

# Führen aus der Ferne

Herausforderung für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – Teil 1

von REINHOLD POENSGEN: Im November 2021 veranstaltete die Staatliche Führungsakademie für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (FüAk) zum fünften Mal das Landshuter Führungsgespräch unter Teilnahme von über 50 Führungskräften der Landshuter Behörden und der Behörden des Ressorts des Staatsministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (StMELF). Dieser Beitrag berichtet vertiefend und erweiternd über die Online-Veranstaltung mit dem Thema „Führen aus der Ferne“ in zwei Teilen in dieser und der folgenden Ausgabe von „Schule und Beratung“.

## Trends und Entwicklung

Seit März 2020 haben sich große Veränderungen in unserer Arbeitswelt eingestellt. Ausgelöst durch die Corona-Pandemie und den damit verbundenen Schutzmaßnahmen, wie Lockdowns, erlebten wir eine unvorhersehbare, spontane Veränderungen bei unseren Arbeitsplätzen. Für viele Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte in Behörden, Verwaltungen und Großbetrieben bedeutet dies entweder eine Vereinzelung der Arbeitsplätze oder eine Verlagerung in die Homeoffices.

Für Forscherinnen und Berater, die in der Organisationsentwicklung tätig sind, ist die durch Corona eingetretene Situation, so leidvoll und tragisch sie für von der Krankheit betroffene Menschen ist, aus Sicht der Arbeits- und Organisationslehre besonders erkenntnisreich.

Zwei Merkmale machen diese Besonderheit aus. Zum einen handelt es sich um ein ungeplantes, plötzliches Ereignis. Niemand konnte sich darauf vorbereiten. Zum anderen trifft die Situation großflächig ein. Ganze Nationen, ja sogar Erdteile, sind gleichzeitig betroffen.

## Die Auswirkungen

Mit einer breit angelegten Studie „Working from Home Experience“ hat das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) im Frühjahr 2020 die Auswirkung des plötzlichen Lockdowns untersucht und ist zu bemerkenswerten Ergebnissen gekommen. Besonders

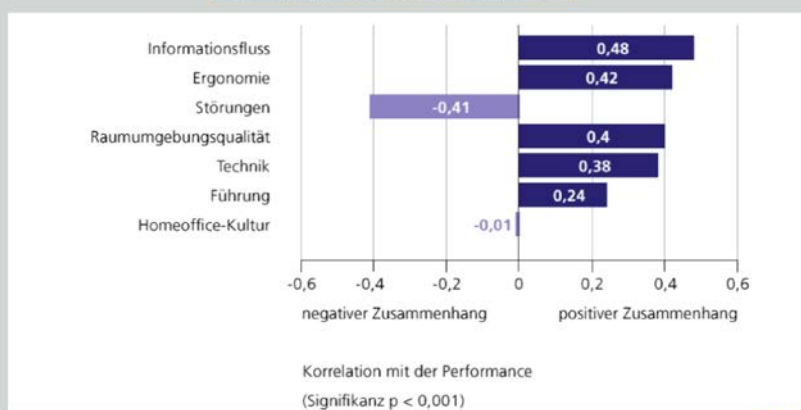
aufschlussreich ist die Betrachtung der Leistungsfähigkeit oder Performance. Am höchsten trägt hier der Informationsfluss der Tätigkeit bei. Damit ist sowohl der formelle Workflow als auch die informelle Vernetzung gemeint. Ergonomie, Raumumgebungsqualität und Technik sind Leistungsmerkmale eines gut ausgestatteten Homeoffice-Platzes. Von deutlich geringerer Bedeutung ist hingegen die Führung der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters.

Als echte Überraschung muss der Effekt der Homeoffice-Kultur eingeordnet werden, der quasi für die Performance nicht relevant ist. Wenn Unternehmen also bereits eine etablierte Homeoffice-Kultur einschließlich entsprechenden Regelungen hatten, so hatten diese in der Ausnahmesituation Corona nahezu keine Bedeutung.

Ein erfreuliches, aber nicht unbedingt erwartbares Ergebnis liefert der Blick auf den Produktivitäts-Vergleich zwischen Homeoffice und Büro. Fast 40 Prozent

## Aktuelle Studien & Forschung

### Einflussfaktor: Performance \*



\*) Studie "Working from Home Experience", Fraunhofer IAO, n > 2000 Tln, Juli 2020

poensgen.  
ERFOLG DURCH BETEILIGUNG

Abbildung 1: Vortragsfolie – Einflussfaktor: Performance

der Befragten sind demzufolge produktiver im Homeoffice und 44 Prozent arbeiten gleich produktiv in Büro und Homeoffice. Das ist ein bemerkenswert hoher Anteil, der die Homeoffice-Skeptiker der Vor-Corona-Zeit deutlich verstummen lassen sollte. Das Ergebnis kommt durch die breit angelegte Befragung von über 2 000 Teilnehmer zu Stande. Es stellt sich die relevante Frage, ob diese Sekundärdaten, als Daten, die in einer fremden Organisation gewonnen wurden, auf die eigene

übertrag- oder anwendbar sind. Im Vorfeld des Fünften Landshuter Führungsgesprächs wurde deshalb eine eigene Studie unter den Teilnehmern in vereinfachter Form durchgeführt. Eine Frage an die Führungskräfte lautete: „Haben meine Mitarbeiter während des Lockdowns im Homeoffice in der Regel gute Ergebnisse erbracht?“. Diese Frage wurde mit über 97 Prozent mit „Ja“ beantwortet. Obwohl beide Befragungen weder inhaltlich noch zeitlich direkt vergleichbar sind, besteht zwischen diesen zwei

Fragestellungen eine hohe Korrelation. Das lässt den Schluss zu, dass Homeoffice im Hinblick auf ein flexibles Arbeiten grundsätzlich funktioniert.

**Einordnung aus systemischer Sicht**

Im Inneren und vom Konzept her sind unsere Organisationen als soziale Systeme aufgebaut, unabhängig davon, ob es sich um eine Behörde, Einrichtung, gemeinnütziges oder Industrie-Unternehmen handelt. Das Organisationsmodell nach Glasl enthält sieben Wesenselemente, die auf systemische Art und Weise miteinander verbunden sind. Anhand dieses Modells lässt sich die Auswirkung durch Corona besonders eindrucksvoll nachvollziehen.

Corona hat den Lockdown und damit Kontaktbeschränkungen notwendig gemacht. Damit entsteht bei dem Wesenselement „Hilfsmittel“, zu dem Gebäude und Räume zählen, ein spontaner Veränderungs-Impuls an zwei Stellen. Zum einem bei

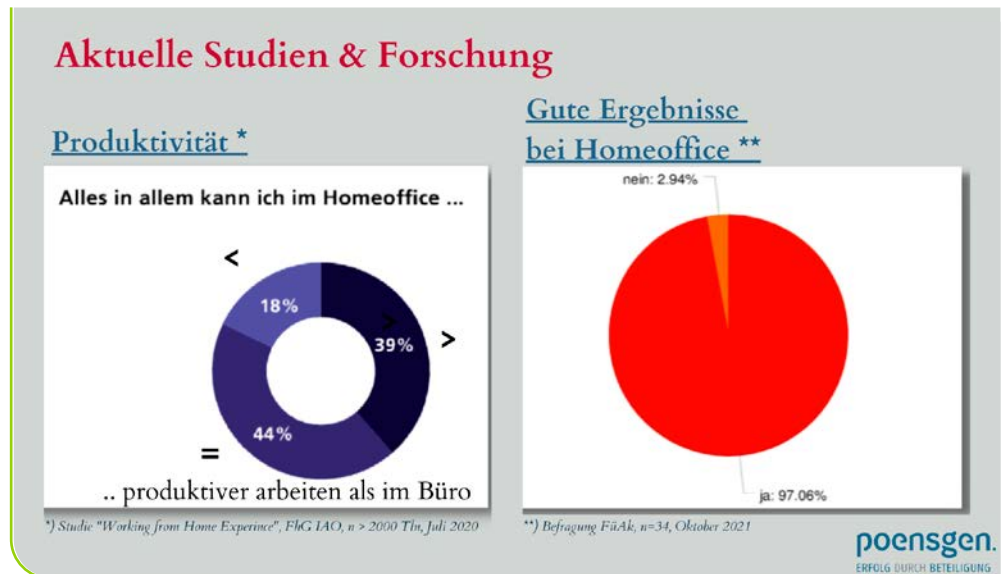


Abbildung 2: Vortragsfolie – Produktivität im Homeoffice

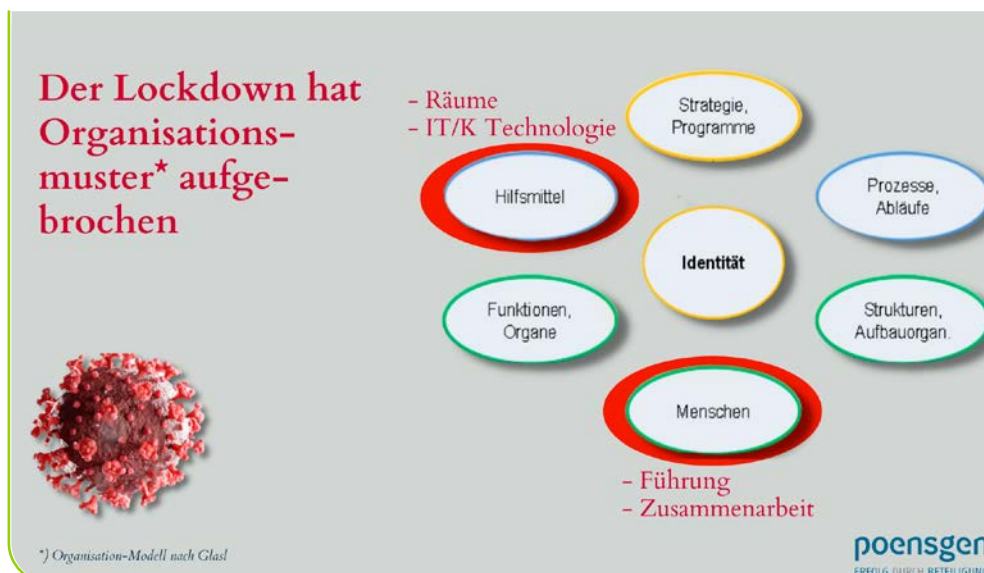


Abbildung 3: Vortragsfolie – Aufbrechen der Organisationsmuster im Lockdown

den Büroräumen, die entweder reduziert oder gar nicht mehr benutzt werden durften. Und zum anderen bei der IT- und Kommunikationstechnologie, die als Konsequenz im Homeoffice notwendig wurden. Die damit erreichte Vereinzelung der Arbeitsplätze erzeugte an einer anderen Stelle, bei „Menschen“ eine sofortige Veränderung im Hinblick auf die Zusammenarbeit. In dieser Kette vorerst abschließend hatte dies Auswirkungen auf die Führung, dem Anstoßpunkt für die Entwicklungsrichtung „Führen aus der Ferne“.

„Man kann eine Organisation nur verstehen, indem man sie verändert.“

Kurt Lewin

Die Corona-Situation, so wie sie im obigen Abschnitt vorgestellt und diskutiert wurde, stellt ein klassisches disruptives Ereignis dar. Anders als häufig bei sogenannten disruptiven Technologien behauptet, deren Auswirkung eben nicht system-aufbrechend waren, ist die Arbeitswelt durch und nach Corona eine andere. Ähnlich wie tektonische Platten, die sich durch Druck ineinander verschieben und damit die Erde dauerhaft verformen, haben sich durch die Lockdown- und Homeoffice-Zeit bereits Abläufe, Prozesse und Verhalten unumkehrbar verändert. So wie wir im Abschnitt „Trends und Entwicklungen“ sehen konnten, zum Großteil ins Positive.

### Welche Aufgaben und Rolle haben Führungskräfte bei dieser Disruption?

Für die Situation der vereinzelter Arbeitsplätze war die klassische Führung quasi zeitweise obsolet. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren letztendlich auf sich alleine gestellt. Begleitet durch Angst und Unsicherheit, die Corona bei vielen Menschen auf einer privat-persön-

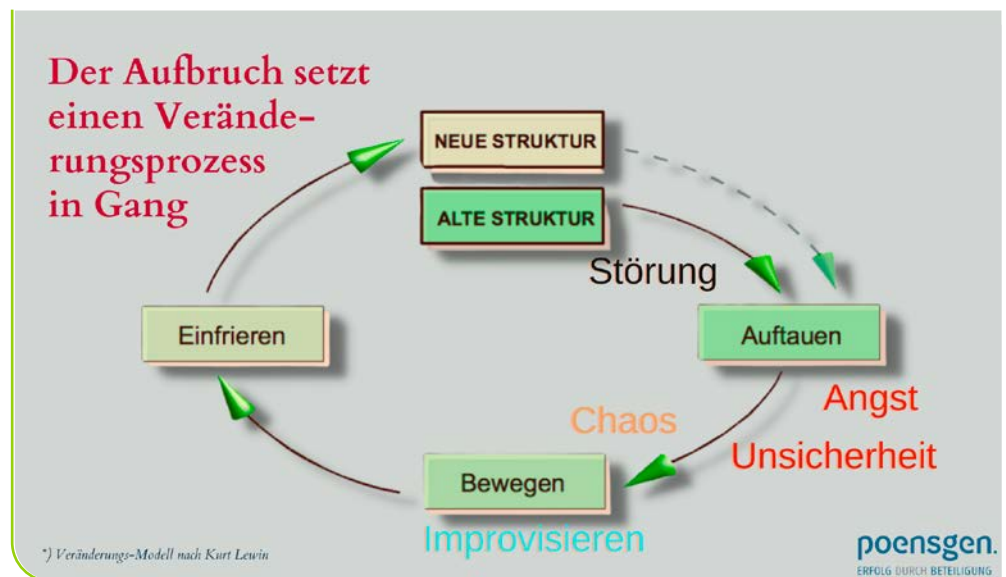


Abbildung 4: Vortragsfolie – Veränderungsprozess durch Aufbruch

lichen Ebene auslöste, mussten die Mitarbeiter Wege finden, sich selbst zu organisieren, häufig begleitet von Improvisation und gesundem Menschenverstand.

### Fazit und Fortführung

Corona und seine Folgen lassen sich durch die etablierten Methoden und das Konzept der Organisationsentwicklung gut einordnen. Durch genaues Beobachten und bewusstes Wahrnehmen lässt sich dadurch diese Krise als transformatorische Veränderung mit attraktiven Entwicklungspotenzialen nutzen. In der nächsten Ausgabe von „Schule und Beratung“ führt der zweite Teil des Artikels fort, welche Handlungsfelder, Entwicklungswege und Gestaltungschancen Führungskräfte aufgreifen sollten.

Literatur beim Autor.

### REINHOLD POENSGEN

POENSGEN. ERFOLG DURCH BETEILIGUNG

rp@poensgen.pro

