

FÜHREN VON HYBRIDEN TEAMS - TEIL II

Im letzten Artikel (Ausgabe 1/2022) lag der Themenschwerpunkt auf der Selbstführung von Ihnen als Führungskraft. In diesem Beitrag finden Sie nun ausgewählte Stolpersteine, die das Führen eines hybriden Teams mit sich bringen und was Sie konkret tun können, um diese zu umgehen oder zu vermeiden.

STOLPERSTEINE

NUR DIE, DIE IM BÜRO SIND, WERDEN GESEHEN

Für dieses Phänomen gibt es auch einen Fachbegriff: „Proximity bias“ bzw. „remote bias“, was so viel bedeutet wie Verzerrung durch Nähe.

Es ist einfach, mal schnell eine Aufgabe an eine Person weiterzugeben, die gerade an der Bürotür vorbeigeht. Was dazu führen kann, dass die Teammitglieder, die häufig im Büro sind auf der einen Seite gut informiert sind, auf der anderen Seite schnell mehr Aufgaben haben als die Kollegen und Kolleginnen. Mit dem Ergebnis, dass die einen das Gefühl haben, mehr tun zu müssen und die anderen dagegen das Gefühl bekommen, abgehängt zu sein.

Im gleichen Maß wie bei der Arbeitsverteilung nimmt die Führungskraft die Arbeit und Leistung der Mitarbeitenden vor Ort schneller und direkter wahr und schätzt diese dadurch häufig als leistungstärker ein. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass remote arbeitende Mitarbeitende bei Beförderungen und der Verteilung von wichtigen Aufgaben eher ins Hintertreffen geraten.

Nicht nur bei fachlichen Themen, sondern auch beim Wohlbefinden der Mitarbeitenden macht es der räumliche Unterschied der Führungskraft schwer. Bei den Mitarbeitenden im Büro bekommt die Führungskraft quasi im Vorbeigehen mit, was mit dem Einzelnen gerade los ist und wie die Atmosphäre im Team ist. Die remote arbeitenden Teammitglieder laufen Gefahr „hinten runterzufallen.“ Dies gilt insbesondere für eher ruhige, zurückhaltenden Menschen. Und dann entsteht nicht nur eine Entfernung zum Team, sondern auch zum Unternehmen, was wiederum einen Jobwechsel einfacher macht.



Was können Sie tun?

Auch „Mach mal schnell“ Arbeiten bewusst verteilen. Auch wenn es schwerfällt, verzichten Sie weitestgehend auf die Verteilung von Aufgaben zwischen Tür und Angel.

Transparenz schaffen. Das heißt, dass Sie und auch die Teammitglieder untereinander, einen guten Überblick über die Aufgabenverteilung erhalten. Dazu hilft es die Aufgaben zu visualisieren wie zum Beispiel mit einem virtuellen Kanban Board (z. B. über Padlet), an dem allen gleichzeitig arbeiten können.

Alle Mitarbeitende bewusst wahrnehmen. Reflektieren Sie regelmäßig, was Sie von den einzelnen Mitarbeitenden wahrnehmen und wie häufig Sie Kontakt mit ihnen haben, insbesondere von Mitarbeitenden, die remote arbeiten.

Kontakt halten. Bieten Sie Kontaktmöglichkeiten wie die „virtuelle offene Tür an“. Zusätzlich kann es hilfreich sein, die Frequenz der One-to-one-Meetings zu erhöhen für Mitarbeitende, die viel remote arbeiten. In den Gesprächen sollte neben den fachlichen Themen auch um die aktuelle (Arbeits-) Situation angesprochen werden.

Auf Stimmung achten. Damit Sie die Zwischen- und Untertöne mitbekommen ist es notwendig, dass Sie die Menschen auch sehen und hören. Deshalb gilt: Wenn möglich Teammeetings in Präsenz durchführen oder als Alternative als Videokonferenz, bei der die Kamera und ggf. das Mikrofon bei allen eingeschaltet sind.

VERSCHIEDENE INTERESSEN PRALLEN STÄRKER AUF EINANDER

Auch wenn alle im Büro sind, treffen die verschiedenen Interessen und Wünsche der Teammitglieder aufeinander. Beim hybriden Arbeiten kommen noch weitere hinzu, insbesondere, wenn es um die Gestaltung der Arbeitszeit und -rahmens geht. Manchmal entsteht sogar der Eindruck, dass die Erwartung da ist, dass beim hybriden Arbeiten jeder arbeiten kann, wie es ihm bzw. ihr gerade passt. Dabei wird gerne übersehen, dass die (Zusammen-)Arbeit einem bestimmten Ziel dient und Anforderungen aus der Umwelt an das Team bestehen.



Was können Sie tun?

Eigene Klarheit über Rahmenbedingungen entwickeln. Das heißt, dass Sie für sich klären, was Ihnen wichtig ist und warum. Dazu zählen Punkte wie die Sicherung der Erreichbarkeit, verbindliche Anwesenheitszeiten im Büro usw.

Rahmenbedingungen klar kommunizieren.

Spielräume benennen. Aus dem Rahmenbedingungen ergeben sich Spielräume, die frei gestaltet werden können. Dabei ist es wichtig, dass Sie mit dem Team ein gemeinsames Verständnis entwickeln, was mit dem Team abgestimmt werden muss und was jede:r für sich selbst entscheiden kann.

Zuhören und (neue) Vereinbarungen treffen. Es gibt noch keine Blaupausen für die Gestaltung von hybrider Arbeit, deshalb ist es normal, dass Sie den Rahmen dafür immer wieder anpassen und aushandeln werden. Je mehr Sie dabei Ihr Team einbeziehen, desto nachhaltiger ist die Vereinbarung.

Konflikte bewusst ansprechen. Spannungen in Teams sind unvermeidbar, wenn verschiedene Erwartungen aufeinander treffen. Sie fördern die Teamentwicklung, wenn Sie Raum und Zeit geben, die Unterschiede zu thematisieren und innerhalb des von Ihnen gegebenen Spielrahmens Lösungen erarbeiten zu lassen.

INFOBOX

Sollten Sie noch Fragen haben, stehen wir Ihnen als Team der **AG Menschen im Unternehmen** sehr gerne zur Verfügung. Unsere Teammitglieder **Karin Straub** (www.karin-straub.de) und **Barbara Ditzler** (www.passion-4hr.com) sind zudem autorisierte Beraterinnen für das Förderprogramm UnternehmensWert: Mensch „Gestärkt durch die Krise“, die Sie gerne zu Ihren Fragen unterstützen können. Sprechen Sie uns gerne an.

„WIR & DIE“ ODER DAS AUS-EINANDERBRECHEN DES TEAMS

Besonders deutlich wird dies in hybriden Meetings: Für die remote zugeschalteten Teilnehmenden ist es anstrengend den Gesprächen im Raum zu folgen und Verzögerungen machen es ihnen häufig schwierig spontan teilzunehmen. Für die Teammitglieder im gleichen Raum ist es oft ermüdend, sich in lebendigen Diskussionen immer wieder zu bremsen, damit die Remoten etwas sagen können. Dadurch wird das Trennende betont und das „Wir hier – Die dort“-Gefühl verstärkt. Das unbewusste Nutzen von Wörtern wie „die Büro-ler“, die „Homeoffice-Truppe“ oder ähnliches verstärken dieses Gefühl noch weiter.

Gefährlich wird es, wenn sich im Büro durch schnelle Absprachen zwischen Tür und Angel neue Vorgehensweisen und Prozesse entwickeln, die die remote arbeitenden KollegInnen nicht mitbekommen. So entstehen parallele Prozesse, die zu Verwirrung, Verärgerung und nicht zuletzt zu Produktivitätseinbußen führen.



Was können Sie tun?

Hellhörig sein für Informelles und „Nebenabsprachen“. Dabei geht es nicht darum, diese zu unterbinden, sondern sicherzustellen, dass alle auf dem gleichen Stand sind und bleiben. Dies können Sie machen, indem Sie im Teammeeting das Thema ansprechen.

Auf Formulierungen achten. Vermeiden Sie die o.g. trennenden Formulierungen und nutzen Sie besser welche, die das Gemeinsame verstärken, wie zum Beispiel „Wir“, „Alle zusammen“ usw.

Raum für Persönliches geben. Dafür eignet sich gut der Beginn eines Meetings oder Jour fixe. Bei den ersten Malen ist das Vorgehen, nicht gleich in die Arbeitsthemen einzusteigen, gewöhnungsbedürftig und es kann eine Weile dauern, bis die Wirkung sichtbar wird. Es lohnt sich jedoch, wenn Sie geduldig und konsequent dranbleiben.

Gleiche Voraussetzungen für alle schaffen. Das bedeutet insbesondere Hybrid-Meetings zu vermeiden. Besser ist es, dass auch die KollegInnen im Büro an einzelnen Rechnern/Laptops mit eigener Kamera und Mikrofon in verschiedenen Räumen arbeiten.

Das Thema „Wir – Die“ bewusst im Team ansprechen. Denn Teamgeist ist Aufgabe aller im Team – nicht nur der Führungskraft.

Teamevents veranstalten. Egal ob in Präsenz oder Online – Hauptsache sie finden statt.

ETABLIERUNG DES ANFÄNGERWISSENS

Als wir Knall auf Fall mit Videokonferenzen, Slack & Co arbeiten mussten, haben wir uns ein solides Anfangswissen – meist durch Versuch und Irrtum – erarbeitet. Die Gefahr ist, dass dieses Wissen nicht weiter professionalisiert wird. Was dazu führt, dass die improvisierten Prozesse sich verfestigen und weit unterhalb der möglichen Effizienz gearbeitet wird. Dies gilt auch für die Art und Weise, wie Videokonferenzen geführt werden. Die gute Nachricht ist, dass Videokonferenzen als effizienter, weil sachlicher, wahrgenommen werden („Digitale Meeting Kultur“ NeXR Studie 2020). Gleichzeitig werden viele Meetings als unpersönlich und wenig interaktiv wahrgenommen.

Dabei spielt Ihre eigene Haltung zu und Ihr Umgang mit den verschiedenen Online Tools eine zentrale Rolle: Wenn Sie sich an der Stelle nicht weiterentwickeln und die Tools nicht angemessen und professionell nutzen, wird es Ihr Team sicher auch nicht tun.



Was können Sie tun?

Neugierig bleiben. Häufig werden nicht alle arbeitserleichternden Funktionalitäten der Tools genutzt und die neuen Updates gehen gerne mal unter. Deshalb ist es gut, sich hin und wieder Zeit zu nehmen, um zu schauen, was möglich ist.

Kompetenzen im Team aufbauen, um die Tools effizient einzusetzen. Meist braucht es dafür keine aufwändigen Schulungen, sondern es reichen die Tutorials auf youtube oder ein technikaffines Teammitglied, das sich in die Sache einarbeitet und es den anderen und Ihnen dann zeigt.

Meetings neugestalten. Am besten: Sie fragen einfach Ihr Team, was es braucht, um das Meeting „mehrwertiger“ zu gestalten. Häufig sind es die simplen Dinge, die einen großen Unterschied machen: mit Padlet oder Miro Ideen und Ergebnisse visualisieren, oder – jenseits der technischen Tools – sicherstellen, dass jede:r gehört wird und die Zeiten eingehalten werden.

LINKS

> Personalwirtschaft.de:

www.personalwirtschaft.de/news/hr-organisation/vor-allem-juengere-mitarbeiter-sind-bei-virtuellen-meetings-leicht-abgelenkt-97751/

> Fraunhofer:

bi.ec.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/biec/documents/digitalfestival/fohlen/montag/2021_05_03_Vortrag_Hofmann_Digitalfestival_hybride_Arbeitswelt.pdf

> Fraunhofer:

www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_eV/Medien/Publikationen/2021/2021_06_28_Fuehrung_im_Neuen_Normal_IAO_DGFP.pdf

> www.padlet.com

> www.miro.com



ALTE PERFORMANCE-INSTRUMENTE FÜR NEUE ARBEITSFORMEN

In vielen Branchen und Unternehmen gilt Bezahlung gegen Zeit. Deshalb liegt der Fokus bei vielen Performanceinstrumenten auf der Erfassung von Zeit. Wenn alle im Büro sind, lässt sich dies einfacher machen, remote wird es schon aufwändiger und bekommt auch schnell einen Touch von „Big Brother is watching you“, was alles andere als einem modernen Arbeitsklima entspricht.

Nun sagt die Zeit am Schreibtisch nicht wirklich etwas über die tatsächlich geleistete Arbeit aus. Deshalb wird Leistung besser nach dem Grad der Zielerfüllung gemessen. Dabei bleibt die Frage, wie angemessen die genutzten Kennzahlen dafür sind.

Werden je nach Arbeitsort unterschiedliche Instrumente eingesetzt, entsteht der Eindruck eines Zweiklassen-Team. Wenn im Homeoffice jeder Weggang vom Rechner dokumentiert werden muss, im Büro der Gang zur Kaffeeküche nicht, schafft dies ein Gefühl von Ungerechtigkeit, was zu Unruhe im Team führt.

Entscheidend dafür, wie Sie mit den Performance-Instrumenten umgehen ist nicht zuletzt Ihre persönliche Haltung zu dem Thema hybrides Arbeiten: Wenn Sie die Befürchtung haben, dass „die zuhause“ ja eh nichts arbeiten, werden Sie unwillkürlich die remote arbeitenden Mitarbeitenden enger führen und somit suggerieren, dass das remote Arbeiten nicht produktiv ist und die entsprechenden Mitarbeitenden in die Defensive drängen.



Was können Sie tun?

Eigene Haltung zu Homeoffice reflektieren.

Gleichbehandeln. Achten Sie darauf, dass Sie die gleichen Maßstäbe in Bezug auf Regelungen anlegen. Und nein, es ist nicht immer machbar oder gar sinnvoll alle gleich zu behandeln. In diesen Fällen ist es jedoch notwendig, die Unterschiede und die dahinterliegenden Kriterien nach außen transparent zu machen.

Regelmäßig die Aktionen besprechen. Dabei geht es nicht jedes Detail zu besprechen und somit Micromanagement zu betreiben, sondern sich darauf zu konzentrieren,

- wie sich die erledigten Aufgaben auf die Zielerreichung ausgewirkt haben,
- was daraus gelernt wurde,
- wie sich relevante Rahmenbedingungen entwickelt haben und
- was die nächsten Aktionen sind, um das Ziel zu erreichen.

Schlechte Leistung ansprechen. Es bleibt, wie es war: Das Gespräch zeitnah, konstruktiv & lösungsorientiert zu führen. In hybriden Teams kann es sein, dass es nicht immer möglich ist, das Gespräch in Präsenz zu führen – was unbestritten die beste Variante ist. Fatal wäre es an dieser Stelle allerdings, das Gespräch solange zu verschieben, bis es in Präsenz möglich ist. Besser ist es, das Gespräch als Videocall mit eingeschalteter Kamera zu führen.

Bisherige Performance-Instrumente auf ihre Hybriditätstauglichkeit prüfen.

FAZIT

Auch wenn wir es uns manchmal wünschen: Ein Team ist nie fertig gestaltet. Dies bedeutet, dass sich auch das hybride Arbeiten in Ihrem Team in wiederkehrenden Schleifen weiterentwickeln wird.
Viel Freude und Erfolg damit.

Sie führen ein hybrides Team? Melden Sie sich bei uns, wir freuen uns über Ihre Erfahrungen & Erfolgsrezepte.



In der nächsten Ausgabe:
**Onboarding:
Ziele, Instrumente,
Erfolgsfaktoren**