

REMOTE LEADERSHIP

Wandel der Führungskultur – notwendig, doch unerwünscht?



Auch nach Corona werden viele Arbeitnehmer im Home-Office arbeiten wollen, zumindest teilweise.

© Halfpoint – stock.adobe.com

Auch nach der Coronapandemie werden viele Mitarbeiter nicht mehr aus dem Home-Office komplett zurück ins Büro gehen wollen. Die meisten favorisieren eine hybride Lösung mit Tagen im Büro und Tagen im Home-Office. Für Führungskräfte entstehen dadurch neue Herausforderungen.

Die Vorteile einer Tätigkeit zu Hause liegen auf der Hand: keine lästige Anfahrt zur Arbeit, Jogginghose statt Businesskleidung, oftmals freiere Zeiteinteilung, bessere Möglichkeiten, Familie und Job zu vereinbaren. Was im Lockdown der Pandemie eine Notlösung war, hat mittlerweile viele Beschäftigte auf den Geschmack gebracht. Nicht nur die Zufriedenheit mit der neuen Situation des mobilen Arbeitens ist hoch, sondern auch die Produktivität – zumindest nach persönlicher Einschätzung.

Manche Führungskräfte sind weniger glücklich damit, vor allem, wenn sie eine Arbeitskultur mit ausgeprägter Hierarchie und Führungsmacht gewohnt sind. Sie beklagen hinter vorgehaltener Hand den Macht- und Kontrollverlust. Sie argwöhnen, dass die Mitarbeiter sich zu Hause ein schönes Leben machen. Diese Verdachtsvermutung allein kann bei pflicht- und wenig selbstbewussten Beschäftigten zu erhöhter Anstrengung und latenter Selbstaubeutung führen: „Es soll keiner sagen, dass ich im Home-Office weniger arbeite als im Unternehmen.“ Die ins Home-Office Verbannten klagten zudem, wie Studien belegen, über den Verlust an Kontakten zu Kollegen und Vorgesetzten.

Zukunftsmodell: hybride Arbeitswelt

Die Zukunft gehört der hybriden Arbeitswelt. Kaum jemand möchte – nach Abebben der Pandemie – dauerhaft und ausschließlich im Home-Office arbeiten. Und fast niemand möchte komplett zurück in den Betrieb. Führungskräfte werden lernen müssen, wie Remote Leadership funktioniert. In

einer klassisch hierarchisch geprägten Unternehmenskultur wird das zu Irritationen auf beiden Seiten führen. In einem modernen, agil geprägten Umfeld, wie in vielen jungen Start-ups und Tech-Unternehmen, wird Führen auf Abstand die Agilisierung des Arbeitens beschleunigen.

Sobald die Home-Office-Vorgaben, die in der Corona-Arbeitsschutzverordnung erlassen wurden, entfallen, werden die Unternehmen beginnen müssen, mit den Beschäftigten auf Home-Office-tauglichen Arbeitsplätzen das „Modell der Zukunft“ zu verhandeln. Arbeitsanforderungen und persönliche Vorlieben müssen austariert werden mit der Frage, wie viele Tage im Büro und zu Hause verbracht werden sollen. Zukunftsorientierte Unternehmen werden diese Diskussion vor allem in Arbeitsbereichen mit einem knappen Arbeitsangebot als Element der Candidate- und Employee-Experience profilieren. Fragen zur technischen Ausstattung, zu Home-Office-Kosten und Datensicherheit zu Hause werden im Rahmen von Arbeitsverträgen, Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen für die →



© Privat

Prof. Dr. Christian Ernst

Professor für
Personalmanagement und
Berufsbildung,
Technische Hochschule Köln

HR-Abteilungen viel Arbeit mit sich bringen. Dies birgt die Konsequenz, dass Büroflächen in Zukunft überdimensioniert sein und die Betriebe weitreichend auf „Desk-Sharing“ setzen werden. Ebenso wird der private Immobilienmarkt durch eine steigende Nachfrage nach Home-Office-tauglichem Wohnraum starken Veränderungen ausgesetzt sein. „New Work“ wird in einem schwindelerregenden Tempo auch die Organisationen erfassen, für die dies lange nur ein Modebegriff war.

Remote Work birgt dabei die Gefahr, dass bei Mitarbeitenden die Bindung an das Unternehmen und ein Wir-Gefühl mit dem Arbeitsteam im Onboarding nicht adäquat aufgebaut oder beim vorhandenen Team nicht richtig konserviert werden. Insofern wird nicht die Bereitstellung gut funktionierender Arbeitsplätze zu Hause, sondern die Kreierung eines virtuell funktionalen sozialen Beziehungsgefüges im Team eine große Herausforderung für Führungskräfte sein. „So viel Home-Office wie möglich und so viel Büroarbeit wie nötig“ wird zur Faustregel einer neuen Arbeitskultur werden.

Soziales Miteinander trotz Remote Work

Die bisherige Präsenzkultur bot den Beschäftigten im soziologischen Sinne einen Raum für soziale Kontakte auch außerhalb des eigentlichen Leistungsprozesses und des privaten Umfelds. Der Kaffeepausch in der Büroküche, das Gespräch in der Kantine, das Feierabendbier mit Kollegen erfüllen nicht nur eine wichtige sozialpsychologische Funktion. Das persönliche Kennenlernen und die gelebte Vertrautheit unter Kollegen sind zudem auch das, was eine gute und effiziente Zusammenarbeit im Unternehmen erst ermöglicht. Führungskräfte werden sich Gedanken machen müssen, wie die soziale Kohärenz des Teams gesichert werden kann, wenn die Beschäftigten zu Hause verstreut sind und nur gelegentlich im Büro oder andernorts persönlich zusammentreffen.

Die Face-to-Face-Kommunikation wird im Zuge des Remote Leadership mehr als in der Vergangenheit organisiert werden müssen, und alle Optionen der digitalen Interaktion sollten zudem ausgereizt werden: regelmäßige Videomeetings, Daily Standups, Morning-Alignments als fest installiertes Startritual für den Arbeitsalltag oder das Weekend-Chill-out und Blind Cafe bis hin zu gemeinsamen Quizrunden im Internet. Derzeit lässt sich viel Kreativität beobachten, wenn es um neue Formate des digitalen Miteinanders geht.

Kommunikationskultur verändern

Die Besprechungskultur wird nie wieder so sein, wie sie einmal war. Schon heute ist absehbar, dass Menschen nicht mehr stundenlang mit dem Auto oder der Bahn durch die Gegend reisen werden für ein kurzes Meeting. Der Umgang mit Videokonferenzsystemen wird zu einer Schlüsselqualifikation.

Führungskräfte werden zugleich die Selbstorganisationsfähigkeit jedes Einzelnen profilieren und neue Regelwerke erschaffen müssen, zum Beispiel über individuell wie arbeitsorganisatorisch optimierte Arbeitszeiten und ein „Recht auf Nichterreichbarkeit“. Führungshandeln wird sich dadurch auszeichnen, dass Kontrollmechanismen durch Vertrauensbildung ersetzt werden. Der Blick über die Schulter wird abgelöst durch Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitenden, in der konservativen Variante als „Management by Objectives“ (MbO) oder der agilen Lösung „Objectives and Key Results“ (OKR). Ehemals jährliche Mitarbeitergespräche werden zu Check-in oder Flash-Feedback und finden wochen- oder quartalsweise statt. Die Nutzung agiler Organisationstools (wie des Kanban-Boards) wird als digitale Variante in vielen Arbeitsteams zur Selbstverständlichkeit werden.

Auch die Personalentwicklung wird sich verändern: Das selbstorganisierte Lernen, zum Beispiel in der Form des „Working out loud“, kann neue Potentiale entfalten. Die Digitalisierung der Arbeitsmittel lässt einen neuen Lernbedarf entstehen. Flexible Lernformate wie E-Learnings und Learning-Nuggets, also kurze agile Lerneinheiten, werden einen Teil des Präsenzlernens substituieren. Dabei müssen die Personalentwickler aufpassen, dass sie das Rad nicht überdrehen. Lernprozesse sind sozial geprägt und sollten als Ort der persönlichen Begegnung nicht völlig ersetzt werden.

Die Führungsbeziehung zwischen Management und Mitarbeitenden wird nicht nur räumlich distanzierter, sondern auch kurzfristiger, flexibler und agiler. Dabei werden Unternehmen zugleich immer stärker spüren, dass Deutschland die Digitalisierung in den vergangenen zehn Jahren verschlafen und die Bürokratisierung seit Jahrzehnten übertrieben hat. Führungshandeln wird komplexer und schwieriger, als es ohnehin schon war. Oder in anderen Worten: spannender. Denn Remote Leadership ist auch eine Chance, den Wandel der Unternehmenskultur hin zu Eigeninitiative, Selbstorganisation und Vertrauen zu beschleunigen. <