

Mitarbeiterführung

Hybride Teams brauchen Rahmenrichtlinien

Beim Führen hybrider Teams kämpfen die Führungskräfte auf der operativen Ebene von Unternehmen oft mit vielen Schwierigkeiten. Diese unterschätzt das Top-Management häufig. Der Beitrag bringt einen Einblick.

› Barbara Liebermeister

«Hybride Teams führen ist wie Flöhe hüten» – dies sagte vor einigen Wochen eine erfahrene Führungskraft zu mir in Anspielung auf den Managementliteratur-Klassiker von Warren Bennis «Menschen führen ist wie Flohe hüten». Denn seit dem Wegfall der coronabedingten Homeoffice-Pflicht sieht sich der Abteilungsleiter in einem Konzern mit den unterschiedlichsten Wünschen seiner Mitarbeiter konfrontiert, wo sie wann arbeiten möchten. Manche wollen mit der Begründung «In den zurückliegenden Monaten ging es doch auch» künftig nur noch im Homeoffice arbeiten, andere wiederum Fulltime im Betrieb. Und manche wollen an zwei festen Wochentagen zu Hause arbeiten, während andere dies situativ entscheiden möchten.

Verschiedene Ansprüche

Auf all diese Wünsche und Erwartungen ihrer Mitarbeiter aus deren Sicht und aus Unternehmenssicht angemessen zu reagieren, fällt der Führungskraft wie vielen anderen Führungskräften schwer – auch weil es in den meisten Betrieben noch keine Richtlinien für das Arbeiten im Homeoffice gibt. Also müssen die Füh-

rungskräfte die Modalitäten mit ihren Mitarbeitern selbst aushandeln.

In diesem Diskurs wird oft die Forderung laut: «Jeder Mitarbeiter soll selbst ent-



kurz & bündig

- › Seit dem Wegfall der coronabedingten Homeoffice-Pflicht sehen sich Abteilungsleiter mit den unterschiedlichsten Wünschen ihrer Mitarbeiter konfrontiert, wo sie wann arbeiten möchten.
- › Wichtig sind beim hybriden Arbeiten Rahmenrichtlinien, die nicht nur regeln, unter welchen Voraussetzungen und in welchem Umfang ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist, sondern auch wie in bestimmten «Konfliktsituationen» zu verfahren ist.
- › Wenn viele Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten überdenken. Sie müssen viele Führungsroutinen über Bord werfen und neue entwickeln.

scheiden, wo er wann arbeitet.» Dies ist in den meisten Unternehmen jedoch nur bedingt möglich, denn heute werden deren Kernleistungen meist in oft bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht. Daraus ergeben sich auch Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten eine Präsenz erfordern. Also gilt es, die Präsenzzeiten zu koordinieren.

Dies ist im Betriebsalltag oft schwierig, weil die Mitarbeiterwünsche bezüglich der Arbeitsgestaltung so divergieren. Nicht selten vernimmt man denn auch von Führungskräften Klagen wie: «Zuweilen komme ich mir vor wie der Pflegedienstleiter eines Krankenhauses, der geradezu darum betteln muss, dass seine Mitarbeiter kommen, damit der Betrieb läuft.»

Viele Interessen koordinieren

Dies gilt speziell dann, wenn kurzfristig, anders als geplant, die Präsenz eines Mitarbeiters im Betrieb erforderlich ist. Dann kämpfen die Führungskräfte oft mit massiven Widerständen, weil dieses Ansinnen mit den Plänen des Mitarbeiters kollidiert – zum Beispiel, weil er oder sie zu Hause noch Kinder betreuen muss. Oder am Vormittag noch einen Arzt-

termin hat, oder am Nachmittag zu einem Geburtstag eingeladen ist.

Entsprechend wichtig sind beim hybriden Arbeiten Rahmenrichtlinien, 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 individuellen Gestaltungsspielraum gewähren, jedoch zugleich einen Rahmen vorgeben, inwieweit zum Beispiel in der Einarbeitungszeit ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist.

Existiert ein solcher Rahmen nicht, erwächst hieraus ein grosses Konfliktpotenzial in der Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter. Denn angenommen eine Führungskraft sagt zu den Wünschen eines Mitarbeiters, im Homeoffice zu arbeiten, aufgrund einer betrieblichen Notwendigkeit «nein». Dann kann dieser Interessenkonflikt oft nicht einvernehmlich gelöst werden. Und das «Nein» der Führungskraft? Dieses wird von dem Mitarbeiter, wie die Praxis zeigt, nicht selten als Ausdruck eines autoritären Verhaltens beziehungsweise als Beleg dafür, dass die Beziehung zur Führungskraft nicht stimmt, interpretiert. Zuweilen wird sogar ein Mobbing-Vorwurf laut.

Unterschätzte Probleme

Dass ein solcher Orientierungsrahmen in vielen Unternehmen noch fehlt, liegt auch daran, dass viele obere Führungskräfte unterschätzen, wie viele Probleme und Risiken mit dem Arbeiten in hybriden Teams verbunden sind. Die Ursache hierfür: Für die meisten Top-Manager in Grossunternehmen mit Standorten im In- und Ausland ist das Arbeiten in hybriden und virtuellen Teams geübte Praxis. Ihre Treffen beziehungsweise Meetings mit Kollegen fanden auch schon vor Corona weitgehend virtuell statt und dabei sammelten sie die Erfahrung: Diese Form der Zusammenarbeit funktioniert. Also ge-

hen 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.

Wenn sich das Top-Team eines Unternehmens virtuell trifft und dabei ein Mitglied in München, ein anderes in Hamburg und weitere in New York und Schanghai sitzen, dann geht es in der Regel primär darum, sich im Kollegenkreis über die strategische Marschrichtung zu verständigen und gewisse Grundsatzentscheidungen zu treffen.

Deren Umsetzung, die eine engere Zusammenarbeit im Alltag erfordert, findet aber auf den nachgeordneten Ebenen statt. Das Top-Team nimmt in der Organisation also primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion wahr; es ist aber nicht in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess involviert. Deshalb ist auf der Top-Ebene vieles möglich, was auf der operativen Ebene nur schwer möglich ist.

Hinzu kommt: Auf die Top-Ebene von Unternehmen gelangen nur Personen, die ihre Excellence schon oft bewiesen haben. Das bedeutet, 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 divergiert

Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene hat eine Führungskraft stets auch Mitarbeiter, die wenn nicht eingearbeitet, so doch an das Wahrnehmen 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, die das Eingebundensein in ein Team für ihre Motivation und Selbstorganisation brauchen.

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 ich in welchem Umfang ein Arbeiten zu Hause gestatte. 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 Tag dort arbeiten, weil Sie sich schlechter 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.

Kultur des hybriden Arbeitens

Doch nicht nur deshalb stellt das Führen hybrider Teams im Betriebsalltag oft eine grosse Herausforderung dar. Hinzu kommt: Wenn viele Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten überdenken.

Sie müssen viele Führungsroutinen, die sie im Lauf der Jahre zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben und Feedbackgeben entwickelt haben, über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit – auch, weil in den meisten Betrieben noch keine Kultur des hybriden Arbeitens existiert. Diese muss sich erst noch entwickeln.

Dies ist nur möglich, wenn die Unternehmen in der Übergangsphase in das «neue Normal» den Führungskräften die nötige Unterstützung gewähren, weil sie hierfür zum Teil auch ein neues Selbstverständnis und neue Skills brauchen. 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 haben viele Führungskräfte den Eindruck, dass, seit ihre Mitarbeiter vermehrt im Homeoffice arbeiten, der Teamspirit sinkt und die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter steigt. Angenommen nun, ein Unternehmen stellt sich, wenn seine Mitarbeiter zu 50 Prozent zu Hause arbeiten, die logische Folgefrage: Können wir dann nicht auch die Zahl der Schreibtische und unsere Bürofläche 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 Schreibtisch 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. Vielen ist der angestammte, eigene Platz im Unternehmen wichtig.

Individuelle Lösungen finden

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 individuelle sein. Diese gilt es zu entwickeln – und zwar im Laufe der Zeit zunehmend anhand erfahrungsgestützter Daten und weniger aufgrund individueller Meinungen. «



Porträt



Barbara Liebermeister

Institutsleiterin, Beraterin, Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Vortragsrednerin sowie Managementberaterin ist unter anderem Autorin des Buchs «Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt».



Kontakt

info@ifidz.de
www.ifidz.de