

Führen aus der Ferne

Herausforderung für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – Teil 2

von REINHOLD POENSGEN: **Im November 2021 veranstaltete die Staatliche Führungsakademie für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (FüAk) zum fünften Mal das Landshuter Führungsgespräch. Daran nahmen über 50 Führungskräfte der Landshuter Behörden und der Behörden des Ressorts des Staatsministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (StMELF) online teil. Der erste Teil des Beitrags zu dieser Veranstaltung erschien in SuB 1-2/2022, dieser zweite Teil berichtet über Handlungsfelder, Entwicklungswege und Gestaltungschancen, die Führungskräfte jetzt aufgreifen sollten.**

Wege ins sogenannte „Neue Normal“

Welche Schlüsse lassen sich nach mehreren Lockdowns und mehr als eineinhalb Jahren Corona-Zeit ziehen? Homeoffice hat sich als Notlösung während Corona bewährt. Über diese lange Zeit haben sich neue Arbeitsabläufe bereits gebildet. Den grundsätzlichen Bedenken, die Führungskräfte in Bezug auf Homeoffice hatten, stehen nun durchweg gute Arbeitsergebnisse entgegen. Zukünftig stellt sich deshalb nicht mehr die Fragen, ob Homeoffice gewährt wird, sondern wie und in welchem Umfang.

Als Konsequenz aus der Homeoffice-Erfahrung hat Corona die Flexibilisierung der Arbeit weiter vorangetrieben. Dies geht über die örtliche Flexibilität deutlich hinaus und umfasst Rollen, Prozesse und Strukturen, die bislang typischerweise statisch waren. Dies ist eine zweite Veränderungswelle, die sich aktuell erst aufbaut.

Örtlich alleine zu arbeiten hat die Selbstverantwortung bei der Mehrzahl der Mitarbeiter quasi natürlich angeregt. Man musste also mehr mitdenken und für (Teil-)Ergebnisse Verantwortung tragen, auch ohne direkte Führung durch den Vorgesetzten. Damit ist auch die Selbstbestimmung im

eigenen Aufgabenfeld gestiegen, die sich positiv in die Mitarbeiterzufriedenheit und Performance einwirkt (siehe Beitrag Seite 15 ff., SuB 1-2/2022).

Aus einer Organisationsentwicklungs-Perspektive besehen können wir Homeoffice während Corona als eine Art großangelegtes Experiment betrachten. Ungewollt haben wir damit autarke Arbeitsinseln geschaffen, welche sich, je nach Ausgangslage, stark neu erfinden mussten, um überhaupt arbeitsfähig zu sein. Im Gesamtkontext passiert dadurch in der Organisation eine Agilisierung der Abläufe, einschließlich einer fachlich geprägten, verteilten Führung.

Mit der jetzt erlebten Veränderungsphase sind wir der Digitalisierung in großen Schritten näher gekommen. Das bezieht sich nicht nur auf neue Werkzeuge und IT-Lösungen, die einen regelrechten Innovations-Boom erlebt haben. Diese Werkzeuge und Technologien sind sicherlich notwendige Voraussetzungen für die Digitalisierung. Wesentlich ist aber jetzt, ausgelöst durch das Arbeiten in dem Homeoffice, dass Aufgaben und Abläufe hinterfragt werden, diese teilweise bereits obsolet oder optimiert weiterentwickelt, sprich digitalisiert wurden. Hier ist noch viel Arbeit zu

leisten, aber die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Digitalisierung sind besser als je zuvor.

Wenn die Arbeitsstätten vereinzelt und damit ausgelagert werden, entsteht Platz für Neues. Das kann rein örtlich verstanden werden, beispielsweise, dass weniger Fläche benötigt wird und damit Kosten eingespart werden können. Hier ergeben sich aber weitaus mehr Möglichkeiten. Es entstehen neue Arbeitswelten in neu zu gestaltenden Räumen. Flexible Arbeitsorte, virtuelles Zusammenarbeiten und eine beschleunigte Digitalisierung: dies sind die Ermöglicher für andere Formen der

Die Wege ins "Neue Normal"

1. Homeoffice: von der Ausnahme zum Standard
2. Flexibilisierung-Trend: bestätigt & beschleunigt
3. Selbstbestimmung und -verantwortung
4. Trend zur verteilten Führung
5. Digitalisierungsschub als Treiber & Motivation
6. Umbau der Büro-Arbeitswelten
7. Potenzial für Wandelung Eigen- in Fremdleistung
8. Kompetenzen zur Entlastung bei Engpässen

poensgen.
ERFOLG DURCH BETEILIGUNG

▭ Abbildung 1: Vortragsfolie – Die Wege ins „Neue Normal“

Zusammenarbeit zwischen Unternehmen. Spezial-Kenntnisse, beispielsweise in der IT, welche für Unternehmen im ländlichen Raum kaum erwerbbar waren, können nun leichter in den eigenen Arbeitsprozess integriert werden, auch ohne eine feste Anstellung im eigenen Unternehmen. Daraus ergeben sich Umverteilungsmöglichkeit innerhalb der Eigenleistung mit entsprechender Anbindung von Fremdleistern.

Entwicklungswege für Führungskräfte

Welche Auswirkungen haben nun die Veränderungen der Zusammenarbeit auf die Führung? Grundlegend andere Führungsmodelle braucht es jetzt nicht. Man kann aber feststellen, dass eine neue Ära angebrochen ist – alleine schon aufgrund der Heftigkeit und Umfänglichkeit der eingetretenen Veränderung – der sich Führungskräfte jetzt stellen müssen. Diese Ära hat vier große Entwicklungsrichtungen:

- ☐ Orientierung finden & geben,
- ☐ Vorbild sein und Vertrauen vorleben,
- ☐ Veränderungsräume schaffen und
- ☐ Technikumgang verbessern.

Orientierung

Wir befinden uns noch mitten in der Krise und die Veränderungsdynamiken sind hoch. Orientierung zu schaffen bedeutet im ersten Schritt, dies für sich selbst zu tun, sich zu hinterfragen bezüglich der eigenen Rolle. Denn der Umbau der eigenen Führungsrolle ist die Voraussetzung, um neue Strukturen im Team nach und nach zu verfestigen („einfrieren“). Mit Struktur ist hier nicht die Aufbauorganisation gemeint, sondern das Überführen der sieben Wesenselemente in einen neuen Aggregatzustand (siehe Abbildung 3 im Teil 1 des Beitrags). Dieser kann auf einer Mikro- beziehungsweise Teamebene sehr unterschiedlich ausgestaltet sein. Wichtig ist dabei, dass ein gefestigter Aggregatzustand erreicht wird, im Idealfall unter der Gestaltungsführerschaft der Führungskraft unterstützt durch die Mitgestaltung der Mitarbeiter.

Vorbild und Vertrauen

In Zeiten großer Veränderungen kommt den klassischen Führungsdisziplinen Vorbild sein und Vertrauen schenken eine besondere Bedeutung zu. Wie oben diskutiert, hat diese Krise große Ängste und Verunsicherungen hervorgerufen. In solchen Situationen ist es aus einer Führungsperspektive wichtig, dass sich vertrauenssuchende Mitarbeiter an ihrer Führungskraft orientieren können. Diese muss dafür nicht perfekt agieren, aber im wahrsten

Sinne vorbildlich handeln. Der Mitarbeiter sollte mit Stolz und Hochachtung der Führungskraft folgen können.

Die vereinzelt Arbeitsplätze haben einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsbeziehung zwischen Mitarbeitern, Mitarbeiterinnen und Führungskraft. Bereits gut etablierte, belastbare Arbeitsbeziehungen halten dann übergangsweise einiges aus. Unabhängig, wie gut die Beziehungen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft waren und sind: jetzt ist ein vertrauensgewährendes Verhalten seitens der Führungskraft notwendig. Für viele Führungskräfte ist dies möglicherweise bereits gelebter Alltag und dort etabliert, für andere ist diese Führungsqualität, die vom Menschlichen und vom Herzen aus geht, die nächste große Herausforderung.

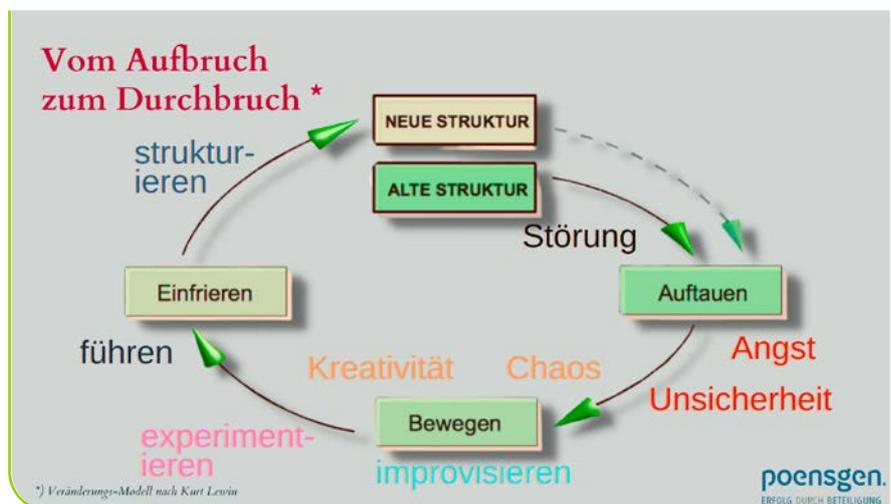
Veränderungsräume

Dieser Begriff kann durchaus wörtlich verstanden werden, denn es geht jetzt, wie wir festgestellt haben, auch um die Neu- und Umgestaltung von Räumen. Das sind dann keine reinen Raumnutzungskonzepte, sondern die funktionale Erüchtigung der Räume, um Austausch, Kreativität, Team-Performance, interaktiven Kundenkontakt, um einige zu nennen, zu ermöglichen.

Darüber hinaus entsteht eine weitere Ebene, der (Frei-)Raum, den Mitarbeiter für die Mitgestaltung erhalten müssen. Das zeitweilig vereinzelt Team benötigt eine Art „Homebase“, an dem es sich begegnet. Es geht also mehr um das Wie dieser neuen Art der Zusammenarbeit.

Technikumgang

Wenn wir über die Begriffe Agilisierung und Digitalisierung reden, sind diese ohne den Einsatz neuer, adäquater Techniken nicht darstellbar. Die Verbindung der Homeoffices benötigt ein gewisses Maß an technologischer Grundausstattung.



☐ Abbildung 2: Vortragsfolie – Vom Aufbruch zum Durchbruch

Aktuell kann man hier allerdings noch eine deutliche „Unter-
nutzung“ dieser neuen Werkzeuge feststellen. Für den Mo-
ment mag diese noch unschädlich sein. Im Hinblick auf eine
moderne Verwaltung muss hier nicht nur Schritt gehalten
werden, sondern es braucht auch eine Leidenschaft für neue
Technologie. Nur so entsteht Leichtigkeit und Neugier für die
Abläufe, die es dann zu optimieren und zu digitalisieren gilt.

Die Gestaltung der Veränderung

Bei aller Veränderungs-Euphorie und den Chancen, die diese
Krise mit sich bringt: Die Corona-Maßnahmen, so notwendig
sie waren und sind, um unsere körperliche Gesundheit zu
schützen, haben an anderer Stelle Schäden hinterlassen. Das
Homeoffice-Arbeiten hinterlässt nicht nur Gewinner. Men-
schen sind zahlreich an soziale und psychische Grenzen ge-
stoßen, haben Situationen erlebt, die traumatisch waren.
Das ist vor allem der Preis der Kontaktbeschränkungen. Und
es sind Schäden, die auch nach einer dauerhaften Rückfüh-
rung der Maßnahmen, Spuren hinterlassen werden. In dem
Zusammenhang muss festgestellt werden, dass wir noch
lange nicht bei einem neuen Normal angekommen sind.
Vielmehr müssen Führungskräfte jetzt aktuell die oben ge-
nannte Situation erkennen und in ihrem Führungsalltag
aufgreifen. Um dies bestmöglich zu tun, sind folgende Un-
terstützungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zielführend:

- └ Update der Führungskompetenzen,
- └ Training und Nutzung neuer Werkzeuge,
- └ Teamentwicklung als New Team Work und
- └ Transformations-Kompetenz anreichern.

Führungskompetenzen

Wie weiter oben ausgeführt, bedeutet der Corona-Verän-
derungs-Impuls sowohl eine Belastung, als auch Beschleu-
nigung, die sich im Besonderen auf Zusammenarbeiten,
Arbeitsbeziehungen und IT-K System, aber im allgemeinen
auch auf die gesamte Organisation in ihren sieben Wesens-
elementen auswirkt. Ein Update der Führungskompeten-
zen, in den Teilsegmenten Führungsgrundlagen, Führungs-
kommunikation, Führen in schwierigen Situationen sowie
Führen mit Werten, ist deshalb eine geeignete Qualifizie-
rungsmaßnahme, sowohl für langjährig Erfahrene als auch
Führungskräfte, die am Beginn ihrer Führungslauf stehen.
Die Umsetzung dieser Qualifizierung ist sowohl als Trai-
ningsformat in kleinen Gruppen, als auch im Coaching-Set-
ting möglich.

Neue Werkzeuge

Hierunter sind im Besonderen neue IT- und Software-Werk-
zeuge zu verstehen. Die Notwendigkeit, diese zu nutzen,
sollte im Führungskompetenzen-Update adressiert werden,

denn zunächst einmal ist das Wollen hier wichtiger als das
Können. Die anschließende Qualifizierung hat ein sehr weit-
reichendes Repertoire, auf das in diesem Artikel nicht weiter
eingegangen werden kann. Sie reichen von freiverfügbaren
Erklärvideos, beispielsweise bei youtube, bis zu Produkt-
und Prozessschulungen der Werkzeug-Anbieter.

Teamentwicklung

Die langen Lockdown- und Homeoffice-Phasen haben vor
allem auch die Teamkultur belastet.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Unternehmen
gewechselt haben oder die neu ins Team gekommen sind,
haben in vielen Fällen ihre Kollegen noch nicht persönlich
kennengelernt. Weiterhin sind die Veränderungen, die sich
nun nach und nach bei Jedem und in dessen Arbeitsumfeld
ergeben haben, in Summe angewachsen. Damit besteht
alleine schon deswegen ein hoher Austausch- und Kommu-
nikationsbedarf. Zusammen, also die Mitarbeiterinnen und
Mitarbeiter mit ihrem Vorgesetzten, kann nun ein New Team
Work gestaltet werden. Darin werden klassisches Team-Coa-
ching und Organisationsentwicklungsanteile kombiniert.

Transformations-Kompetenz

Dieser Qualifizierungsbereich geht über den vorherigen
Punkt deutlich hinaus und ist im Besonderen für höhere
Führungskräfte wie Abteilungs-, Bereichs-, oder Amtsleiter
adressiert. Die in diesem Beitrag angedeutete neue Ära be-
deutet auch einen weitreichenderen und engmaschigen Be-
darf an Change- und Transformations-Management, unter
anderem in Form der beteiligungsorientierten Zusammen-
arbeit, sowohl in traditioneller Art als auch online.

Fazit und Ausblick

Gestärkt aus einer Krise hervorgehen, das wollen viele – dies
tatsächlich umzusetzen ist die Herausforderung! Bei Corona
und seinen Folgen lässt sich eines feststellen: diese Krise ist
die Chance! Der aufbrechende Charakter hat Veränderungen
ermöglicht, die erst begonnen haben. Führungskräfte
sollte diese Gelegenheit jetzt für sich persönlich, aber vor
allem für ihren Verantwortungsbereich nutzen und damit
Themen wie neuen Zusammenarbeitsformen, Agilisierung
und Digitalisierung den Weg bereiten. Führen aus der Ferne
ist dafür die notwendige Voraussetzung.

Literatur beim Autor.

REINHOLD POENSGEN

POENSGEN. ERFOLG DURCH BETEILIGUNG
rp@poensgen.pro

