

## Führen auf Distanz

Wie Vorgesetzte ihre Teams trotz Home-Office, flexibler Arbeitszeiten und Matrixorganisation zusammenhalten

### Inhalt

1. Teams und Führungskräfte in der Zentrifuge	2
2. Wie Führung auf Distanz gelingt	4
Arbeitszeit, Anwesenheit, Regeln	4
Informationsfluss und Transparenz	6
Technik und Infrastruktur	7
Ziele, Vereinbarungen, Feedback	8
Atmosphäre, Konflikte	9
Führungsfähigkeiten	10
Persönlichkeitsentwicklung, Selbstführung	11
3. Ausblick	12
Die Autorin	12

## 1. Teams und Führungskräfte in der Zentrifuge

Regel-Beschäftigungsverhältnisse bekommen immer mehr Konkurrenz durch moderne, flexible und virtuelle Formen der Zusammenarbeit: Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Schichtdienst, Teilzeit, Home-Office, Mobiles Arbeiten (Remote Working), Matrixorganisation, Arbeitszeitkonten, Auszeiten. Treiber hinter den meisten dieser Trends von „New Work“ ist die digitale Vernetzung. Sie ermöglicht eine ortsunabhängige Zusammenarbeit und Kollaboration in virtuellen Teams.

Viele dieser zeitlich und örtlich flexiblen Arbeitsformen beruhen auf Bedürfnissen der Beschäftigten. So wünschen sich 40 Prozent der Deutschen die Möglichkeit zum Home-Office – und zwar unabhängig davon, ob sie Familienmensch oder Single sind (Umfrage des Bundesarbeitsministeriums lt. DER SPIEGEL 2/2019, S. 12). Unternehmen, die diese Bedürfnisse erfüllen, können mit zahlreichen Vorteilen rechnen. Flexible Angebote zu Arbeitszeit und -ort

- steigern die Arbeitgeberattraktivität und beeinflussen die Fachkräftebindung positiv (z. B. durch mehr Initiativbewerbungen, schnellere Rückkehr nach Elternzeit und geringere Frühverrentungswünsche).
- erfüllen das menschliche Grundbedürfnis nach Autonomie und Selbstbestimmung, was sich tendenziell positiv auf Gesundheit, Motivation und Zufriedenheit auswirkt ([news.samsung.com/de/samsung-veroeffentlicht-trendreport-zur-entwicklung-der-arbeitswelt](https://news.samsung.com/de/samsung-veroeffentlicht-trendreport-zur-entwicklung-der-arbeitswelt), Abruf am 26.06.2019).
- bringen Beschäftigte dazu, tendenziell mehr bzw. produktiver zu arbeiten ([www.zeit.de/arbeit/2018-11/arbeitsrecht-mobiles-arbeiten-homeoffice-erreichbarkeit-dienstreisen](http://www.zeit.de/arbeit/2018-11/arbeitsrecht-mobiles-arbeiten-homeoffice-erreichbarkeit-dienstreisen); [onlinemarketing.de/jobs/artikel/studie-homeoffice-signifikante-steigerung-produktivitaet](http://onlinemarketing.de/jobs/artikel/studie-homeoffice-signifikante-steigerung-produktivitaet), Abruf am 26.06.2019).
- erhöhen die Erfolgs- und Überlebenschancen von Unternehmen in unserer aktuellen, mit der Abkürzung VUKA beschriebenen Welt. Die VUKA-Welt verlangt Unternehmen kürzere Innovationszyklen, schnelle Anpassungsfähigkeit an veränderte Marktsituationen, Agilität und Kundenorientierung ab. Um dies umsetzen zu können, brauchen Beschäftigte viel Gestaltungsspielraum und passende Rahmenbedingungen für ihre Selbstorganisation (vgl. Nicolette Strauss: Agile Führung – Beweglich in bewegten Zeiten. Wie agile Führung funktioniert und was Sie von der IT-Branche lernen können. In: Laske, Stephan u.a. (Hg.). PersonalEntwickeln. Loseblattwerk, Neuwied: Lieferung August 2018).

Doch zu dem Licht kommt Schatten - d. h. Folgephänomene flexiblen Arbeitens, die sowohl Beschäftigte als auch Führungskräfte vor (neue) Herausforderungen stellen. Eine wesentliche Befürchtung ist: Die Zentrifugalkräfte in Teams werden größer, der Zusammenhalt schwindet. Auch hier einige Beispiele:

- Beschäftigte in flexiblen Arbeitsmodellen müssen besonders genau auf Stress- und Gesundheitsrisiken achten, die ihre Ursachen in Multitasking, Entgrenzung, Selbstausbeutung usw. haben können. 45 Prozent der im Home-Office Beschäftigten geben beispielsweise an, nach Feierabend nicht so gut abschalten zu können. Nur 26 Prozent der klassisch stationär Berufstätigen sagen das (Studie der Hans-Böckler-Stiftung lt. DER SPIEGEL 2/2019, S. 14).

- Die Digitalisierung der Arbeitswelt bringt die Möglichkeit mit sich, quasi immer und von überall zu arbeiten. Es gibt erste empirische Hinweise darauf, dass die Zahl der Überstunden dadurch zunimmt bzw. die Effizienz der Arbeit leidet ([pressnetwork.de/studie-zeigt-digitalisierung-als-effizienz-rueckschritt/](http://pressnetwork.de/studie-zeigt-digitalisierung-als-effizienz-rueckschritt/), Abruf am 26.06.2019).
- Kritiker des Home-Office sehen besonders in dieser Arbeitsform Risiken für die Effizienz und Sorgfalt, da Störungen privater Natur (Kinder, Haushaltspflichten, Hobbys) sich häufen könnten. So ist es nicht verwunderlich, dass 58 Prozent der Unternehmen, die Home-Office bisher nicht anbieten, die Angst vor Produktivitätsverlust als Hauptargument nennen ([www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Vier-von-zehn-Unternehmen-setzen-auf-Homeoffice](http://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Vier-von-zehn-Unternehmen-setzen-auf-Homeoffice), Abruf am 26.06.2019).

Weitere „Risiken und Nebenwirkungen“ können sein: Konflikte der Beschäftigten mit dem eigenen „inneren Schweinehund“ (mangelnde Disziplin, Aufschieberitis usw.) sowie ein Gefühl der Isolation insbesondere im Home-Office. Flexible Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitszeit und -ort sind zudem eine Herausforderung für den Team-Zusammenhalt und das Betriebsklima. Es kommt tendenziell zu weniger echten menschlichen Begegnung. Außerdem könnte zwischen oft Abwesenden und oft Anwesenden eine Zwei-Klassen-Gesellschaft mit Grüppchenbildung entstehen. Bei allen Vorteilen flexiblen Arbeitens kann es auch zu steigender Unzufriedenheit der Beschäftigten kommen, etwa wenn IT-, Cloud- und Collaboration Tools unzureichend oder unzuverlässig sind. Schon heute ist in Deutschland einer von vier Beschäftigten mit der IT am Arbeitsplatz unzufrieden ([www.arbeitsplatzderzukunft.de/](http://www.arbeitsplatzderzukunft.de/), Abruf am 26.06.2019). Im Umkehrschluss befürchten 22 Prozent der Unternehmen, dass im Zuge von flexiblen Arbeitsmodellen die Datensicherheit leidet ([www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Vier-von-zehn-Unternehmen-setzen-auf-Homeoffice](http://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Vier-von-zehn-Unternehmen-setzen-auf-Homeoffice), Abruf am 26.06.2019).

Insbesondere Home-Office-Beschäftigte geben in Umfragen spezifische Befürchtungen bezüglich ihrer Karriere zu Protokoll (IG-Metall-Befragung: [www.arbeitsschutz-portal.de/beitrag/asp\\_news/6107/studie-mobile-worker-moegen-ihre-freiheiten.html](http://www.arbeitsschutz-portal.de/beitrag/asp_news/6107/studie-mobile-worker-moegen-ihre-freiheiten.html), Abruf am 26.06.2019), die teilweise bereits empirisch bestätigt sind. So besteht etwa die Sorge, dass man mehr leisten müssen als Kollegen mit hoher Büropräsenz, da Leistung im Home-Office nicht ausreichend wahrgenommen werden könnte bzw. die Vorgesetzten Vorurteile hegen. Tatsächlich ergab eine US-amerikanische Studie, dass Beschäftigte mit hohen Home-Office-Anteilen härter arbeiten als ihre Kollegen im Büro, um die gleichen Zuschüsse und Beförderungen zu bekommen ([pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.2018.1265](http://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.2018.1265), Abruf am 26.06.2019) Folge: Arbeitnehmer im Home-Office sehen sich öfter dazu gezwungen, immer erreichbar zu sein und an Meetings zu ungewöhnlichen Zeiten teilzunehmen. Dies tangiert wiederum die Work-Life-Balance negativ.

Das Management sieht Risiken, dass Mitarbeitende „gaming the system“ spielen und ihre Freiheiten zum Schaden des Unternehmens ausnutzen könnten.

Kernfrage für Führungskräfte ist also: Wie wird bei Führung auf Distanz noch wirkungsvoll und nachvollziehbar kommuniziert, delegiert, kontrolliert, bewertet und nachjustiert?

## 2. Wie Führung auf Distanz gelingt

Bevor sich Führungskräfte über konkrete Maßnahmen zur Führung auf Distanz Gedanken machen, sollten sie sich über ihre grundsätzliche innere Haltung - ihr Menschenbild - Klarheit verschaffen. Ein Orientierungsraster bietet der US-Managementtheoretiker Douglas McGregor, demzufolge es zwei grundverschiedene Führungsphilosophien gibt: Theorie X geht davon aus, dass der Mensch von Natur aus faul sei und der Arbeit gerne aus dem Weg gehe. Er muss daher kontrolliert und von außen (extrinsisch) motiviert werden (belohnt und bestraft). Die Theorie Y neigt demgegenüber zu einem Menschenbild, das Mitarbeitenden prinzipiell Ehrgeiz, Einsatzbereitschaft für sinnvolle Ziele, Selbstdisziplin und Selbstkontrolle unterstellt. Arbeit sei demnach eine mögliche Quelle von Zufriedenheit und entfalte dadurch (intrinsische) Motivation (Onlinetest für Führungskräfte: <http://www.wei-sen.de/survey/fum/index.php>, Abruf am 02.08.2019).

Um in der modernen Arbeitswelt erfolgreich zu führen, sollten Vorgesetzte der Theorie Y zuneigen bzw. ihr zumindest eine Chance geben. Dies heißt aber nicht, dass gleichzeitig auch das alltägliche Führungshandwerk komplett neu erlernt werden muss. Es gilt vielmehr, bewährte Qualitätsstandards von Menschenführung konsequent(er) anzuwenden und passende Führungsinstrumente für die neuen Ausprägungen der New Work einzusetzen.

### Arbeitszeit, Anwesenheit, Regeln

Flexible Gestaltungsmöglichkeiten zu Arbeitszeit und -ort bedeuten nicht die Abschaffung von Regeln und Absprachen - also maximale Freiheit für die Beschäftigten. Im Umkehrschluss bedeuten sie aber auch nicht maximale Rechte für Führungskräfte, ihre Mitarbeitenden immer und überall erreichen und einsetzen zu können:

- **Arbeitszeit:** Niemand muss rund um die Uhr für die Firma erreichbar sein. Arbeitszeiten und -umfänge sind im Arbeitsvertrag geregelt und gelten unabhängig vom Einsatzort. Wenn beispielsweise vertraglich niedergeschrieben ist, dass der Arbeitstag um 8.00 Uhr beginnt oder die Mittagspause zwischen 12.00 Uhr und 13.30 Uhr stattfinden muss, gilt das auch im Home-Office. Heißt: In einem solchen Fall wäre es nicht statthaft, sein Kind um 15.00 Uhr aus der Betreuung zu holen und die Arbeitszeit abends nachzuholen. Wenn im Arbeitsvertrag allerdings eine freie Zeiteinteilung gestattet ist, dürfen Beschäftigte grundsätzlich selbst über Start, Pausen, längere Unterbrechungen und Ende entscheiden. Davon nicht tangiert sind gesetzliche Regelungen (Arbeitszeitgesetz): Ein Arbeitstag darf maximal acht Stunden dauern, ausnahmsweise auch einmal zehn Stunden. Zwischen dem Ende einer täglichen Arbeitszeit und dem Beginn einer neuen täglichen Arbeitszeit müssen mindestens elf Stunden ununterbrochene Ruhezeit liegen. Nach der Tagesschau noch drei Stunden Mails bearbeiten und dann am nächsten Morgen um 8.00 Uhr den Rechner wieder hochfahren, wäre also ein Arbeitszeitverstoß, den der Vorgesetzte unterbinden müsste.
- **Arbeitsort:** Auch zur Beantwortung der Frage, ob man überhaupt im Home-Office arbeiten darf, lohnt ein Blick in den Arbeitsvertrag. Dort kann flexible Arbeitsortwahl ausdrücklich erlaubt, ausgeschlossen oder gar nicht erwähnt

sein. Im letzten Fall entscheidet die Vorgesetzte. Um hier Willkür zu vermeiden, geben sich immer mehr Unternehmen Regelwerke oder Betriebsvereinbarungen. Der Trend: In jedem zweiten Unternehmen mit Home-Office-Möglichkeit braucht es auf Basis der Betriebsvereinbarung noch die ausdrückliche Einzelfallgenehmigung der Führungskraft ([www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Vier-von-zehn-Unternehmen-setzen-auf-Homeoffice](http://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Vier-von-zehn-Unternehmen-setzen-auf-Homeoffice), Abruf am 26.06.2019). Die Forderungen von SPD-, Grünen- und Gewerkschaftsvertretern, ein gesetzliches Recht auf Home-Office zu etablieren, wird von Arbeitgeberverbänden bisher abgelehnt.

Für Teams, die an verschiedenen Orten und zu verschiedenen Zeiten arbeiten, empfehlen sich klare Absprachen. Sie sollten idealerweise gemeinsam erarbeitet und verabschiedet werden und nicht ein Diktat der Führungskraft sein:

- Es ist ratsam, einen elektronischen Gruppenkalender zu haben, in dem jedes Teammitglied verbindlich und für alle sichtbar Arbeitszeit und -ort einträgt. Elektronische Kalender und andere Apps bieten zudem die Möglichkeit, Zeiten des Arbeitstages mit „verfügbar“, „bitte nicht stören“, „abwesend“ usw. zu kennzeichnen. So wissen die Kollegen um die wechselseitige Erreichbarkeit oder den Wunsch nach ungestörtem Arbeiten.
- Bewährt hat es sich, die Anwesenheit im Büro oder Home-Office nicht dem Zufalls- oder Lustprinzip zu überlassen. Besser ist es, Home-Office-Tage routinemäßig festzulegen („immer Dienstag und Mittwoch“) oder mit mindestens einem Arbeitstag Vorlauf anzukündigen. Um ein Minimum an Team-Zusammenhalt und Präsenzkultur zu gewährleisten, limitieren 61 Prozent der Unternehmen von vorne herein die Anzahl der Tage, die jemand im Home-Office verbringen darf. 74 Prozent definieren Tage mit Home-Office-Verbot - hauptsächlich, um wenigstens an einem Tag der Woche Meetings oder andere Formate mit voller Team-Besetzung hinzubekommen ([www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Vier-von-zehn-Unternehmen-setzen-auf-Homeoffice](http://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Vier-von-zehn-Unternehmen-setzen-auf-Homeoffice), Abruf am 26.06.2019).
- Wenn Teams eng verzahnt miteinander arbeiten bzw. man wechselseitig stark auf kollegiale Zuarbeit angewiesen ist, sollten auch noch folgende klare Absprachen getroffen werden: Melden sich Home- und Remote-Worker zu Beginn und Ende von Arbeitstag bzw. längeren Pausen per Mail oder Messenger an und ab? Welche verbindlichen Präsenzzeiten haben wir, an denen wir uns sicher erreichen? Welche Reaktionszeiten sagen wir uns zu - etwa für einen Rückruf oder die Antwort auf eine Kollegen-Mail? Welche Themen/Projekte/Anlässe werden in unserem Team unbedingt direkt an einem Tisch besprochen und nicht am Telefon oder per Video (etwa kritische Rückmeldungen)?
- Wichtig ist ferner eine Team-Kultur, in der Nicht-Erreichbarkeit und Neinsagen erlaubt sind. Führungskräften kommt hierbei eine Vorbildfunktion zu, die sie bisher schlecht ausfüllen: 86 Prozent der Vorgesetzten geben an, dass sie durch die ständige Erreichbarkeit über ihre Smartphones zumindest zeitweise höherem Stress ausgesetzt sind. ([www.managementportal.de/inhalte/artikel/pressemitteilungen/kurzartikel-2013/225-fast-90-prozent-der-fuehrungskraefte-durch-smartphones-gestresst.html](http://www.managementportal.de/inhalte/artikel/pressemitteilungen/kurzartikel-2013/225-fast-90-prozent-der-fuehrungskraefte-durch-smartphones-gestresst.html), Abruf am 25.07.2019).

## Informationsfluss und Transparenz

Transparente, konsistente und schnelle Informationen sind in jeder Form von Teamarbeit wichtig. Örtlich und zeitlich verstreute Teams müssen hierauf aber noch viel mehr Wert legen, um Informationslücken, Pannen, Fehler und emotionale Irritationen zu vermeiden. Hilfreich für die Führungskraft ist die Orientierung an zwei Prinzipien:

- „Anywhere and anytime“ meint, dass Informationen team- und unternehmensweit immer dort zur Verfügung stehen sollten, wo sie gebraucht werden. Es gibt keine Informationssilos oder taktischen Spielchen wie Herrschaftswissen, Irreführung usw. Wichtig in diesem Kontext sind auch Regeln für Datei-benennung und Dateiablage/Laufwerksstruktur, damit alle alles finden.
- Mit dem Prinzip „push statt pull“ ist gemeint, Informationen allen Teammitgliedern, Projektpartnern und anderen Stakeholdern so einfach wie möglich zur Verfügung zu stellen. Das heißt etwa, lieber aktiv eine Nachricht zu distribuieren als auf eine Holschuld der anderen zu vertrauen.

Vorgesetzte sollten außerdem mit allen Mitteln versuchen, ihr Team auf eine Jourfix an einem gemeinsamen Präsenztage zu verpflichten, bei der alle körperlich anwesend sind. Das ist bei großen Teams mit vielen individuellen Wünschen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oft sehr schwer. Die Akzeptanz für solche Meetings steigt, wenn Vorgesetzte durch gute Vorbereitung, spannende Themen und eine effiziente Moderation einen echten Mehrwert schaffen. Beim ebenfalls empfehlenswerten „Daily Scrum“ (kurze tägliche Rücksprache im Team: „Was steht an, was erledige ich heute, was brauche ich, was liefere ich ...?“) ist es hingegen praktikabel, dass sich manche aus dem Home-Office oder von unterwegs telefonisch einwählen. Wann immer möglich sollte die Einwahl über ein schlechtes Handynetz (Zugfahrt, Straßentunnel, schlechtes Netz am Wohnort usw.) aus akustischen Gründen vermieden werden.

Führungskräfte brauchen in virtuellen Teams ganz besonders feine kommunikative Antennen. Zu vermeiden ist jegliches Informationsgefälle zwischen im Büro Anwesenden und Abwesenden (Dienstreise, Home-Office o.ä.). Ein Tabu sollte es z. B. sein, dass nach einer Telefonkonferenz mit extern Zugeschalteten im Meetingraum noch über wichtige Punkte weitergesprochen wird. Chefs müssen es in virtuellen Teams auch unterlassen, Wichtiges einmal eben jemandem zuzurufen und dann auf Verbreitung via Flurfunk zu hoffen. Lieber eine Mail an alle oder einen Post im Social Intranet oder einen Eintrag in einer Wissensdatenbank usw. wählen. Sehr viel konsequenter als ohnehin schon müssen Führungskräfte gegensteuern, wenn in virtuellen Teams Gerüchte und Klatsch Überhand nehmen. Dann gilt es, schnell mit ehrlichen Aussagen Klarheit für alle zu schaffen.

In verteilten Teams steigt zwangsläufig die Zahl der Mails, da schriftliche Kommunikation auf die Distanz oft der komfortablere und (vermeintlich) effizientere Weg ist. Klare Absprachen helfen dabei, nicht organisatorisch und emotional im Mail-Sumpf zu landen. Aktuell gibt immerhin einer von drei Befragten an, dass die hohe E-Mail-Anzahl zu (zusätzlichem) Job-Stress führe (<https://www.elektronikpraxis.vogel.de/veraltete-arbeitsweisen-gefaehrden-gewinne-und-reputation-von-unternehmen-a-467342/index2.html>, Abruf am 02.08.2019). Teams müssen daher u.a. absprechen,

- wie die Betreffzeilen von Mails möglichst aussagekräftig („Thema, Anlass“) getextet werden und Orientierung stiften („zur Info“, „zur Entscheidung“, „dringend“, „überfällig“, „bitte bis Mittwoch 12 h“),
- wer in Kopie („CC“) kommt (nur wer inhaltlich betroffen ist und einen Mehrwert stiften kann) und wer nicht (reine Chronistenpflicht, Absicherung, Selbstvermarktung, Gewohnheit) und
- was passiert, wenn nach einer gewissen Anzahl an Ping-Pong-Mails ein Sachverhalt noch ungeklärt ist und sich auch schon eine emotionale Aufladung erkennen lässt. Dann ist es meist besser, zum Telefon zu greifen oder besser noch eine Video-Schleife einzuleiten.

Für das Management komplexer Projekte taugt Mail-Kommunikation eher weniger, da u. a. Speicherbegrenzungen der Mailbox und Probleme bei der Wiederauffindbarkeit und Archivierung die Effizienz belasten. Hier empfehlen sich spezielle, kollaborationsfähige Projekt-Apps wie Asana, Trello oder Wrike.

Für die Team-Zusammenarbeit generell führen immer mehr Unternehmen sogenannte Workspace-Apps ein, die vom Instant Messaging über Telefon- und Videokonferenzen bis zum File Sharing und Collaborative Reviewing alles anbieten. Verbreitete Anbieter solcher „virtuellen Bürogebäude“ sind Slack, Yammer und Skype for Business.

## **Technik und Infrastruktur**

Örtlich und zeitlich flexibles Arbeiten braucht funktionierende IT - und in der Ausbaustufe sogar einen überwiegend oder rein digitalen Arbeitsplatz. Bis dahin ist es für die meisten deutschen Unternehmen aber noch ein weiter Weg: Viele administrative Tätigkeiten, die digital deutlich schneller zu bewältigen sind, werden nach wie vor analog ausgeführt. Zu großen Teilen in der digitalen Welt angekommen sind Zeiterfassung, Kalenderführung, Protokolle und Schriftverkehr. Meetings und Teambesprechungen gehören zu den am wenigsten digitalisierten Prozessen. Doch selbst die Dokumentenablage und Terminabstimmung erfolgt nur beim geringeren Teil der Büroangestellten bisher rein digital. Paradox: Mitarbeiter verfügen im Home-Office teils über besseres Equipment für digitales Arbeiten als im Büro (Digital Working Report, [www.hosteurope.de/blog/digitales-arbeiten/](http://www.hosteurope.de/blog/digitales-arbeiten/), Abruf am 02.08.2019).

Folglich muss die moderne Führungskraft die Rolle des digitalen „Enablers“ sehr ernst nehmen und für technische Innovation, Budgets, Bestellungen, Schulungen, Wartung usw. zu sorgen. Das gilt für die stationären wie für die remote Beschäftigten:

- Home-Office-Tätige bekommen in der Regel auf Firmenkosten einen Laptop mit Dockingstation zu Hause hingestellt. Hinzu kommen oft noch ein Schreibtisch und ein ergonomischer Bürostuhl. All das bleibt Firmeneigentum und darf streng genommen nicht privat genutzt werden. Ein eigenes Arbeitszimmer ist keine Bedingung, um Home-Office machen zu können.
- Für die (ausreichend leistungsfähige) Internetleitung und die Flatrate hat der Beschäftigte selbst zu sorgen, manche Unternehmen zahlen einen Zuschuss zu den privaten Telekommunikationskosten.

- Eine weitere Sache des Unternehmens ist es, ein sicheres, schnelles und stabiles Einloggen in die Firmen-IT zu gewährleisten. Zustände, dass man morgens 30 Minuten für das Login braucht und tagsüber mehrfach „rausfliegt“ oder die Systeme zusammenbrechen, sind untragbar.
- Im Umkehrschluss muss ein Home-Office-Beschäftigter ausreichende Anwender-Kenntnisse haben (der „DAU - dümmster anzunehmender User“ - ist nicht wirklich tauglich für eigenständiges virtuelles Arbeiten) und sich weitgehend autark in den IT-Anwendungen und -Apps des Unternehmens bewegen können (sonst werden Unterstützungsaufwand und Fehlergefahr zu groß).
- Im Home-Office braucht man Festnetztelefonie mit Freisprechfunktion in guter akustischer Qualität und ein Qualitäts-Headset (schont die Nackenmuskulatur von Viel-Telefonierern). Längere Telefonate über Mobilfunk sind wegen der oft schlechten, anstrengenden und konzentrationsraubenden Akustik zu vermeiden. Das Büro-Festnetz muss umleitbar sein auf das Home-Office-Festnetz sowie die Mobilfunknummer - wobei beim Gesprächspartner immer nur die Büro-nummer auf dem Display erscheinen darf (Datenschutz, Privatsphäre).

Zu den häufigsten Kommunikationsinstrumenten virtueller Teams gehört die Telefonkonferenz - kurz TelKo. Sie ist oft eine frustrierende Geduldsprobe: zu viele Teilnehmer, fehlende Absprachen, schlechte Struktur, unpassende Infrastruktur, mangelnde Disziplin, schlechte Akustik, alle quatschen durcheinander u.v.m. Teams sollten sich daher einen TelKo-„Knigge“ geben, der z. B. die maximale Teilnehmerzahl, den pünktlichen Beginn, die Pflichten des Moderators, die Anmeldung von Redebeiträgen, das Verbot der Stummschaltung, den Umgang mit Vielrednern, die Verpflichtung zu Festnetz bzw. einem sehr guten Handynetz u.v.m. regeln kann.

### **Ziele, Vereinbarungen, Feedback**

In räumlich und zeitlich verteilten Teams wird das „Kerngeschäft“ der Führungskraft noch viel wichtiger als ohnehin schon. Egal ob Vollzeit oder Teilzeit, Home-Office oder stationäres Büro:

- Mit jedem Beschäftigten sind Stellenzuschnitt, Arbeitsaufgaben, Zuständigkeiten, Ziele, Erwartungen, Rechte und Pflichten eindeutig und unmissverständlich zu klären. Schon in der „alten Welt“, in der Chef und Team täglich im Büro Kontakt hatten, reichte es nicht, die o.g. Punkte per Einbahnstraße dem Mitarbeitenden mitzuteilen oder aufzuschreiben. Es hat schon immer zu gutem Führungshandwerk gehört, per Zweibahnstraße zu prüfen, ob Chefin und Mitarbeiter ein gemeinsames Verständnis zu Quantität und Qualität der Arbeit haben. Dies gilt umso mehr, je seltener sich Vorgesetzte und Team sehen.
- In Teams mit vielen Dienstreisen, Home-Office und vielfältigen Teilzeitmodellen muss durch klare Vereinbarung sichergestellt sein, dass die größere Autonomie und das unbeobachtete Arbeiten der Beschäftigten nicht zulasten des Arbeitsergebnisses geht.
- Im Gegenzug sind Vorgesetzte gut beraten, Vertrauensvorschuss zu geben. Studien zeigen, dass insbesondere Home-Office-Beschäftigte eher mehr und produktiver arbeiten als umgekehrt. Die virtuelle Führungskraft delegiert daher so umfassend wie möglich („lange Leine“) und sorgt in erster Linie für unterstützende Rahmenbedingungen und klare Kommunikation.
- Je nach Reifegrad und Motivation des Mitarbeitenden bzw. je nach Bedeutung



und Management Awareness der Aufgabe erfolgen mehr oder weniger enge Rücksprache, Meilenstein-Checks, Feinjustierungen usw.

- Das wichtigste Steuerungsinstrument der Führung von virtuellen Teams ist die Rückmeldung: Lob und Sichtbarkeit bei guter Leistung, kritisches Feedback und Vereinbarungen zu Verbesserungen bei unzureichender Leistung. Wichtig ist zudem, dass die Führungskraft regelmäßig die Erfolge und Entwicklungsbedarfe aller Team-Mitglieder sichtbar macht, sodass Home-Office kein Abstellgleis wird.

### **Atmosphäre, Konflikte**

Es soll schon Scherze in virtuellen Teams geben, dass die Atmosphäre gerade deshalb besser ist, weil man sich nicht so oft sieht. Daran mag im Einzelfall etwas Wahres sein. De facto müssen zeitlich und örtlich arbeitende Teams und ihre Führungskräfte sich eher mehr als weniger um das kollegiale Klima kümmern. Hauptgrund: Ein Großteil der Kommunikation verläuft nicht mehr von Angesicht zu Angesicht - mit all den Möglichkeiten für Zwischentöne, Klärungen, Ironie, Augenzwinkern, Körpersprache usw. Die Sach- und Textebene ist ja von allen Kommunikationsebenen die schwächste und störungsanfälligste. Wer per Mail, Messenger, Protokoll oder Collaboration Tools zusammenarbeitet, trägt ein größeres Risiko von Missverständnissen und atmosphärischen Irritationen:

- Die größte Herausforderung für Teams und Führungskräfte ist es, permanent an einer Kultur des Vertrauens und Wohlwollens zu arbeiten. Bis zum Beweis des Gegenteils ist jeder nicht angenommene Anruf des Kollegen im Home-Office ein Zufall und kein Beweis für dessen Faulheit. Bis zum Beweis des Gegenteils ist jede unglücklich barsche Formulierung in einer Mail dem Zeitdruck geschuldet und kein persönlicher Angriff. Bis zum Beweis des Gegenteils hätten die Fehler in der Präsentation auch im Büro fabriziert werden können und haben nichts mit dem Entstehen an einem Home-Office-Tag zu tun.
- Damit das funktioniert, müssen sich alle Teammitglieder und die Führungskraft um gute Arbeitsleistung und sachlich-professionelle Kommunikation bemühen. Und es obliegt der Führungskraft, ausgeprägt schwierigen, empfindlichen und argwöhnischen Teammitgliedern (Typus „Diva“, „Mimose“, „beleidigte Leberwurst“, „Opfer“, „Verschwörungstheoretiker“ usw.) Stoppsignale zu setzen. In jedem Fall hilfreich für das Team-Klima ist es, in der Schrift-Kommunikation (Mail etc.) strikt auf Ironie zu verzichten - die funktioniert, wenn überhaupt, nur Aug` in Aug`.

So gut eine Führungskraft all dies bewerkstelligen mag: Mit hoher Wahrscheinlichkeit werden nicht alle immer gute Arbeitsleistung bringen und sachlich-professionell agieren.

- Virtuelle Teams sollten daher regelmäßig sogenannte Retrospektiven abhalten. Das sind gut (von der Führungskraft) vorbereitete und moderierte Präsenz-Meetings, in denen ausschließlich das Team-Klima, die kollegiale Zusammenarbeit, Konflikte und Spannungen, zwischenmenschliche Themen etc. diskutiert werden.
- Die Führungskraft muss wachsamer die Team-Stimmung, Tratsch und Gerüchte im Blick behalten und proaktiv Themen auf die Agenda der Retrospektive setzen. Rote Linien zieht die Führungskraft immer dort, wo negativ über Abwe-

sende gesprochen wird und es zu undifferenzierter Pauschalkritik oder Unterstellungen kommt (z. B. „Home-Office ist ein Tag Extra-Urlaub“).

- Bei allen Vorteilen flexibler Arbeitsformen sollte regelmäßig die Gelegenheit zu Teambuilding geschaffen werden: Auf einer Team-Klausur kann man strategisch-visionär arbeiten und bei gemeinsamen (Grill-, Sommer-, Weihnachts-)Festen die menschlichen Bindungen stärken.

## **Führungsfähigkeiten**

Führungskräfte attestieren sich und ihren Fähigkeiten eine „große Distanz zu den sich tatsächlich durch den Wandel der Arbeitswelt ergebenden Führungsanforderungen.“ ([www.inqa.de/DE/Service/Meldungen/2014/2014-10-01-fuehrungskultur-im-wandel.html](http://www.inqa.de/DE/Service/Meldungen/2014/2014-10-01-fuehrungskultur-im-wandel.html), Abruf am 25.07.2019). Zukunftsfähige Führung, die auch virtuellen Teams gut gerecht wird, zeichnet sich durch folgende Qualitäten aus (vgl. Strauss, Nicolette: Agile Führung – Beweglich in bewegten Zeiten. Wie agile Führung funktioniert und was Sie von der IT-Branche lernen können. In: Laske, Stephan u.a. (Hg.). PersonalEntwickeln. Loseblattwerk, Neuwied: Lieferung August 2018):

- Befähigung (Empowerment): Kontrolle und Mikromanagement sind out. Vorgesetzte versetzen ihre Mitarbeitenden in die Lage, so viel wie möglich Verantwortung selbst zu übernehmen und (Teil-)Entscheidungen autonom zu treffen.
- Coaching/Mentoring: Damit sie größere Verantwortung tragen können und wollen, müssen Mitarbeitende entwickelt und begleitet werden. Führungskräfte haben hier wichtige Aufgaben: Sie wählen passende Personen aus, komponieren funktionierende Teams, helfen dem Mitarbeitenden beim Erkennen und Kanalisieren von Stärken, unterstützen Selbstreflexion und persönliche Reifung, verschaffen Ressourcen zum lebenslangen Lernen, fördern Aufstieg und Umstieg u.v.m.
- Motivation und Sinnstiftung: „Wer macht was bis wann?“ ist keine Frage mehr für die moderne Führungskraft. Das können die Teams besser regeln. „Warum tun wir etwas? Warum so und nicht anders? Sind wir gut genug und wie können wir besser werden? Wer braucht uns? Welchen Beitrag leisten wir?“ – mit Antworten auf diese Fragen entfalten Vorgesetzte den größten Nutzen.
- Ermöglichung: Erfolgreiche Führungskräfte beschaffen die nötigen Ressourcen (Zeit, Geld, Raum ...) für die Aufgabenerfüllung, räumen Hindernisse aus dem Weg, wirken als Schlichter und Konfliktlöser, vermarkten die Teams gegenüber den internen und externen Stakeholdern und schützen die Teams vor hierarchischen Störungen.
- Kommunikation: Im Großen sollte eine Kultur des Vertrauens und Teilens (sharing) herrschen und im Kleinen das individuelle Bemühen jeder Führungskraft, die eigenen Kommunikationsfähigkeiten und „social skills“ zu verbessern.
- Feedback und Konsequenz: Moderne Führungskräfte beherrschen die Kunst des Lobens und praktizieren sie – wo sinnvoll – häufig und aus dem Herzen. Genauso wichtig sind aber auch Entwicklungs-Feedback und deutliche Kritik, wenn etwas nicht läuft oder wie besprochen umgesetzt wird. Nichts demotiviert insbesondere High-Performer so sehr wie Gleichmacherei, Tolerieren schwacher Leistung, Besitzstände und Konfliktverdrängung.

- Vertrauensbildung: Wer autonom, zu jeder Zeit von jedem Ort aus und mit Entscheidungsspielräumen arbeitet, muss den Regelrahmen kennen. Jeder muss darauf vertrauen können, innerhalb dieses Regelrahmens geschützt zu sein und von anderen ein Verhalten in diesem Rahmen einfordern zu können. Eine Studie der Universität St. Gallen ergab, dass Instrumente wie Home Office und flexible Arbeitszeiten nur in solchen Unternehmen messbare Vorteile erbringen, die eine Vertrauenskultur haben (Bruch, Heike, Berger, Stefan: Leadership wird noch wichtiger!, in: Personalführung 6/2016, 18-23).
- Umgang mit Ungewissheit und Fehlern: Aus einer verbreiteten Kultur kommend, in der Fehler vertuscht, tabuisiert („es darf keine roten Ampeln geben“) und auf „Schuldige“ bezogen wurden, sollen in Zukunft Fehler früh, beherrscht und mutig gemacht werden – um auf diese Art besser zu werden.
- Hingabe (dedication): Erfolgreiche Führungskräfte lieben das „Menschenhandwerk“, d. h. sie widmen ihren Mitarbeitenden Zeit - egal an welchem Ort sie sich gerade aufhalten. Google beispielsweise empfiehlt Führungskräften ein einstündiges Gespräch mit jedem Mitarbeitenden alle ein bis zwei Wochen, bei dem die Managerin maximal zehn Prozent Redeanteil hat und mit Fragen führt ([rework.withgoogle.com/blog/support-managers-with-rework-tools/](http://rework.withgoogle.com/blog/support-managers-with-rework-tools/), Abruf am 29.07.2019).
- Loslassen: Parallel zur Hingabe lassen moderne Führungskräfte sehr lange Leine und verzichten wo immer möglich auf Vorgaben und Kontrolle.

### **Persönlichkeitsentwicklung, Selbstführung**

Um all diese Qualitäten der zukunftsfähigen Führung zeigen zu können, brauchen Vorgesetzte bestimmte Persönlichkeitseigenschaften. Unternehmen sollten diese noch stärker als bisher bei der Auswahl und Entwicklung ihrer Leistungsträger berücksichtigen:

Mit diesem „skill set“ sind Führungskräfte Vorbild und Vorreiter der modernen Arbeitswelt:

- Uneitelkeit
- Integrität
- Mut
- Fehlertoleranz
- Lernwille
- Neugier
- Veränderungsbereitschaft
- Dienstleistungsorientierung
- Demut
- Coachingfähigkeiten
- Menschenfreundlichkeit
- Technikaffinität
- emotionale Intelligenz

Im Gegensatz dazu passen Narzissmus, Einzelkämpfertum, Perfektionismus, Kontrollorientierung, Egospiele, Misstrauen usw. nicht mehr in die Führungswelt von morgen. Der Unternehmensberater Reinhard Sprenger bringt es auf den Punkt: „Diven raus, Dialog rein“ (Sprenger, Reinhard: Radikal digital. Weil der Mensch den Unterschied macht).

Eine solche Führungs-Persönlichkeit kann auch noch wirkungsvoller ihre Fürsorge- und Entwicklungspflicht gegenüber dem Mitarbeiter wahrnehmen:

- Vorgesetzte brauchen u. a. Antennen für Wohlbefinden, Zufriedenheit und Integration ebenso wie für Stress, Unzufriedenheit, Isolation, Über- oder Unterforderung in ihren Teams. Und sie brauchen die persönliche Stabilität und den Mut, diese oft „menschelnden“ Themen anzusprechen.
- Auch die im modernen Führungs-Verständnis angelegte Rolle des „Chefs als Coach“ gewinnt in virtuellen Teams an Bedeutung: Brauchen die Mitarbeitenden Unterstützung in Sachen Zeitmanagement, Schreibtischorganisation, Priorisierung, Disziplin, Neinsagen etc.? Können Mitarbeitende die zwangsläufig lockerer werdende Chef-Beziehung dadurch kompensieren, dass sie „Chef/in in eigener Sache“ werden und sich selbst richtig einschätzen, loben, anspornen usw.? Haben die Beschäftigten das richtige Mindset? Und meistern sie die Risiken der Entgrenzung (Work-Life-Blending)? Bei allen diesen Aspekten kann und muss die Führungskraft Lotse, Berater und Vertrauter sein.

### **3. Ausblick**

Der Siegeszug der flexiblen Modelle zu Arbeitszeit und -ort ist nicht mehr zu stoppen. Unternehmen, die hier den Anschluss verlieren, bringen sich um viele Vorteile und dürften an Arbeitgeberattraktivität verlieren. Mit einem verbreiteten Missverständnis muss allerdings aufgeräumt werden: Die flexible moderne Arbeitswelt geht nicht mit einer sinkenden Bedeutung von Führung zugunsten einer breiten Demokratisierung der Machtstrukturen einher. Vielmehr gilt umgekehrt: Je mehr Flexibilität es gibt, je mehr Zentrifugalkräfte herrschen, je mehr Teams zu virtuellen Gebilden werden, desto wichtiger sind Führung, Regeln, Struktur und Verbindlichkeit. Richtig ist aber auch: Klassisch-hierarchische Führung der alten Schule passt für die Arbeitswelt 4.0 nicht mehr. Somit ist der Trend zu Home-Office & Co. ein Katalysator für die agile und damit zukunftsfähige Veränderungen der Unternehmenskultur.

### **Die Autorin**

Dr. phil. Nicole Strauss ist psychotherapeutischer Coach und Unternehmensberaterin mit langjähriger eigener Führungserfahrung. Nach Leitungs- und Vorstandsfunktionen in Konzernen und Start-ups leitet Strauss seit 2008 ihr eigenes Unternehmen. Mit Lebens- und Managementenerfahrung sowie psychologischer Fundierung begleitet sie Fach- und Führungskräfte dabei, sich selbst und andere zukunftsfähig zu führen bzw. Veränderungen zu meistern. Strauss ist zudem International Scrum Master I, Hochschuldozentin und Fachautorin.

[www.xing.com/profile/Nicole\\_Strauss10](http://www.xing.com/profile/Nicole_Strauss10); Twitter: @strausscoaching