-Experten gehen davon aus, dass Home-Office und mobiles Arbeiten auch nach dem Lockdown als ergänzende Arbeitsumgebung fest in Firmen etabliert bleiben wird. Diese Entwicklung kann man negativ betrachten, muss man aber nicht: Zwar werden sich dabei Arbeitsplätze variantenreich verändern und Mitarbeiter*innen werden ihre Arbeit neu bewerten, was mit entsprechenden Forderungen bei der Gestaltung neuer Arbeitsplätze einhergeht. Das muss aber kein Nachteil sein, denn Home-Office, Videokonferenzen, verminderte Reisetätigkeit und reduzierte Fahrzeugflotten erzeugen Win-win-Situationen. Sie können effizient und kostensparend sein, erlauben eine moderne Work-Life-Balance und sind klimafreundlich. Sie können ein klares Plus beim Arbeitgeber-Branding – nicht nur bei den Generationen Y und Z – sein. Kommunikation und Zusammenarbeit werden in weiten Bereichen effektiver, da ohne Aufwand Entfernungen und ggf. auch Zeitzonen überbrückt werden können. Auch die Rekrutierung von Fachkräften erhält überregionale Freiräume. Dieser Vorteil ist nicht zu unterschätzen, denn der Fachkräftemangel besteht fort und nicht jede/r neue Mitarbeiter*in will auch sofort umziehen – warum auch, wenn man „remote“ arbeiten kann.

Das ist alles im Kern nicht neu. Aber jetzt werden verteilte Team- und Arbeitsmodelle, die viele Unternehmen im Bereich Dichten, Kleben, Polymer, aus ihrer Projektarbeit kennen, in vielen anderen Bereich eingesetzt. Das gilt aktuell für fast alle Arbeitsplätze, die nicht maschinen- oder anlagegebunden (Produktion, Test-Center, Logistik etc.) sind. Aber auch diese Personen arbeiten in Teams und sind in neue Strukturen einzubinden. Gerade bei reiseintensiven Jobs, wie z.B. im Vertrieb, wird das Umdenken angesichts der aktuellen Erfahrungen gravierender sein. Dies zieht eine entsprechende technische Infrastruktur nach sich, was aber das kleinste Problem ist.

Technik unterstützt verteilte Teams aber nur. Sie macht nicht die Arbeit und sie führt auch keine Teams. Digitales Arbeiten braucht also digitale Führung, d.h. es braucht die effektive und motivierende Führung verteilter Teams. Diese neue Kernkompetenz von Führungskräften wird zum Schlüsselfaktor, damit der digitale Change erfolgreich gelingt und sie hat Potenzial zum Wettbewerbsfaktor. Wer das gut kann, hat die Nase vorn.

Digitale Tools, Apps und Software führen nicht – der Mensch führt

Das Wichtigste beim „Remote-Führen“ ist, dass die Führungskraft führt und das am besten gut. Was in der analogen Welt gilt, gilt auch in der digitalen Welt – allerdings unter „verschärften“ Bedingungen. Das Führungsverhalten mit bewusstem Tun und Lassen hat bei der Arbeit auf Distanz einen noch viel größeren Hebel als bei der Präsenzführung. Die Technik, also dafür passende digitale Instrumente für Kommunikation, Kooperation und Koordination, hilft dann, die Entfernungen zu überbrücken, damit gute Führung stattfinden kann.

10 Gründe, warum Remote Leadership in der Praxis schnell scheitern kann

Die Gründe für ein Scheitern sind vielfältig und stellen Führungskräfte aktuell kurzfristig vor große Herausforderungen. Ein Problem ist dabei, dass Verunsicherungen im Team durch schlechte Führung in unsicheren Zeiten noch mal verstärkt werden. Deshalb sollte man folgende Fehler vermeiden:

1. Die Führungskraft geht nicht als digitales Role-Model voran und beherrscht die digitalen Instrumente selbst nur ungenügend.
2. Es wird versucht, alte Strukturen in ein verändertes Modell zu zwingen und versäumt, neue Strukturen (Rollen, Aufgaben, Verantwortung, Abläufe und Prozesse) zu schaffen.
3. Es fehlen klare Verhaltensregeln und Rahmenbedingungen für die digitale Zusammenarbeit (Welche Tools nutzen wir wie, in welcher Form und für welchen Zweck?).
4. Ohne Kontrolle geht auch Remote Leadership nicht: Digitale Führung braucht klare

- Abstimmungen zu notwendigen Arbeitsergebnissen und Statusüberprüfungen.
5. Es sind nicht genug Ressourcen vorhanden, um sich in die neue Technik einzuarbeiten und parallel dazu das Tagesgeschäft sowie die Projekte zu erledigen.
 6. Digitale Meetings sind schlecht vorbereitet, monologisch, dauern zu lange und Ergebnisse werden nicht schriftlich festgehalten.
 7. Es werden zu viele Tools gleichzeitig eingesetzt, statt sich auf wenige mit großen Auswirkungen auf die Zusammenarbeit zu fokussieren.
 8. Die Fehleinschätzung der Auswirkung von Digitalisierung – denn sie ist zunächst keine Vereinfachung, sondern wird zu einem weiteren Belastungsfaktor. Das heißt, dass die Digitalisierung der Arbeit zunächst zusätzlich zur bestehenden Arbeit zu bewältigen ist. Die Vorteile folgen später, wenn die neuen Arbeitsmittel beherrscht werden.
 9. Informationen werden nicht zeitnah geteilt und es wird so versäumt, Vertrauen in die neue Form der Arbeit aufzubauen.
 10. Die Balance zwischen Offenheit, Freiräumen und Selbstorganisation sowie Klarheit, Disziplin und Ergebnisorientierung misslingt.

Verschiedene dieser Punkte waren schon in der analogen Welt Garantien für schlechte Teamführung: Durch die reduzierte Präsenz und die neue „distanzierte“ Arbeitsweise, können sich jetzt solche Probleme schnell verstärken.

Dabei sollte ein Aspekt nicht unterschätzt werden: Remote zu führen heißt auch für die Führungskraft, im Home-Office zu arbeiten – als Führungskraft ebenso wie als Team-Mitglied. Für eine remote agierende Führungskraft ist es daher von doppeltem Interesse, die Herausforderungen im Home-Office, wie z.B. soziale Isolation, familiäre Rahmenbedingungen, suboptimale Infrastruktur oder den „inneren Schweinehund“, zu meistern. Es geht einerseits darum, die eigene Motivation und Performance dauerhaft hochzuhalten und andererseits darum, das Team genau dabei zu unterstützen.

In 3 Schritten zum erfolgreichen Remote Leader

Da sich in diesem Kontext die Megatrends Digitalisierung und Individualisierung in kürzester Zeit wechselseitig beeinflussen, büßen alte Führungsmodelle – und hier insbesondere die Art und Weise der Führungskommunikation – an Wirkung ein. Das althergebrachte Prinzip von Anweisung und Ausfüh-

rung läuft bei verteilten Teams zu oft ins Leere. Der/Die Vorgesetzte als Kommandeur oder „Management by Helicopter“ haben ausgedient. Nun geht es vielmehr darum, auf Augenhöhe zu koordinieren, zu moderieren, zu motivieren (im Sinne von energetisieren) und dialogisch zu kommunizieren – ohne die Hierarchie zu verlieren.

Am Anfang des Kompetenzaufbaus zum „Remote Leadership“ steht somit ein Update des Rollenverständnisses als Führungskraft: Viele Führungskräfte fragen sich, wie sie ohne regelmäßige physische Anwesenheit effektiv führen sollen. Was jetzt folgen muss, ist der Schritt vom „Management by Walking Around“ hin zum „Remote-Leadership“ – also per „Fernsteuerung“: agil, offen, vernetzt und zugleich ergebnisfokussiert agieren. Das passiert idealerweise in der permanenten Balance zwischen direktivem und partizipativem Führen, zwischen Vorgabe und Selbstorganisation.

Hilfreich ist auch der Einsatz neuer Managementinstrumente wie z.B. von Googles „Erfolgsrezept“ OKR (Objectives and Key Results). Obwohl bereits in den 1970er Jahren von dem Intel-Mitbegründer Andy Grove entwickelt und erfolgreich eingesetzt, wird diese Methode aktuell in der dynamischen VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), aber auch in solch besonderen Zeiten wie diesen immer populärer. Aber auch SCRUM, PATboard und Design Thinking können als neue Managementinstrumente im Zusammenhang von Remote Leadership ein Schlüssel zum Erfolg sein.

Und schließlich gilt es im dritten Schritt, die passenden digitalen Tools zu nutzen. Die Schwierigkeit dabei: Instrumente und Angebote zur digitalen Kommunikation, Kollaboration und Koordination gibt es inzwischen in nahezu unüberschaubarer Zahl. Dies reicht von Angeboten, die sich ganz speziell auf eine Kommunikations-, Kollaborations-, Koordinations-Aufgabe fokussieren (z.B. Chat, WebConferencing, digitales Whiteboard, Cloud, Aufgaben- und Terminsteuerung, ...) bis hin zu ganzen Kollaborations-Plattformen. Die passende Auswahl ist immer situationsbezogen zu treffen, wobei die Faustformel gilt, so wenige Tools wie möglich und so viele wie nötig nutzen. Weniger ist auch hier mehr. Der Fokus auf wenige digitale Tools mit großen Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und auf angepasste Prozesse und Abläufe durch Digitalisierung macht in der Praxis vieles einfacher. Die Art der im Rahmen von Remote Leadership

eingesetzten digitalen Tools ist nicht das alles Entscheidende für den Erfolg digitaler Führung. Entscheidender ist, dass jede*r im Team die Tools benutzen kann (Zugang), sich (zu)traut sie zu nutzen (Kompetenz), und keinen Widerwillen dagegen hegt.

Fazit

Führungskräfte stehen genauso wie Mitarbeiter*innen vor großen Herausforderungen in der und durch die neue/n Arbeitswelt, die jetzt einfach da ist. Mit einem reflektierten Blick auf das, was entscheidend ist, und – bei Bedarf – mit der richtigen Unterstützung ist diese Herausforderung aber genauso zu bewältigen, wie jede andere. Wer allerdings versucht, einen alten, wenig tauglichen Führungsstil in die neue Zeit zu retten, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit scheitern.



DICHT!digital: Seminar „Remote Leadership“ für Teams

Weitere Informationen

Dr. Ullmann + Partner
www.DrUllmann-Partner.de



Von Dr. Michael Ullmann,
Inhaber, Keynote Speaker, Trainer

In Kürze erscheint das Buch „REMOTE LEADERSHIP – Digitale Führung: Verteilte Teams im Home-Office motivieren und aus der Ferne führen“ als eBook im bookboon Verlag [https://bookboon.com/de]

Checkliste Remote Leadership



(Bild: AdobeStock_ Surlup/vector)

Mit dieser Checkliste können Sie sich schnell als Remote Leader überprüfen und einfache nächste Handlungsschritte auf dem Weg zu Ihrem effizienten Remote Leadership ableiten

	ja	nein	in Arbeit
Ich gehe als digitales Vorbild voran			
Ich beherrsche die eingesetzten digitalen Tools zu Kommunikation, Kollaboration und Koordination			
Das Team beherrscht die eingesetzten digitalen Tools zu Kommunikation, Kollaboration und Koordination			
Wir nutzen Videokonferenzen als zentrales Instrument zur digitalen Kommunikation			
Wir nutzen Kollaborationstools als zentrales Instrument zur digitalen Zusammenarbeit			
Bei der Auswahl der Tools wurde auf Handhabbarkeit, Verfügbarkeit und Minimierung geachtet			
Die Tools sind konform zur IT-Infrastruktur des Unternehmens, erfüllen die DSGVO und haben eine Ende-zu-Ende-Verschlüsselung			
Unsere Tools laufen auf allen mobilen Endgeräten, stationären Computern und Betriebssystemen			
Wir können bei Bedarf Kunden und Lieferanten einbinden, ohne dass sie Zugang zu Interna erhalten			
Digitale Meetings sind nach definierten Regeln gut vorbereitet			
Rollen, Aufgaben, Prozesse und Verantwortungen sind für digitales Arbeiten strukturiert			
Verhaltensregeln für die digitale Zusammenarbeit sind definiert und kommuniziert			
Ich Sorge für die Einhaltung der Prozesse und Regeln			
Für ausreichend Ressourcen und Information ist gesorgt, um das nötige Vertrauen aufzubauen			
Alle Mitarbeiter*innen des Teams haben von überall Zugriff auf alle relevanten Daten			
Es gibt regelmäßige virtuelle Meetings mit allen Team-Mitarbeiter*innen			
Ich achte auf die regelmäßige persönliche Ansprache der Team-Mitarbeitern*innen			
Auf Mitarbeiter*innen, die mit der dezentralen Arbeitsweise erkennbare Schwierigkeiten haben, achte ich und unterstütze sie			
Ich achte auf die Balance zwischen Offenheit, Freiräumen und Selbstorganisation sowie Klarheit, Disziplin und Ergebnisorientierung			