

Maik Wienströer

TÜV Media

Distance Leadership – Herausforderungen und Lösungen für die Führung verteilter Mitarbeiter

- Leseprobe -

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7406-0552-0

© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group, 2020
www.tuev-media.de

® TÜV, TUEV und TUV sind eingetragene Marken der TÜV Rheinland Group.
Eine Nutzung und Verwendung bedarf der vorherigen Zustimmung durch das Unternehmen.

Gesamtherstellung: TÜV Media GmbH, Köln 2020

Den Inhalt dieses E-Books finden Sie auch
in dem Handbuch „IT-Service-Management“
TÜV Media GmbH, Köln.

Die Inhalte dieses E-Books wurden von Autor und Verlag nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet und zusammengestellt. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Gleiches gilt auch für Websites, auf die über Hyperlinks verwiesen wird. Es wird betont, dass wir keinerlei Einfluss auf die Inhalte und Formulierungen der verlinkten Seiten haben und auch keine Verantwortung für sie übernehmen. Grundsätzlich gelten die Wortlaute der Gesetzestexte und Richtlinien sowie die einschlägige Rechtsprechung.

Distance Leadership – Herausforderungen und Lösungen für die Führung verteilter Mitarbeiter

Die Zahl der Mitarbeiter im Homeoffice nimmt zu. Insbesondere in Zeiten einer Pandemie wie bei Corona wird jedoch ersichtlich, dass damit zugleich neue Herausforderungen, aber auch neue Möglichkeiten verbunden sind. Dieses E-Book

gibt einen ersten Überblick dazu und bietet Lösungen für eine gelungene Zusammenarbeit an.

Autor: Maik Wienströer

E-Mail: maik.wienstroerer@esteemo.de

1 Einführung

Fachkräftemangel wird spürbar

Der Arbeitsmarkt ist immer stärker umkämpft; längst ist in vielen Bereichen der durch McKinsey ausgerufene „War for Talents“ Realität. Es besteht ein klarer Überhang an Stellen, die nicht durch hinreichend qualifizierte Mitarbeiter besetzt werden können.

Die Entwicklung klingt zunächst recht allgemeingültig und nach der oft pauschal geäußerten Unzufriedenheit. Die Entwicklung lässt sich jedoch auch in Zahlen fassen und dadurch konkreter ausdrücken. Der Branchenverband BITKOM spricht im November 2019 von 124.000 offenen Stellen für IT-Spezialisten. Diese Entwicklung in Verbindung mit dem eingetretenen Generationenwechsel sorgt für ein Umdenken bei den Arbeitnehmern.

Neue Mitarbeiter-vorteile

Während sich in der Vergangenheit Arbeitnehmer bei Firmen beworben haben, ist dies längst umgekehrt. Infolgedessen stellen sich ganz neue Herausforderungen und Themenfelder, etwa Employer Branding oder auch das sogenannte „Feelgood-Management“. Am Beispiel des Feelgood-Managements sind beide Seiten der Medaille gut erkennbar: Viele

Firmen erklären diese Entwicklung damit, dass zufriedene Mitarbeiter produktiver sind und insbesondere die sich heute schnell verändernden Märkte eine hohe Kreativität in der Problemlösung nahezu erzwingen. Die Kehrseite ist jedoch, dass ein unzufriedener Mitarbeiter das Unternehmen verlassen könnte und eine adäquate Nachbesetzung oft nur schlecht oder gar nicht gelingt.

Die Herausforderungen sind vergleichbar mit einem bunten Strauß voller Blumen, jede einzigartig und besonders.

2 Homeoffice als Chance zur Mitarbeitergewinnung

Verlagerung von IT- Abteilungen

Die Rekrutierung neuer Mitarbeiter ist für viele Firmen ein zunehmend herausfordernder Prozess. Daher haben einige größere Firmen bereits ganze Abteilung in Ballungsgebiete verlegt, in der Hoffnung, dort von einem größeren Bewerberpool zu profitieren. Diese Annahme scheint sich zunächst zu bewahrheiten. Der Erfolg schrumpft jedoch, je mehr Firmen diese Verlagerung als Lösung nutzen.

Freie Ortswahl als Anreiz

Firmen, die diesen Schritt nicht in Kauf nehmen möchten oder es aus speziellen Gründen nicht können, versuchen zumeist, die Stellensuche überregional auszudehnen. Dies kann bedeuten, dass ein Unternehmen mit Sitz in München einen Mitarbeiter in Hannover beschäftigt. Dabei ist zunächst nebensächlich, ob der Mitarbeiter im Homeoffice oder in einer Niederlassung arbeitet. Die freie Ortswahl beschränkt sich aber nicht auf Neueinstellungen, sondern gilt auch für bestehende Mitarbeiter.

Es ist zu beobachten, dass die jüngeren Generationen sehr stark nach dem Sinn in ihrer Arbeit suchen und das Wort

„Work-Life-Balance“ maßgeblich mitgeprägt haben. Während die älteren Semester noch bereit waren, ihr Leben an den Job anzupassen, führt der Wertewandel dazu, dass Mitarbeiter ihren Job an das Leben anpassen wollen. Sobald also ein Mitarbeiter aus Stuttgart die Wunschpartnerin in Hamburg findet, ist die Wahrscheinlichkeit eines anstehenden Umzugs sehr hoch, und der Arbeitsplatz erscheint fraglich. Insofern der Arbeitgeber den Mitarbeiter nicht verlieren möchte, ist es dann an der Zeit, Lösungen zu präsentieren.

Ergebnis-orientierung als Ziel

Herbert Hainer, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Firma adidas, wurde in einem seiner Vorträge für sein modernes Arbeitskonzept gelobt. adidas hat unter seiner Führung bereits die freie Platzwahl, die freie Arbeitszeit und zugleich unbegrenztes Homeoffice eingeführt. Die Reaktion auf dieses Lob war der sinngemäß wiedergegebene Satz: *„Wenn Sie heute gute Mitarbeiter anstellen möchten, müssen Sie Ihnen ein Ergebnis anvertrauen und nicht nach der Umsetzung fragen.“* Bei adidas haben die Designer daher Fristen erhalten, bis wann ein Ergebnis erbracht werden muss. Es wurde jedoch zu keinem Zeitpunkt geprüft, wann daran gearbeitet wurde oder in welcher Region sich der Mitarbeiter befand.

Orts-unabhängiges Arbeiten

adidas hat das nach seiner Aussage so ausgeprägt gelebt, dass die Designer Fristen für die jeweiligen Designs erhalten haben und ausschließlich daran gemessen wurden. Insofern die Leistung also in 24 Stunden durchgehender Arbeit auf einer Südseeinsel erbracht wurden ist diese genauso hoch einzuschätzen, als wäre sie in Herzogenaurach am Tisch entstanden.

Neben den bisher genannten Veränderungen gibt es zudem Branchen, in denen Teams generell verteilt arbeiten, wie etwa einige Dienstleister.

Unsicherheit wegen Veränderung

Welchen Einfluss hat eine räumliche Trennung von Führungskraft und Mitarbeiter auf die Zusammenarbeit? In dem Kontext hat sich die Bezeichnung „Distance Leadership“ gebildet, unter der die Herausforderungen zusammengefasst werden.

Auf den ersten Blick wirkt es wie reguläre Führung, bei genauerer Betrachtung jedoch sind die Fragezeichen bei den Führungskräften und Mitarbeitern klar erkennbar.

Um die Herausforderungen darzustellen, wird zunächst der Lebenszyklus eines Bewerbers von der Rekrutierung bis zum Mitarbeiter betrachtet. Anhand dieses Lebenszyklus werden die Schwierigkeiten gezeigt und erste Lösungsansätze angeboten. Zur Vereinfachung werden die Arbeit im Büro und die Tätigkeit im Homeoffice als Bezugspunkte genutzt. Andere Konstrukte, etwa die Mitarbeit an einem anderen Standort, befinden sich zwischen den beiden Lösungswegen und müssen zugleich individuell betrachtet werden.

Freie Ortswahl bei der Stellen- ausschreibung

Es beginnt zunächst mit der überregionalen Stellenausschreibung für eine neue Position. Die erste Herausforderung besteht darin, die Stelle passend auszuschreiben, um entsprechende Bewerbungen zu erhalten. Insbesondere in Branchen, in denen Homeoffice noch eher selten verbreitet ist, stellt sich dies als Herausforderung dar. Der Tätigkeitsort sollte daher ausdrücklich genannt werden, um den zukünftigen Mitarbeitern auch die gewünschte Richtung zu zeigen.

Virtuelle Bewerbungs- gespräche

Nach der Vorauswahl an Profilen beginnen die ersten Bewerbungsgespräche. Dabei sind unterschiedliche Vorgehensweisen denkbar. Einige Firmen laden ihre Bewerber zu Gesprächen weiterhin in die jeweiligen Geschäftsräume ein oder treffen sie an anderen Orten. Andere wiederum beginnen be-

reits in dieser Phase die digitale Zusammenarbeit und laden zu einem virtuellen Meeting mit Webcam ein.

Ersparnisse durch virtuelles Vorgehen

Die Vorteile sind vielfältig. In vielen Unternehmen sind der Personalbereich und die eigentliche Führungskraft nicht immer an einem Standort anzutreffen. Wo zuvor noch Reisen notwendig waren, können durch die Technik Geld und Zeit gespart werden. Auch kommt dies meist der Flexibilität zugute, denn ein Fenster für eine unter Umständen mehrtägige Reise zu finden ist deutlich schwieriger, als ein einzelnes Onlinegespräch zu terminieren.

Webcam als Eindringling

Was verlockend klingt, hat jedoch auch Schattenseiten. Für einige Bewerber ist die Aufnahme in der gewohnten privaten Umgebung zunächst fremd und wird teils als Eindringen empfunden. An dieser Stelle ist der zukünftige Arbeitsmodus zu differenzieren. Insofern es sich um eine Stelle mit Arbeitsplatz in einer Niederlassung handelt, ist das Gefühl des Unwohlseins nachvollziehbar und sollte auch entsprechend gewürdigt werden. Sofern die Position jedoch aus dem Homeoffice heraus agieren wird, sollten eine entsprechende Bereitschaft sowie die dazu passende Umgebung auch seitens des Bewerbers selbstverständlich sein. In diesem Fall stellt das digitale Bewerbungsgespräch einen guten Einstieg in die weitere Zusammenarbeit dar und vermittelt zugleich einen ersten Eindruck, wie der Mitarbeiter in dieser besonderen Lage kommuniziert.

Disziplin bei Telefoninterviews gefragt

Sollte die digitale Videopräsenz ein Hindernis darstellen und das Gespräch nicht real geführt werden können, stellen Telefonate eine weitere Möglichkeit dar. Neben den bereits genannten Vorteilen bestehen zugleich jedoch zwei technikbezogene Nachteile. Der erste Nachteil zeigt sich in der Wahl der Technik. Viele Menschen haben heutzutage keinen Festnetzanschluss mehr, sondern nutzen ausschließlich mobile

Geräte, wie etwa Smartphones. Was auf den ersten Blick nahezu normal wirkt, offenbart bei genauerer Betrachtung Hinweise auf die Gesprächsqualität und die eigene Disziplin. Die Gesprächsqualität selbst kann je nach eigener Position wechseln und zudem durch externe Faktoren, etwa den Ausfall eines Funkmasts oder sonstige Störungen, negativ beeinflusst werden. Aus dem Gespräch wird dann schnell ein Kampf um jedes Wort, was für beide Seiten unerfreulich ist. An diesen Punkt knüpft auch die Disziplin nahtlos an, denn nicht wenige Menschen gehen beim Telefonieren spazieren oder erledigen nebenher andere Aufgaben, etwa die Bearbeitung von Mails. Auch dort ist Disziplin gefragt, um die Aufmerksamkeit auf das Gespräch zu fokussieren und nicht etwa durch Bewegungen weitere Störquellen zu erzeugen.

Nur begrenzter Eindruck möglich Die Technik selbst birgt Herausforderungen im zwischenmenschlichen Bereich. Auch wenn die Stimme des Bewerbers zu hören ist, kann doch kein Eindruck von seiner Ausstrahlung oder seinem Auftreten gewonnen werden. Auch sind eventuelle Unsicherheiten nicht ersichtlich, die in vielen Gesprächen zu direkten Nachfragen führen würden. Arbeitgeber, die besonders auf derartige kleine Hinweise in der Gestik und Mimik achten, können dies aus der Stimme des Bewerbers bestenfalls erahnen. Der Nachteil wirkt sich auf beide Seiten aus, auch der Bewerber kann ein Verdrehen der Augen nur vermuten, was seinerseits Unsicherheit erzeugen kann.

Webcam als Lösung fordern Als Lösung sollten daher mindestens Meetings mit Webcam gefordert sein und Telefoninterviews höchstens die erste Stufe in einem mehrstufigen Bewerbungsprozess darstellen. Insofern der Bewerber sich damit nicht wohlfühlt, sollte auf ein persönliches Gespräch ausgewichen werden.

Onboarding Sobald der Bewerber gefunden ist, stellt sich zunächst die Frage nach der Einführung des neuen Mitarbeiters in seinen Arbeits- bzw. Einsatzbereich – neudeutsch: „Onboarding“.

3 Einarbeitung neuer Mitarbeiter im Homeoffice

Eigenheiten des Teams In Büroumgebungen stellt dieser Moment bereits die erste Feuerprobe dar. Der neue Kollege kommt zum ersten Mal ins Team. Zugleich ist das der Moment, in dem mehrere unsichtbare Prozesse beginnen. Einerseits sind funktionierende Teams oft eine eingeschworene Gemeinschaft. Es haben sich bereits feste Bürofremdschaften gebildet und das Mittagessen ist auch gesichert. Viele soziale Themen sind bereits geklärt, etwa wann der Kollege als Morgenmuffel nicht angesprochen werden sollte oder ob eine andere Person die Bürotür immer geschlossen haben möchte. Oft sind es diese kleinen Eigenheiten, die Menschen greifbar machen und zugleich für eine gute Atmosphäre sorgen.

Frischer Wind durch neue Mitarbeiter Auf der anderen Seite ist da jedoch auch „der Neue“, mit all seinen Werten und Zielen. Je nach beruflicher Prägung können auch gemachte Erfahrungen zu weiteren persönlichen Verhaltensweisen führen. Im Alltag treffen daher zu Beginn die Erwartungen beider Seiten aufeinander, und es stellt sich heraus, ob sich ein neues Team bilden kann.

Kennenlernen und Teamfindung traditionell Zunächst beginnt eine „Beschnupperphase“, in der alle Teammitglieder beobachten, wie die neue Kollegin oder der Kollege so ist. Dabei werden oft auch Aufgaben neu verteilt, Schwerpunkte werden verlagert, und es wird auch stellenweise das eine oder andere Gefühl ungewollt verletzt. Dabei zeigt sich der Mehrwert des persönlichen Kontakts, denn ein Blick in das Gesicht des Kollegen gibt oft erste Hinweise zu dessen Gefühlen.

Virtuelles Kennenlernen im Homeoffice

Wenn jedoch das Team regional verteilt arbeitet oder nur rein virtueller Natur ist, stellt sich dies anders dar. Der neue Kollege beginnt am ersten Tag allein im Homeoffice. Der Wechsel zum neuen Arbeitgeber erscheint schwierig, weil dieser eben nicht greifbar ist. Die Kollegen existieren zunächst nur als Mailadresse, im Chat oder auch in digitalen Meetings. An dieser Stelle kommt schnell Frust auf, denn „mal eben über die Schulter schauen“ funktioniert nicht, und auch das Kennenlernen ist ein gänzlich anderes. Im Büro werden die persönlichsten Gespräche häufig in den Pausen an der Kaffeemaschine oder anderen Orten geführt, im verteilten Umfeld kommt man sich nicht so schnell näher.

Schwierige Teambildung

Als Folge kann sich die Person oft schwerer in das Team integrieren, und die Teambuildingphasen laufen mit deutlicher Verzögerung ab. Auch fehlt stellenweise der notwendige Druck, zu einem Team zu werden, weil sich die beteiligten Personen aus dem Weg gehen können. Anders als der direkte Kontakt im Büro kann ein Chat oder ein Anruf ignoriert werden, denn da steht niemand am Tisch und sucht Blickkontakt.

Vertrauen aufbauen

Dann ist die Führungskraft gefragt, den Prozess zu begleiten und auch zu prüfen, ob die Integration in das Team funktioniert. Zudem ist die Führungskraft für den Aufbau eines eigenen Vertrauensverhältnisses verantwortlich. Neben dem Verhältnis im Team stellt das Verhältnis zur Führungskraft einen elementaren Baustein der Mitarbeiterbindung und des Vertrauens in das Unternehmen dar. Sollte das Verhältnis daher vernachlässigt oder bewusst ignoriert werden, sinkt die Loyalität des Angestellten zunehmend. Eine sinkende Loyalität wiederum macht den Angestellten empfänglich für die Angebote anderer Firmen; die hohen Rekrutierungsausgaben werden bei einem Wechsel wertlos.