

Teams in Präsenz und Distanz führen

Die Entwicklung der letzten Jahre, insbesondere die COVID-Pandemie, haben in Unternehmen, Organisationen und auch in den Universitäten die Veränderungen der Arbeitsformen beschleunigt. Engpässe wurden noch deutlicher und zugleich wurden in bemerkenswert kurzer Zeit neue Prozesse entwickelt.

Das Führen von Teams in Präsenz und Distanz beinhaltet nicht nur operative Aspekte, sondern ist Teil einer veränderten Organisationskultur. Der Wandel der gesellschaftlichen und globalen Entwicklung soll mit den folgenden Grundannahmen/Interpretationen (vgl. Hofer 2018, Ciesielski & Schutz 2021) und Tendenzen veranschaulicht werden.



Die vollständige Bindung an einen Arbeitsplatz vor Ort besteht in vielen Arbeitsfeldern nicht mehr. Mitarbeitende und Vorgesetzte müssen flexibler agieren und neue Parameter in der Zusammenarbeit entwickeln.

Während im Homeoffice eher Einzelarbeit und virtuelle Meetings stattfinden, suchen die Mitarbeitenden in Präsenz vor allem Möglichkeiten, gemeinsam Ideen zu generieren, Probleme zu lösen und Gelegenheiten zu informellen Austausch zu finden.

Kooperationsformen und auch Dynamiken im Wettbewerb verändern sich. Beispielsweise kann das Leistungsniveau nicht mehr daran gemessen werden, wer die meisten Stunden am Arbeitsplatz verbringt, sondern viel mehr auf der Grundlage an Hand der vorab festgelegten Ziele, unabhängig vom Standort der Teammitglieder.

Auch das Konfliktverhalten ändert sich möglicherweise. Einerseits sind manche Auseinandersetzungen nicht mehr nötig, weil es weniger Berührungspunkte gibt. Andererseits bietet ein größerer Abstand mehr Interpretationsspielraum. Irritationen können nicht „mal schnell auf dem Flur“ geklärt werden.

Veränderungen bewirken Unsicherheit und sind daher oft mit Skepsis, Widerstand und auch Ängsten verbunden. Dies wiederum weckt nicht selten erhöhte, ggf. auch überhöhte Erwartungen an Vorgesetzte.

Dies stellt insbesondere Menschen mit Führungsverantwortung vor Fragen wie:

- Wie arbeiten wir in diesen neuen Arbeitsformen gesund und produktiv zusammen?
- Inwieweit braucht es neue Führungsstile und -instrumente?
- Wie gelingt standortübergreifende Führung?
- Wie können Mitarbeitende unterstützt werden, nicht nur technische Kompetenzen zu erwerben, sondern auch ihre sozialen Fähigkeiten in der veränderten Arbeitsweise (Selbstorganisation, Kommunikation) weiterzuentwickeln?
- Wie kann die Balance zwischen der Autonomie des Einzelnen und Teamspirit gehalten werden?
- Wie können informelle, ungeplante Begegnungen, die im Flur oder in der Küche stattfanden, auch im digitalen Miteinander gestaltet werden?
- Wie werden Begegnungsräume geschaffen, wenn die Mitarbeitenden vor Ort sind? (Und welche Auswirkungen ergeben sich für die Einrichtungen von Büros?)
- Wie kann bei den unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern der Universität (Labortätigkeiten, Gebäudemanagement, Verwaltungsaufgaben, wissenschaftliches Arbeiten etc.) größtmögliche Flexibilität für Mitarbeitende fair ermöglicht und zugleich die Ergebnissicherung gewährleistet werden?

Mögliche Herausforderungen für Mitarbeitende und Vorgesetzte

- angepasste Eigenmotivation und Selbstdisziplin
- zeitliche und räumliche Entgrenzung der Arbeit
- „virtuelle“ Ermattung sowie erhöhtes Stresserleben, u.a. durch die zeitliche Dichte von virtuellen Meetings
- Ergebnisse und Erfolge müssen anders sichtbar gemacht werden, weil sie nicht mehr vor Ort „gesehen“ werden
- Stockender Informationsfluss - Gefahr des ungleichen Zugangs zu Informationen
- Sprache und Status können höhere Barrieren schaffen
- weniger Identifikation mit der Universität als Organisation
- Energiekosten im Privathaushalt
- räumliche Engpässe bei wenig Wohnraum
- Risiko von Bewegungsmangel
- Vereinsamung/Isolation - Risiko für die psychische Gesundheit, wenn soziale Bindungen verloren gehen
- neue Mitarbeitende müssen anders integriert werden

Vorteile für Mitarbeitende

- höhere Produktivität - ungestörtes konzentriertes Arbeiten möglich
- mehr Flexibilität und Gestaltungsspielräume
- bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Zeitersparnisse durch Wegfall von Wegezeiten
- (Fahrt-)Kostensparnisse

Nutzen für Vorgesetzte und Universität

- höhere Mitarbeitendenzufriedenheit (u.a. laut einer McKinsey-Studie gaben 80% der Befragten an, dass sie gerne von zu Hause aus arbeiten)
- geografisch weiterer Radius, Mitarbeitende zu gewinnen, besonders bei Dual Careers
- Meetings sind häufig sachlicher und fokussierter
- größere Gruppen kommen leichter und schneller „an einen Tisch“ bzw. vor die Bildschirme
- „Rundschreiben“ können durch Videobotschaften nähergebracht werden
- weniger Raumkapazitäten nötig (Desk-Sharing-Modell)

Praktische Anregungen für Führung von hybriden Teams

Kommunikation, Transparenz und Arbeitsabläufe

- Kommunizieren Sie Erwartungen und Verantwortlichkeiten sowie Arbeitsabläufe und Fristen noch klarer.
- Rückversichern Sie sich, was bei den Mitarbeitenden angekommen ist.
- Stellen Sie die Erreichbarkeit (telefonisch, vor Ort) für Ihre Zielgruppen sicher.
- Wählen Sie in der Kommunikation mit Mitarbeitenden je nach Aufgabe eher eine Sprach- oder Videokommunikation als E-Mail oder Kommentare im Chat.
- Insbesondere Teammitglieder, die häufig „in der Ferne“ arbeiten, fühlen sich mehr einbezogen und als Teil des Teams, wenn sie die anderen regelmäßig sehen und hören.
- Geben Sie Ihren Mitarbeitenden Gelegenheit, von ihren Ergebnissen und Erfolgen zu berichten.
- Führen Sie einen Teamkalender und erstellen Sie wenn möglich Ablaufpläne, damit die Teammitglieder voneinander wissen, wer wann wo und ggf. woran arbeitet.
- Achten Sie auf Transparenz von Entscheidungswegen und teilen Sie nicht nur Ergebnisse mit.
- Vermeiden Sie kurzfristige Bürobesprechungen oder besprechen Sie anschließend, wie Nichtanwesende informiert werden.
- Vereinbaren Sie Verhaltensnormen für Ihre virtuellen Treffen.

Virtuelle Treffen und Technik

- Laden Sie die anderen ein, den Raum, in dem Sie gerade sitzen, virtuell zu besuchen, so als würden sie ihn tatsächlich betreten. – Schaffung von informeller Atmosphäre
- Klären Sie bei einem virtuellen Meeting *zu Beginn*, wer die Videofunktion anschalten sollte und wie die Mikrophone genutzt werden sollen.
- Gestalten Sie Videokonferenzen methodisch abwechslungsreich.
- Achten Sie darauf, dass Sie als Führungskraft auch virtuell körperliche Präsenz zeigen (mindestens Oberkörper und Hände), damit Ihre Mitarbeitenden Ihre Ausführung einfacher deuten können.

- Nehmen Sie sich Zeit für virtuelle „Probe-Meetings“, in denen Sie neue kreative Tools zusammen ausprobieren. – [Infoseite über die Gestaltung](#) von Online-Seminaren, deren Methodik auf virtuelle Meetings übertragbar sind (inklusive Erklärvideos)

Psychische Gesundheit

- Seien Sie selbst ein Vorbild für gesundes Arbeitsverhalten und beachten Sie übliche Bürozeiten. – Sollten Sie einen anderen Rhythmus haben und beispielsweise eine „Nachteule“ sein, senden Sie Ihre Mails eher am nächsten Tag.
- Planen Sie zwischen den virtuellen Treffen für sich und andere „Wege“-Zeiten ein, d.h. lassen Sie nicht einen Termin auf den anderen folgen.
- Weisen Sie gezielt auf Angebote zur mentalen Gesundheit hin. (Uni-Sport, Online-Resilienztrainings, Kollegiale Beratungsgruppen, Coaching, etc.)

Integration, Motivation und Fairness

- Lassen Sie alle im Team an aktuellen Fortschritten teilhaben, um die Motivation aufrecht zu erhalten und eine gemeinsame Dynamik zu fördern.
- Achten Sie auf eine förderliche Feedback-Kultur.
- Sorgen Sie für Fairness:
 - Gewähren Sie allen Teammitgliedern bestmögliche Flexibilität.
 - Wo sich strukturelle Verschiedenheiten von Beschäftigten, die größtenteils vor Ort arbeiten müssen und denen, die es flexibel halten können, nicht aufheben lassen, ist es umso wichtiger, Transparenz und Bewusstheit dafür zu schaffen, damit sich so Ungleichheiten nicht weiter verstärken.
 - Achten Sie auf gerechte Arbeitsverteilung, auch wenn es einfacher ist, „mal eben schnell im Nachbarbüro“ Absprachen zu treffen.
 - Widmen Sie jedem Teammitglied die gleiche Aufmerksamkeit bzw. machen Sie es von den Aufgaben und nicht vom Arbeitsort anhängig.
- Entwickeln Sie gemeinsam mit Ihrem Team Rituale, die das „Wir-Gefühl“ stärken und die Arbeitsbeziehungen untereinander fördern.
- Ermutigen Sie die Teammitglieder aufeinander zu achten. Fürsorge kann auch delegiert werden, damit nicht alle Erwartungen an Sie als Führungsperson gerichtet sind.
- Treffen Sie sich auch virtuell regelmäßig auf eine Tasse Kaffee oder zum Lunch.
- Schaffen Sie Gelegenheiten, bei denen sich das gesamte Team face to face treffen kann (im Sommer ggf. „auf der Wiese“, im Winter rechtzeitig große Räume buchen).
- Überlegen Sie, was auch zukünftig für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Anwesenheit vor Ort attraktiv macht.

Neben der Unsicherheit zunehmend verändernden Arbeitsformen zu etablieren, ist es zugleich ein lohnender Auftrag, Neues zu entdecken, auszuprobieren und sich an den Bedürfnissen des Teams, den Erfordernissen der Universität und dem gesellschaftlichen Kontext zu orientieren.

Quellen

- Boland, B., De Smet, A. Palter, R. (2020). Reimagining the office and work life after COVID-19. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-the-office-and-work-life-after-covid-19>
- Ciesielski, M.A., Schutz, Th. (2021). Digitale Führung (nicht nur) in Krisenzeiten. Anregungen für eine bessere, virtuelle Zusammenarbeit. Wiesbaden: Springer
- Deligiannis, N. (2022) How to manage a hybrid team long-term. <https://www.hays.com.au/blog/insights/what-is-a-hybrid-team-and-how-do-i-lead-one->
- Goinger-Kreis. Zukunft Personal und Beschäftigung. (2022). Das Konstrukt New Work. <https://www.goinger-kreis.de/new-work.html>
- Heurich, C., ECB (2022). New Work. Präsentation im Arbeitskreis Sozialberatung Rhein-Main, 29. Juni 2022
- Hofert, S. (2018). Das agile Mindset. Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten. Wiesbaden: Springer
- Shift Collective (2021). The Future is Hybrid. Eine Studie zur hybriden Arbeitswelt. www.shiftcollective.de