

Herausforderung „hybride Teams führen“

HIERARCHIE. Beim Führen hybrider Teams kämpfen die Führungskräfte auf der operativen Ebene mit vielen Schwierigkeiten - ganz gleich ob es sich um Produktionsbetriebe oder Dienstleistungsunternehmen handelt. Leider unterschätzt das Topmanagement häufig diese Führungsleistung des Mittelmanagements und lässt es im Stich.

In der letzten Zeit werden Forderungen laut wie: Jeder Mitarbeiter soll selbst entscheiden, wo er wann arbeiten möchte - zumindest sofern er nicht in einem Bereich arbeitet, in dem eine Präsenz unabdingbar ist. Dies ist in der Praxis in vielen Unternehmen nur bedingt möglich, denn heute werden ihre Kernleistungen meist in bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht. Also gilt es die Präsenzzeiten zu koordinieren.

Rahmenrichtlinien sollten für Klarheit sorgen

Dies gestaltet sich im Betriebsalltag oft schwierig, weil die Mitarbeiterwünsche bezüglich ihrer Arbeitsgestaltung so verschieden sind. Nicht selten vernimmt man denn auch im Gespräch mit Führungskräften seit Auslaufen der Homeoffice-Pflicht Klagen wie: „Zuweilen komme ich mir wie der Pflegedienstleiter eines Krankenhauses vor, der geradezu darum betteln muss, dass seine Mitarbeiter kommen, damit der Betrieb läuft.“ Dies gilt insbesondere dann, wenn ungeplant die Präsenz eines Mitarbeiters, der zur betreffenden Zeit eigentlich im Homeoffice arbeiten wollte, im Betrieb erforderlich ist. Dann kämpfen Führungskräfte nicht selten mit Widerständen, weil dieses Ansinnen mit den Plänen des Mitarbeiters kollidiert - zum Beispiel, weil er oder sie zuhause auch Kinder betreuen muss. Oder am Vormittag noch einen Arzttermin hat oder am Nachmittag zu einem Geburtstag eingeladen ist. Entsprechend wichtig sind beim hybriden Arbeiten Rahmenrichtlinien, zum Beispiel in der Form einer Betriebsvereinba-

rung, die nicht nur regeln unter welchen Voraussetzungen und in welchem Umfang ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist, sondern auch wie in solchen „Konfliktsituationen“ zu verfahren ist. Diese Richtlinien sollten zwar einen möglichst großen Spielraum zur individuellen Ausgestaltung bieten, jedoch zugleich einen Rahmen vorgeben, inwieweit zum Beispiel in der Einarbeitungszeit ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist - ähnlich wie dies seit Jahren zum Beispiel bei den Arbeitszeiten der Fall ist.

Denn existiert ein solcher definierter Rahmen nicht, lässt das Unternehmen seine Führungskräfte speziell auf der operativen Ebene sprichwörtlich im Regen stehen. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial in der Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter, denn angenommen eine Führungskraft sagt zu den Wünschen eines Mitarbeiters aufgrund einer betrieblichen Notwendigkeit „nein“. Dann kann dieser Interessenkonflikt nicht immer einvernehmlich gelöst werden, und das „Nein“ der Führungskraft wird von dem Mitarbeiter, wie die Praxis zeigt, nicht selten als Ausdruck eines autoritären Verhaltens interpretiert beziehungsweise als Beleg dafür, dass die Beziehung zwischen ihm und der Führungskraft nicht stimmt. Zuweilen wird sogar ein Mobbingvorwurf laut.

Dass ein solcher Orientierungsrahmen oft noch nicht existiert, liegt daran, dass das Thema „hybrid arbeiten“ für die meisten Unternehmen noch recht neu ist. Dies ist jedoch auch ein Indiz dafür, dass viele obere Führungskräfte unterschätzen, wie viel Konfliktpotenzial das Arbeiten in hybriden Teams in sich birgt und welche

Risiken damit verbunden sind. Die zentrale Ursache hierfür ist: Für die meisten Topmanager von Großunternehmen mit mehreren Standorten eventuell gar in verschiedenen Ländern ist das Arbeiten in hybriden beziehungsweise virtuellen Teams geübte Praxis. Ihre Treffen beziehungsweise Meetings mit ihren Kollegen im In- und Ausland fanden auch schon vor Corona weitgehend virtuell statt und dabei sammelten sie die Erfahrung: Diese Form der Zusammenarbeit funktioniert. Also gehen nicht wenige unbewusst davon aus: Dies funktioniert auch problemlos auf den uns nachgeordneten Ebenen. Dabei sind dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere.

Topteams sind keine Arbeitsteams

Wenn sich das Topteam eines Unternehmens virtuell trifft und dabei ein Mitglied in München, ein anderes in Hamburg und ein weiteres in London, New York oder Shanghai sitzt, dann geht es in der Regel primär darum, sich im Kollegenkreis über die strategische Marschrichtung abzustimmen und gewisse Grundsatzentscheidungen zu treffen. Deren Umsetzung, die eine engere Zusammenarbeit im Alltag erfordert, findet aber auf den nachgeordneten Ebenen beziehungsweise an den einzelnen Standorten statt. Das Topteam nimmt in der Organisation also primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion wahr, es ist aber nicht in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess involviert. Deshalb ist auf der Topebene vieles möglich, was auf der operativen

Ebene nicht möglich ist. Hinzu kommt: Auf die Topebene von Unternehmen gelangen nur Personen, die ihre Excellence in der Vergangenheit schon oft bewiesen haben. Das heißt, sie verfügen über die nötige Fachkompetenz für ihre Position und die erforderliche persönliche Reife, sich selbst zu steuern und ihre Arbeit effektiv zu organisieren. Das ist auf den nachgeordneten Ebenen oft nicht der Fall.

Der Reifegrad der Mitarbeiter divergiert

Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene hat eine Führungskraft stets auch Mitarbeiter, die, wenn nicht eingearbeitet, so doch an das Wahrnehmen gewisser komplexer Aufgaben erst noch herangeführt werden müssen, also einer individuellen Förderung bedürfen. Das ist, wenn die Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, oft nur erschwert möglich. Zudem gibt es dort, außer den Mitarbeitern, die sich selbst führen und organisieren können, auch solche, denen man ab und zu über die Schulter schauen muss. Das heißt nicht, dass sie schlechte Mitarbeiter sind, doch wenn sie im Homeoffice weitgehend alleine gelassen werden, können sie sich schnell zu solchen entwickeln. Erfahrene Führungskräfte wissen das. Deshalb haben sie ihre Mitarbeiter auch in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und

persönlichen Reife unterschiedlich geführt. Wenn die Mitarbeiter aber einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, fällt ihnen dies schwer. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial. Das fängt bei der Frage an, wem gestatte ich als Führungskraft in welchem Umfang ein Arbeiten zu Hause. Angenommen eine Führungskraft sagt zu einem Mitarbeiter, der weitgehend zu Hause arbeiten möchte: „Ihr Kollege darf zwar drei Tage in der Woche im Homeoffice arbeiten, aber Sie sollten maximal einen

zum Teil auch ein neues Selbstverständnis und neue Skills entwickeln müssen. Zudem müssen die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu verankern, die möglichen Folgewirkungen ihrer Entscheidungen bedenken. Hierfür ein Beispiel. Bereits heute artikulieren Führungskräfte nicht selten, dass sie den Eindruck haben, dass seit ihre Mitarbeiter vermehrt im Homeoffice arbeiten, der Teamspirit sinkt und die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter steigt. Angenom-

„Lösungen sind individuell und oft nur durch Versuch und Irrtum ZU finden.“ Barbara Liebermeister

Tag dort arbeiten, weil Sie sich schlecht selbst führen und motivieren können.“ Dann kommt die Führungskraft schnell in Teufels Küche - egal, wie sie diese Aussage sprachlich verpackt. Oder angenommen eine Führungskraft sagt zu einem Mitarbeiter: „Bei Ihnen würde ich es begrüßen, wenn Sie weitgehend im Büro arbeiten würden, weil Sie häufig Flüchtigkeitsfehler machen und wichtige Details vergessen.“ Dann hat die Führungskraft schnell einen Dauerkonflikt - egal, mit wie vielen Beispielen aus dem Arbeitsalltag sie ihre Entscheidung begründet.

Es existiert noch keine Kultur des hybriden Arbeitens

Doch nicht nur deshalb stellt das Führen hybrider Teams im Betriebsalltag oft eine große Herausforderung dar. Hinzu kommt: Wenn ein großer Teil ihrer Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeitet, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten überdenken und neu justieren. Sie müssen viele Führungsroutinen, die sie im Lauf der Jahre, zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben oder Feedback geben, entwickelt haben, über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit.

Dies ist nur möglich, wenn die Unternehmen in der Übergangsphase in das „Neue Normal“ den Führungskräften die nötige Unterstützung gewähren, weil sie hierfür

men nun ein Unternehmen stellt sich, wenn seine Mitarbeiter zu 50 Prozent zu Hause arbeiten, die logische Folgefrage: Braucht dann noch jeder Mitarbeiter seinen eigenen Schreibtisch im Betrieb oder können wir unsere Büroflächen um die Hälfte reduzieren?

Rein rational betrachtet lautet die Antwort gewiss ja. Doch eng damit verbunden ist die Frage: Wie wirkt es sich auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen aus, wenn sie keinen eigenen Platz im Betrieb mehr haben? Sinkt dann bei vielen, außer der Lust ins Büro zu kommen, auch die Identifikation mit dem Unternehmen noch weiter? Vermutlich ja, denn nicht alle Mitarbeiter wollen „digitale Nomaden“ sein. Viele wollen ihren angestammten, eigenen Platz im Unternehmen haben.

Studie soll Antworten auf offene Fragen liefern

Eine allgemeingültige Antwort auf die Frage, wie mit diesem Befund umzugehen ist, gibt es - wie auf viele andere Fragen, die mit dem Thema virtuelle und hybride Zusammenarbeit verbunden sind - noch nicht ... unter anderem, weil außer den Mitarbeitern auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen und somit auch ihre Bedürfnisse sehr verschieden sind. Deshalb müssen die Lösungen vermutlich sehr individuell sein. Diese gilt es im Trial-and-Error-Verfahren zu entwickeln.

Barbara Liebermeister •



Barbara Liebermeister

leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Vortragsrednerin sowie Managementberaterin ist auch Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet“.

Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter IFIDZ
Hamburger Allee 26-28
60486 Frankfurt am Main
Tel. +49(0)69 719130965
www.ifidz.de