



Teamführung 2021 heißt, sich neu zu orientieren

Remote Leadership – kein Hype, sondern Kernkompetenz moderner Führung

BRANCHENÜBERGREIFEND MANAGEMENT
 – Nach mehr als zwölf Monaten Pandemie hat sich der Wechsel flächendeckend vollzogen. Fast die Hälfte der Beschäftigten arbeitet derzeit wenigstens zeitweise im Home-Office. Noch nie zuvor haben so viele Menschen von zu Hause aus gearbeitet und brauchen jetzt Führung aus der Ferne. Arbeitsmarkt-Experten gehen aktuell davon aus, dass das Home-Office gekommen ist, um zu bleiben. Wer also in Zukunft räumlich verteilte Teams motivieren und effektiv aus der Ferne führen kann, hat die Nase vorn.

Der Weg zu erfolgreichen Dichtungs-, Kleb- und Polymerlösungen basiert auf dem Know-how von Mitarbeiter:innen aus den unterschiedlichsten Abteilungen und ihrer Kommunikation untereinander. Was 2019 schon keine triviale Managementaufgabe war, ist 2020/2021 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 stand die Tauglichkeit der jeweiligen Unternehmenskonzepte auf dem Prüfstand. Die Mitarbeiter:innen lernten im Crash-Kurs Videoconferencing und/oder machten auch die Erfahrung, dass das Arbeiten zu Hause, 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 Notfallszenario

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 etabliert bleiben wird. Viele Unternehmen ziehen eine Reduzierung ihrer Büroflächen in Betracht. Dabei wird der mögliche Abbau auf bis zu 35% beziffert. „Denn warum sollten Mitarbeiter:innen bis zu zwei Stunden am Tag fünfmal in der Woche mit Pendeln zum Büro verbringen, wenn sie genauso effektiv zu Hause arbeiten können?“

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 einhergehen wird. 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 Zeitzone 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 Bereichen Wirklichkeit. Das gilt aktuell für fast alle Arbeitsplätze, die nicht maschinen- oder anlagengebun-

den (Produktion, Test-Center, Logistik etc.) sind. Aber auch diese Personen arbeiten in Teams und sind in neue Strukturen einzubinden. Doch 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.

Wer Home-Office – mit welcher Motivation auch immer – zum etablierten Arbeitsmodell machen will, muss sicherstellen, dass Kommunikation, Kollaboration und Koordination der Mitarbeiter:innen auf Distanz performant funktioniert. Und dabei es geht nicht nur um die digitale Infrastruktur (z.B. ein performanter VPN-Zugang sowie eine geeignete Hard- und Softwareausstattung), um die Ergonomie im Home-Office (nicht dauerhaft am Küchentisch zu sitzen), die Aufrechterhaltung der sozialen Kontakte im Team, sondern auch und vor allem um gute Führung, d.h. die Führung aus der Ferne.

Digitales Arbeiten braucht digitale Führung

Führungskräfte müssen nun lernen, verteilte Teams zu steuern (Remote Leadership). Laut einer Studie des Stuttgarter Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) aus dem Mai 2020 gaben 40% der befragten Unternehmen an, bei den Führungskräften ein „definitives Schulungsdefizit in Bezug auf Führung auf Distanz (Remote Leadership)“ zu sehen. Außerdem vermissen die befragten Studienteilnehmer Weiterbildungen zur digitalen Kommunikation, Kollaboration und Koordination untereinander sowie zur Betreuung von Kunden in der Ferne mithilfe digitaler Formate.

Technik unterstützt verteilte Teams zwar, aber 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.

6 Life-Hacks, mit denen Führung aus der Ferne in der Praxis gelingt

1. Gehen Sie als Vorbild voran – nutzen Sie selbst konsequent digitale Instrumente zur Kommunikation, Kollaboration und Koordination, z.B. für Ihre Team-Meetings und Feedback-Gespräche.
2. Definieren Sie klare Verhaltensregeln für die digitale Zusammenarbeit – welche Tools nutzen wir im Team wie, in welcher Form und für welchen Zweck.
3. Ganz ohne Kontrolle geht auch Remote Leadership nicht – geben Sie deutlichere und klarere Anweisungen (insbesondere in Phasen der Ungewissheit) und nehmen Sie sich die Zeit, sich Arbeitsergebnisse aus der Ferne zeigen zu lassen. Geben Sie qualifiziertes Feedback.
4. Sorgen Sie für ausreichend Ressourcen (Zeit, Hardware, Software, Brainware), damit sich alle im Team in die neue Technik einarbeiten und parallel das Tagesgeschäft sowie die Projekte erledigen können.
5. Home-Office, digitale Zusammenarbeit und Videokonferenzen bringen eine höhere psychische Belastung mit sich. Sorgen Sie für gute Regeneration bei sich selbst und machen Sie das auch in Ihrem Team zum Thema. Denn bei rein kognitiver Belastung brauchen wir zur Erholung eine Aktivität mit möglichst viel Bewegung. Die WHO empfiehlt hierzu mindestens 150 Minuten moderate körperliche Belastung (z.B. Spazierengehen) pro Woche. So kann man emotionale Belastungen Schritt für Schritt hinter sich lassen.
6. Sorgen Sie im Team für Kommunikation jenseits der Arbeitsinhalte. Initiieren Sie digitales Socializing, indem Sie Kommunikations-Plattformen schaffen.

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 Ausführung läuft bei verteilten Teams zu oft ins Leere. Der/die Vorgesetzte als Kommandeur:in oder „Management by Helikopter“ 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 Führung 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 einer dynamischen VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), wie dieser, immer populärer. Aber auch SCRUM, PATboard und Design Thinking können als neue Management-


instrumente 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, so wenige Tools wie möglich und so viele wie nötig zu nutzen, gilt. Weniger ist auch hier mehr. Der Fokus auf wenige digitale Tools mit großen Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und auf angepasste Prozesse und Abläufe durch die Digitalisierung machen zwar 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 durch die neue 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.

 DICT!digital: Seminar „Remote Leadership für Teams“

 DICT!digital: Das Buch des Autors zum Thema

Weitere Informationen

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

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

 DICT!digital: Seminar „Energie und Leistungsfähigkeit im Home-Office“

 DICT!digital: Persönliche Checkliste

Checkliste Remote Leadership

Mit dieser Checkliste können Sie sich schnell als Remote Leader überprüfen und einfach 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-Mitarbeiter: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			