

Führung über Distanz

Dr. Josephine Hofmann

Agenda



© Alliance – Adobe Stock

Kurzvorstellung der Inhalte und der Dozentin

Blitzlicht: Ihre Einschätzung zur Rolle von Führungskräften in virtueller Teamarbeit

Führung auf Distanz im Kontext aktueller Führungsherausforderungen

Empfehlungen für den guten Umgang von Führungskräften in der flexibilisierten Arbeitswelt (Teamcharta)

Fragen und Antworten

Führungsverantwortung – Selbstverantwortung – Teamverantwortung

Gesunde Führung in der flexiblen Arbeitswelt

Fragen und Antworten

Blitzlicht: Ihre Einschätzung zu Hauptanforderungen an FK in virtuellen Teams

Bitte votieren Sie, ob Sie folgenden Aussagen zustimmen:

Sie müssen
delegieren
können

Sie müssen
anders kontrollieren
als bisher

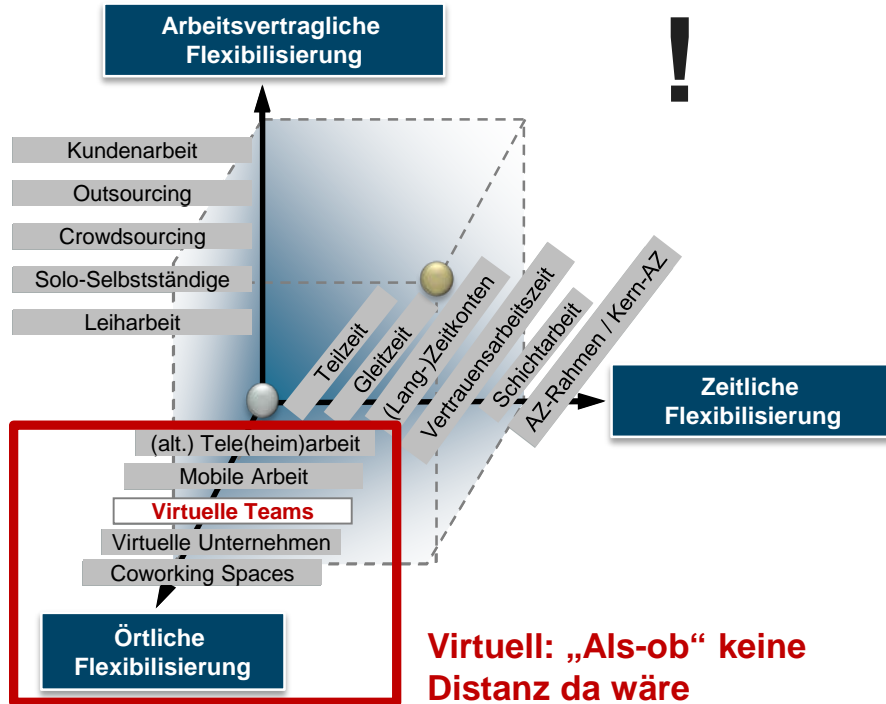
Sie müssen richtig
gut mit der Technik
umgehen können



Führung auf Distanz im Kontext aktueller Führungsherausforderungen

Virtuelle Teams – Arbeit über Distanz

- von daheim aus, in Projekten, über Standorte hinweg -



- Virtuelle Teams sind eine Ausprägung ortsflexibler Arbeit.
- Sie entstehen durch zunehmende Projektorientierung, Internationalisierung der Arbeit. Auch bei der Verteilung von Organisationseinheiten über mehrere Standorte hinweg ist virtuelle Teamarbeit ein häufiges Phänomen.
- Virtuelle Teams können zeitlich begrenzt sein oder aber dauerhaft zusammenarbeiten: Dies ist z. B. der Fall bei der Einheit „International HR“ eines Mittelständlers, wo die Zentrale in Süddeutschland sitzt, die lokalen Business Partner aber an allen weltweit verteilten Standorten sitzen. Sie werden zentral aus Süddeutschland geführt und auch hierarchisch angeleitet.

Führung ist maßgeblich für Arbeitgeberattraktivität

Die mitarbeiterbezogene Führungsarbeit prägt die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Mitarbeitern entscheidend!

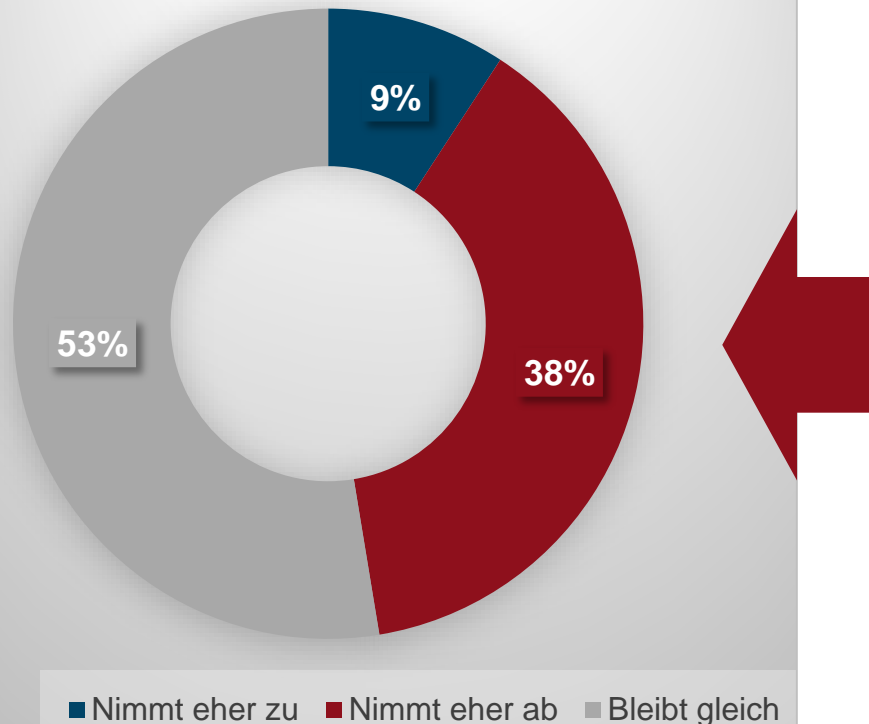
»Mitarbeiter bewerben sich bei Unternehmen – und sie verlassen Führungskräfte.«

Reinhard Sprenger,
Unternehmensberater



© Reinhard Sprenger
Foto: Carsten Burggraf

Und wie attraktiv sind Führungspositionen?

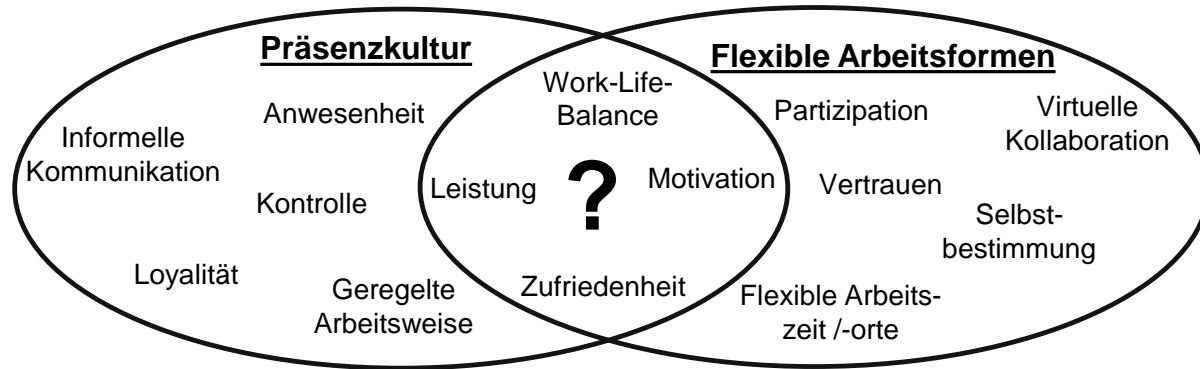


»Für wie erstrebenswert halten Sie die Übernahme von Führungsfunktionen in Zukunft?«

- Eine Führungsposition zu besetzen, kann nicht mehr als Selbstläufer gelten.
- Rund 40 % unserer Befragten rechnen mit einer **abnehmenden Attraktivität** von Führungsaufgaben.
- Diese Tendenz zeigt sich in erster Linie in den Generationen X,Y und Z.

Grenzen der Entgrenzung – kein neues Thema

Das Ende des Home-Working bei Yahoo



» Yahoos, um der absolut beste Arbeitsplatz zu werden, sind **Kommunikation** und **Zusammenarbeit** wichtig, also müssen wir Seite an Seite arbeiten. (...) Wir müssen **ein** Yahoo sein, und das beginnt damit, dass wir physisch zusammen sind.«

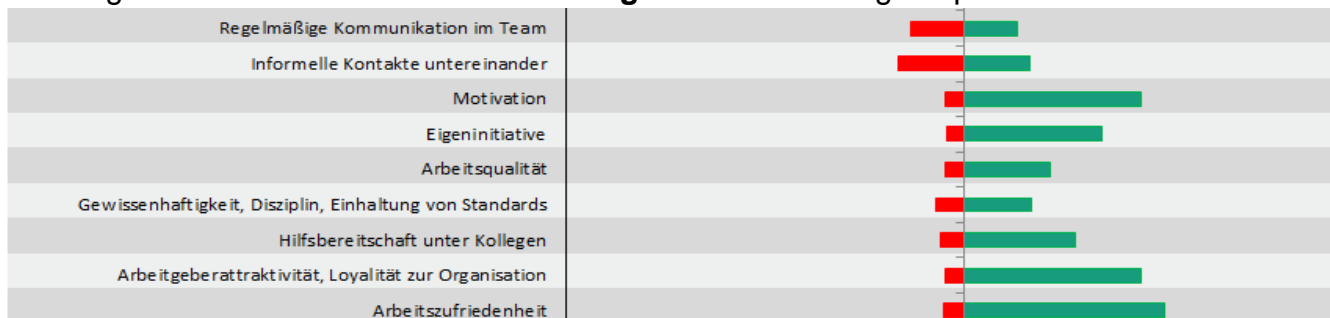
Marissa Mayer, CEO Yahoo 2012-2017, 22.02.2013

Flexibilisierung erfolgt im Spannungsfeld von Freiheit, Selbstmanagement, Commitment und Führungsfähigkeit.

Mehrbelastung von Führungskräften; Effekt flexibler Arbeitsformen

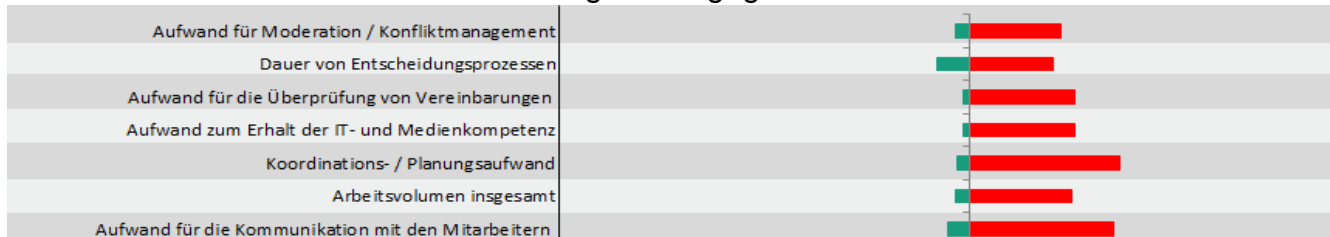
Befragung von FK zeigt Mehrarbeit, Unsicherheit und Angst vor Kontrollverlust

Wirkungen mobiler Arbeit auf die **Beschäftigten** sind überwiegend positiv...



- Die wesentlichen Ziele ortsflexibler Arbeit in Bezug auf Mitarbeitende werden ganz weitgehend erreicht.
- Allerdings zeigt sich ein veränderter Kommunikationsbedarf.

... denen Mehraufwände bei den Führungskräfte gegenüberstehen



- In der Selbsteinschätzung der Führungskräfte werden diese mit erhöhten Koordinationsaufwänden, vermehrten Konflikten erkaufft.

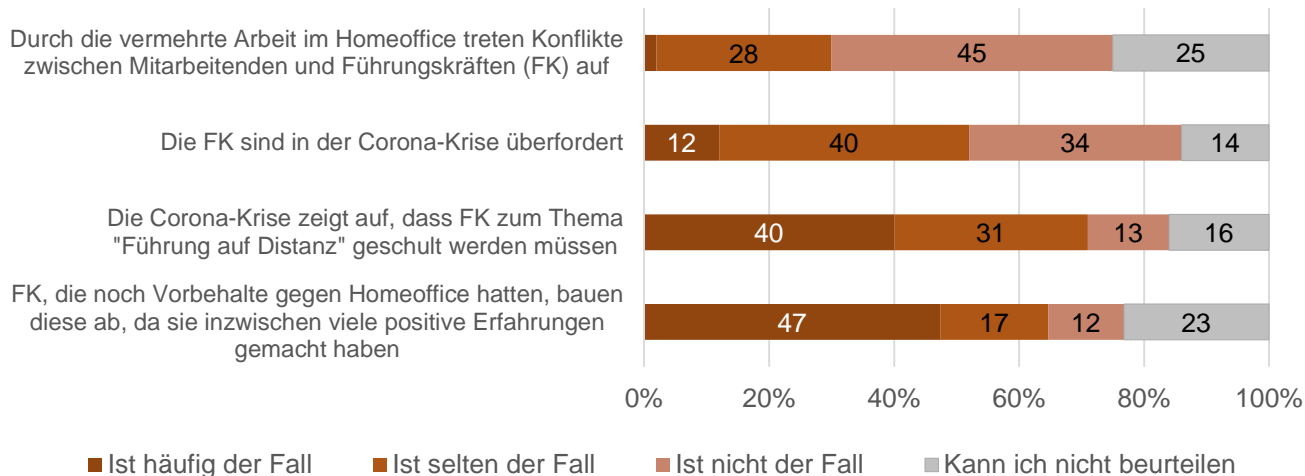
Herausforderungen und Anforderungen an Führung

Aktueller Erkenntnisstand des Fraunhofer IAO



Veränderungen in der Führungsarbeit und -beziehung

»Wir bitten Sie um Ihre Einschätzung aus HR-Sicht«

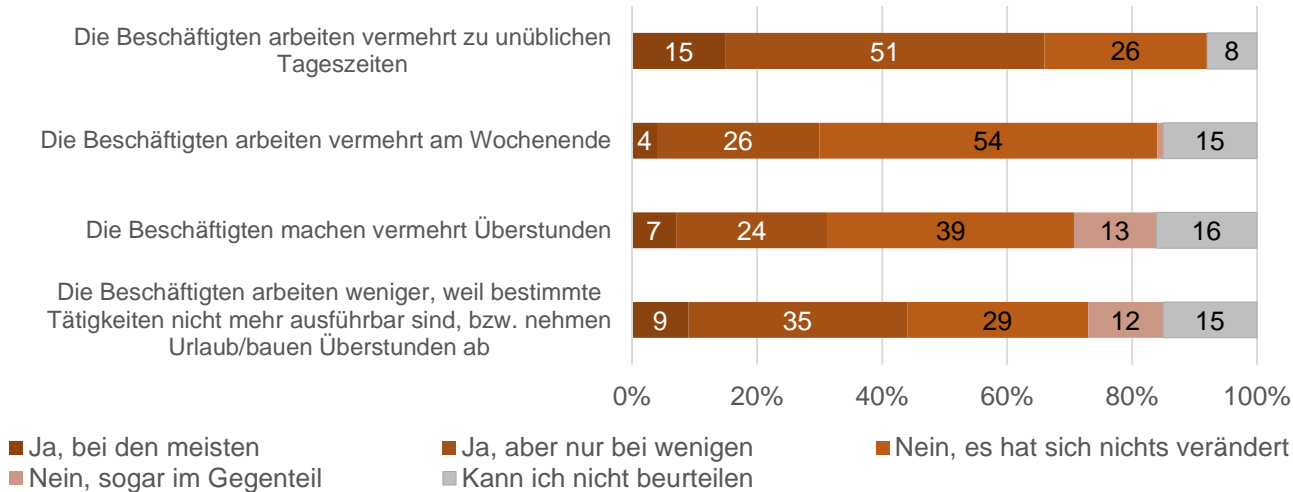


- Konflikte zwischen Beschäftigten und Führungskräften waren die Ausnahme
- Gerade Führungskräfte haben Vorbehalte bewältigen können
- Evident ist der Schulungs- und Veränderungsbedarf in Richtung „**Führung auf Distanz**“

Quelle: Hofmann, Piele & Piele, 2020

Wirkungen auf die Arbeitszeiten

»Wirkungen der Corona-Krise auf die Arbeitszeiten der Beschäftigten«

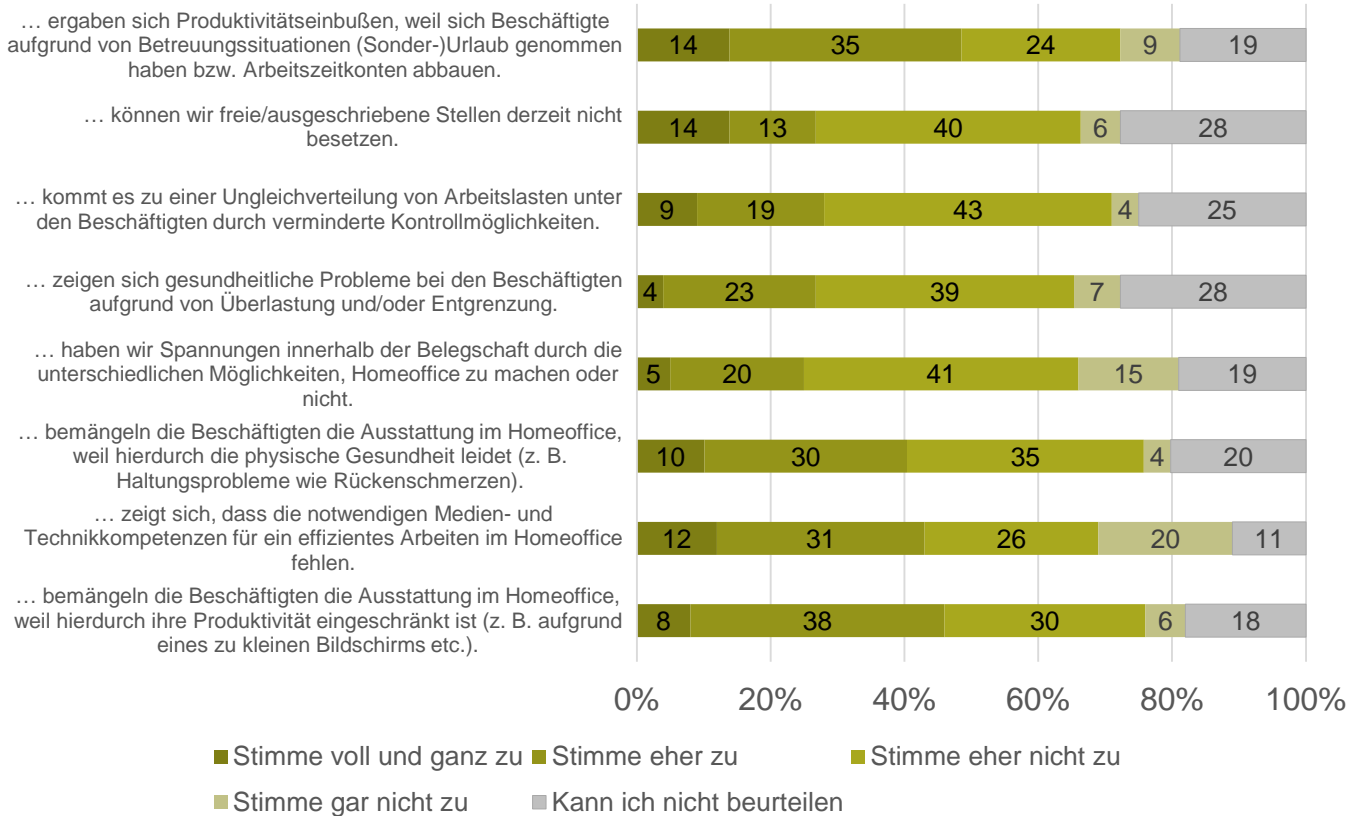


- Ein Mehr an Ortsflexibilität hat auch Einfluss auf die Lage der Arbeitszeiten: Das Arbeiten zu **unüblichen Zeiten** nimmt zu
- Ein Stück weit wird dies auch auf **Sondersituationen** durch **Home Schooling** etc. zurückzuführen gewesen sein

Quelle: Hofmann, Piele & Piele, 2020

Ergonomie ist als Thema in den Vordergrund gerückt

»Aufgrund der Corona-Krise ...«



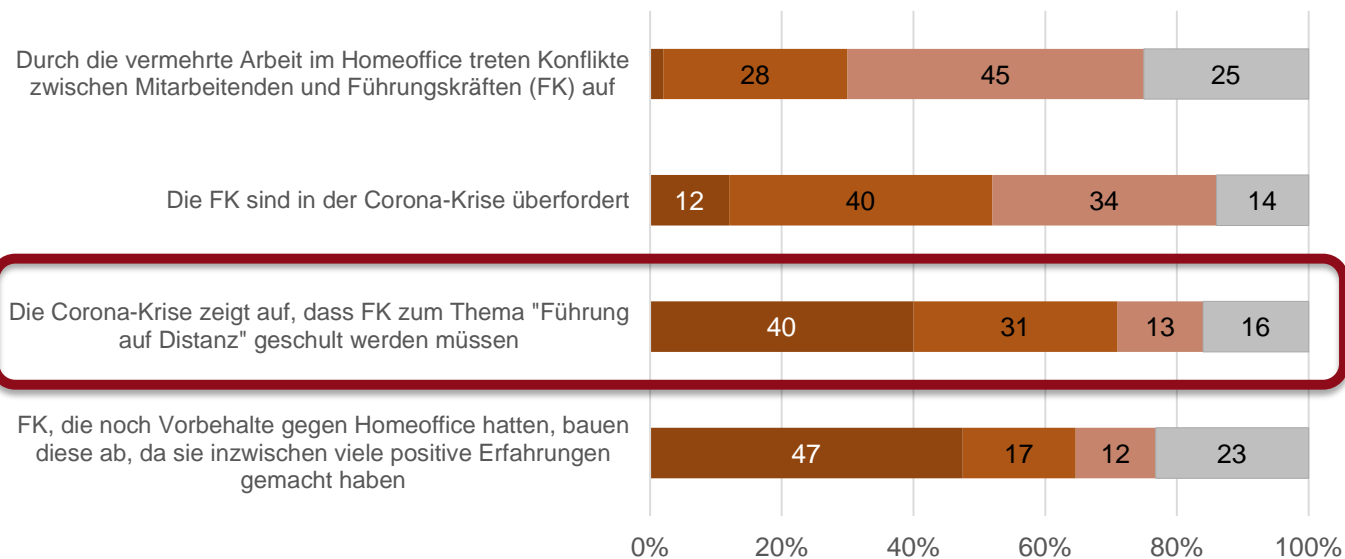
- Die langen Zeiten im Homeoffice haben zu Belastungen insbesondere durch **unergonomische** Arbeitssituationen geführt
- Deutlich werden auch Defizite bei der **Medien- und Technikkompetenz**
- Corona hat durch Produktionsbeschränkungen auch zu **unzureichender Auslastung** der Mitarbeitenden geführt
- Eine Führungskraft sollte bestmöglich dafür sorgen, dass die **Ausstattung** der Mitarbeitenden sinnvoll ist und diese für ergonomische Grundregeln sensibilisiert sind



***Empfehlungen für den guten Umgang von
Führungskräften in der flexibilisierten
Arbeitswelt***

Unterstützungsbedarf für Führungskräfte auch in der Corona-Krise

» Wir bitten Sie um Ihre Einschätzung aus HR-Sicht«



Erfreulicherweise ruft die vermehrte Arbeit im Homeoffice in der Corona-Krise nur selten Konflikte zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften und eine Überforderung der Führungskräfte hervor. Aus der Sicht der Mehrheit der befragten Unternehmen ist es notwendig, Führungskräfte vermehrt zum Thema „Führung auf Distanz“ zu schulen, da auch in der Zukunft stark mit dieser Führungssituation gerechnet wird.

■ Ist häufig der Fall ■ Ist selten der Fall ■ Ist nicht der Fall ■ Kann ich nicht beurteilen

Distanz in der persönlichen Kommunikation – Effekte?

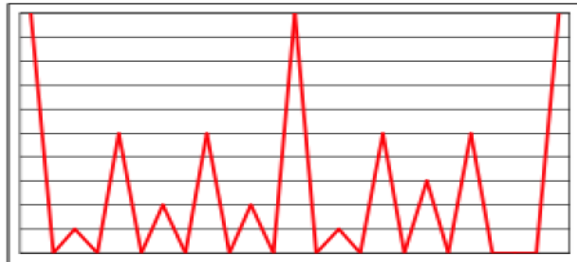
- **Informalität und Zusammenhalt**
 - Raum für informellen Austausch wird kleiner
- **Kommunikation**
 - Die Zeitanteile für technisch vermittelte Kommunikation, Delegation und Koordination steigen an
 - Nebenläufige Wahrnehmung von Stimmung, Gesundheitszuständen wird stark eingeschränkt
 - Die Vielfalt der „Medienklaviatur“ erhöht sich
 - Kommunikation wird anstrengender, zeitintensiver, getakteter
 - Kommunikation nimmt generell ab oder wird „schriftlicher“
 - Schnelle Interaktion wird schwieriger
- **Wahrnehmung und Förderung**
 - Leistungen werden nicht mehr wahrgenommen

Ergebnisse aus der Medienwirkungsforschung

Konzept des „Herzschlags“ des Teams

Effektives Team

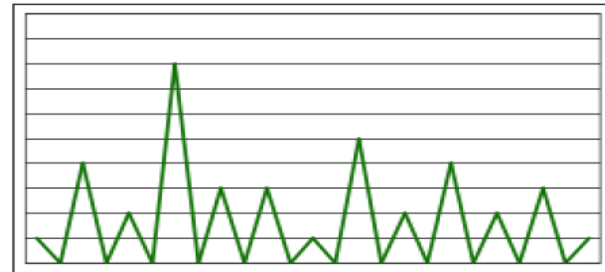
- Fester Interaktionsrhythmus
- Reichhaltige Mediennutzung



Quelle: Martha Maznevski, IMD Lausanne, 2001

Ineffektives Team

- Kein fester Interaktionsrhythmus
- Keine reichhaltige Mediennutzung



Teamverantwortlichkeit durch eine Teamcharta

Warum eine „Teamcharta“?

- Flexible Arbeit über Distanz gelingt nur in Teamverantwortlichkeit
- Arbeit über Distanz funktioniert nicht über die bilaterale Aushandlung mit Leitung
- Teamindividuelle Regelungen für Passgenauigkeit und hohe Akzeptanz



Was regelt eine Teamcharta?

- Grundverständnis von Arbeit „über Distanz“
- Erreichbarkeit
- Reaktionsgeschwindigkeit
- Kalendermanagement
- Gemeinsame Ablagen
- Transparenz und Statusinformation
- Regelkommunikation
- Informelle Kommunikation
- Führung/Spielmacher
- Monitoring und Weiterentwicklung

Was geschieht im Teamcharta-Workshop?

- Raum für Reflexion und offene Gesprächsatmosphäre
- Erwartungen und Befürchtungen im Team
- Systematische Herausarbeitung der individuell entscheidenden Gestaltungsbereiche
- Erreichung eines gemeinsamen Konsens



Beispiele typischer Diskussionspunkte

- „Wann wird Erreichbarkeit erwartet, wie schnell muss ich reagieren?“
- „Wie signalisiere ich, dass ich kontaktiert werden kann bzw. gerade nicht gestört werden möchte?“
- „Wie sorgen wir für ausreichende Informalität?“

Gute Führung fängt bei der Reflexion des eigenen Verhaltens an

- Anweisung:
 - Bitte gehen Sie für sich **individuell** die Fragen durch und machen Sie sich ggf. **Notizen**
 - Bitte **tauschen** Sie sich in der **Gruppe** dazu aus
 - Im Plenum findet dazu ein kurzer **Austausch** statt
- Fragen:
 1. An was erkenne ich gute Leistung der Mitarbeitenden, an was mache ich eine positive Einschätzung fest? Welche Signale nehme ich hierfür wahr?
 2. Anhand welcher Signale bemerke ich schlechte Stimmung oder Konflikte in meinem Verantwortungsbereich?
 3. Wie aktiv/passiv gehe ich kommunikativ auf Mitarbeitende zu? Werde ich angesprochen? Gehe ich selbst direkt auf die Mitarbeitenden zu? Nur zu bestimmten Anlässen, oder auch ungeplant?
 4. Welchen Anpassungsbedarf erwarte ich selbst in Anbetracht von mehr „Führung auf Distanz“? Habe ich mir bereits konkrete Punkte überlegt, die ich verändern/ausprobieren möchte?

Mein Führungsverhalten – eine kurze Reflektion

1. An was erkenne ich gute Leistung der Mitarbeitenden, an was mache eine positive Einschätzung fest? Welche Signale nehme ich hierfür wahr?

.....
.....
.....
.....
.....

2. Anhand welcher Signale bemerke ich schlechte Stimmung oder Konflikte in meinem Verantwortungsbereich?

.....
.....
.....
.....
.....

3. Wie aktiv / passiv gehe ich kommunikativ auf Mitarbeitende zu? Werde ich angesprochen? Gehe ich selbst direkt auf die Mitarbeitenden zu? Nur zu bestimmten Anlässen, oder auch ungeplant?

.....
.....
.....
.....
.....

4. Welchen Anpassungsbedarf erwarte ich selbst in Anbetracht von mehr „Führung auf Distanz“? Habe ich mir bereits konkrete Punkte überlegt, die ich verändern / ausprobieren möchte?

.....
.....
.....
.....

„Sprechstunde“ ohne Terminzwang

„Sprechstunde“

Eine Fachbereichsleitung einer Bank hat eine 30-minütige Sprechstunde eingeführt, die zwei Mal die Woche stattfindet. Am Morgen ist dafür Zeit im Kalender geblockt, und die Mitglieder des Teams können die Führungskraft in dieser Zeit kontaktieren und Kurzfristiges besprechen.

Regelmäßige Rücksprachen mit allen Mitarbeitenden


15-Minuten-Check-up

Innerhalb eines Automobilunternehmens ist die Teamleiterin dazu übergegangen, mit jedem Teammitglied jeden Montag eine kurze, regelmäßige Rücksprache von 15 Minuten zu halten. Dieser Termin ist obligatorisch und fest eingeplant.

Vorbild sein

- **Konsequente Nutzung** von eingeführten Technologien
- **Wertschätzung** des **medienkompetenten** Verhaltens der Mitarbeitenden
- Auf
 - performante Technik
 - gute räumliche,
 - akustische und
 - visuelle Rahmenbedingungen achten, insbesondere bei Telcos

Bei der Kommunikation gibt es individuelle Präferenzen

	Name: <input type="text"/>
	Mein digitales Alter: <input type="text"/>
	Wenn ich meine Art zu kommunizieren mit Tiereigenschaften beschreiben müsste, wäre ich ein/eine <input type="text"/>

Ab dann bin ich morgens persönlich ansprechbar: 

Das brauche ich, um mich als Teil des Teams zu fühlen:

Über diesen Medienkanal kommuniziere ich bevorzugt:

Die Gründe dafür sind:

Wenn ich mich während des Arbeitstages gestresst fühle, reagiere ich meist wie folgt: 

Bezogen auf die tägliche Kommunikation mit Kollegen – dieses Verhalten bringt mich auf die Palme: 

Bezogen auf Mails: Das ist mir wichtig: 
(Länge, Emoticons, Formalitäten...)

Bezogen auf Telefonanrufe und Web-/Videokonferenzen: Das sind meine Do's und Dont's (Moderation, Dauer, Hintergrundgeräusche...)

Do's:

Dont's:

 Die Gute-Fee-Frage:

Für einen schönen Start in den Arbeitstag wünsche ich mir ...

Konsequent Mediennutzung trainieren

- Durch **gemeinsames Training** neuer Features, z. B. direkt im JourFixe
- Indem wir unsere Mediennutzung selbst regelmäßig **reflektieren**
- Vorbereitung und **gute Moderation** sind erfolgskritisch und als solches gezielt durchzuführen und weiterzuentwickeln. Eine explizite Vereinbarung zu Beginn ist sehr zu empfehlen



© vege – Adobe Stock

Konsequent Mediennutzung trainieren

- Indem wir **eine Person aus dem Team speziell** für die Unterstützung und Weiterentwicklung der Mediennutzung **ernennen** und für ihre regelmäßige Schulung sorgen
- Indem wir **Mediennutzung zum „Normalfall“** erklären und deren Nicht-Nutzung erklärungsbedürftig deklarieren
- Indem gerade Führungskräfte **mit gutem Beispiel vorangehen**
- Indem wir auch **Wert auf wesentliche Peripheriegeräte** legen, z. B. Tischmikros oder Kameras, um vor allem eine gute Audioqualität zu erzielen, etc.



© vege – Adobe Stock

Aber auch nicht in das Gegenteil verfallen

Vor Kurzem in der Süddeutschen:

„Remote Harrassement“

⇒ Bedrängung des Personals durch die Führungskraft durch Trommelfeuer von E-Mails, Videocalls etc.



© christianchan – Adobe Stock

Fragen und Antworten





***Führungsverantwortung –
Selbstverantwortung - Teamverantwortung***

Erweiterung: Shared Leadership praktizieren

Vertrauen und Loslassen

Wie können Führungskräfte (Führungs)aufgaben an das virtuelle Team verteilen?

⇒ Vor allem in größeren virtuellen Teams helfen Rollenkonzepte, die Kooperation und Koordination zu strukturieren und neue Anforderungen auf mehrere Schultern zu verteilen

Wichtig: Führungskräfte haben in der Regiekompetenz die Aufgabe, Rollen zu verteilen bzw. anzubieten und die Rollenträger zu bestärken (d. h. fördern und belohnen)



© zimmytws – Adobe Stock

Eine Variante: einen „Spielmacher“/ eine „Spielmacherin“ ernennen

Eine Person mit besonderem „Händchen“ für den kommunikativen Herzschlag des Teams, die

- sich um technische Ausstattung, Inbetriebnahme, Schulung kümmert,
- moderiert und immer wieder die anspricht, die sich weniger zu Wort melden,
- ein Gespür für Menschen, Vorbehalte, Schüchterne und das Gegenteil hat,
- Konfliktsituationen erkennen und ansprechen kann,
- sich auch „einfach so“ meldet und den Draht zu den Kollegen und Kolleginnen hat.



© Daniel Coulmann – Adobe Stock



***Gesunde Führung –
für die Führungskraft selbst***

Kennen Sie diese Symptome?

- Arbeitszeiten ‚freiwillig‘ ausdehnen, um Erfolg nicht zu gefährden
- Aus eigenem Antrieb trotz Krankheit zur Arbeit kommen
- Zugunsten der Arbeit auf Freizeitaktivitäten verzichten
- Nach der Arbeit nicht abschalten können, Schlafstörungen
- Am Ende des Arbeitstages das Gefühl haben, nicht genug getan zu haben, obwohl man sich sehr angestrengt hat
- Ein schlechtes Gewissen haben, wenn man krank ist und andere (Kollegium/Kundschaft) „hängen lässt“

⇒ Die Führungskraft soll **unternehmerisch** handeln, hat aber nicht alle unternehmerischen Freiheiten (z. B. einen Auftrag abzulehnen).



Und woran werden Führungskräfte gemessen?

Die Recherche ergibt...

...umfängliche Listen persönlicher Kompetenzen, die für notwendig erachtet werden...

...Beschreibungen von Auswahl- und Diagnostikverfahren...

...sehr viele Forderungen, wie die Führungskraft selbst die Leistung ihrer Teammitglieder bemessen soll...

...aber nur sehr wenig dazu, an was die Führungskräfte selbst in ihrer täglichen Führungspraxis gemessen werden bzw. inwieweit »gute« personelle Führung letztlich den Aufstieg fördert...

Unser Eindruck:

Im Schwerpunkt zählen immer noch die betriebswirtschaftlichen Klassiker der KPIs:
Kosten – Qualität – Auftragsvolumina und mehr

...Zukunftsbilder und Anreizsysteme passen noch nicht zusammen!



- Aktive Kommunikation pflegen
- Erreichbarkeitszeiten thematisieren und sich selber vorbildlich verhalten
- Im Kollegium die Themen Entgrenzung, Ergonomie und Belastung thematisieren
- Einen bestmöglichen Beitrag zur ergonomisch korrekten Ausstattung leisten
- „Erwartete Erwartungen“ thematisieren
- Möglichst einen guten Mix aus persönlicher und virtueller Nähe herstellen
- Signale setzen, dass Leistung „gesehen“ wird
- Aktiv Zeiten der direkten Kommunikation anbieten



- In ausgeprägte Schriftlichkeit verfallen
- Sich kommunikativ nicht aktiv einbringen, sondern warten bis man angesprochen wird
- Nur die ansprechen oder bei neuen Möglichkeiten berücksichtigen, die gerade „greifbar“ oder sichtbar sind
- Gespräch, Interesse und Rückfragen bei den KollegInnen mit Kontrolle und Misstrauen verwechseln. Aktive Kommunikation ist Wertschätzung und Zuwendung

Fragen und Antworten



Zusammenarbeit und Führung

Forschungsbereiche

Unternehmensentwicklung und
Arbeitsgestaltung

Nobelstraße 12 | 70569 Stuttgart

www.iao.fraunhofer.de

www.grenzenlosearbeitswelt.de



Dr. Josephine Hofmann

Leitung der Abteilung

Telefon +49 711 970-2095

josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de

Twitter [arbeitweltXpunkt0](https://twitter.com/arbeitweltXpunkt0)