



Remote Leadership und fehlendes Feedback: Handlungsansätze



Führen auf Entfernung – Remote Leadership – ist das „neue Normal“, die Kompetenzen dafür fehlen jedoch flächendeckend

Warum dieses Whitepaper?

Die Corona-Krise hat die Welt massiv verändert. Seit knapp einem Jahr beschäftigt uns die Pandemie und hat die Art und Weise, wie wir in Organisationen zusammenarbeiten, fundamental auf den Kopf gestellt.

Dieses Whitepaper stellt auf Basis einer Befragung von HRDigital konkrete Empfehlungen vor, wie Sie virtuelles Arbeiten und virtuelle Führung in Ihrem Unternehmen durch den Einsatz einer IT-Lösung verbessern können, für deren Implementierung Kienbaum als Kooperationspartner verantwortlich zeichnet.

Zwei wesentliche Erkenntnisse aus der Studie:

- **Führungskräfte erfüllen die neuen Erwartungen des virtuellen Führens noch nicht.**
- **Es gibt noch keine ausreichenden Unterstützungsangebote zur Entwicklung virtueller Führungskompetenzen.**

Als Grundlage für die Weiterentwicklung von Führungskräften in Zeiten digitalen Arbeitens stellen wir Ihnen in diesem Whitepaper das von HRDigital entwickelte Modell „Remote Leadership“ vor.

Die Corona-Krise hat der Arbeitswelt einen Digitalisierungsschub versetzt

Während in vielen deutschen Organisationen vor Corona virtuelles Arbeiten nur am Rande stattfand, ist es für viele Menschen heute selbstverständlich, von Zuhause aus zu arbeiten.

Erfreulich ist, dass ein Großteil der Erwerbstätigen die zunehmende Digitalisierung des Arbeitsplatzes positiv empfindet. Eine aktuelle Studie der DAK-Gesundheit vor und während der Corona-Pandemie mit mehr als 6.000 Befragten zeigt, dass jeder Zweite die zunehmende Digitalisierung als Entlastung empfindet. Die Gruppe derjenigen, die in der Digitalisierung eine Belastung empfinden, schrumpfte im Vergleich zum Zeitraum vor der Pandemie um 80%.

Ein Großteil der Befragten arbeitet nach eigenen Angaben im Homeoffice produktiver als zuvor

Einen großen Vorteil sehen die Befragten in der neu gewonnenen Flexibilität, die z.B. in einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie liegt sowie in der Möglichkeit, die Arbeit über den Tag besser verteilen zu können. Ein Großteil der Befragten arbeitet nach eigenen Angaben im Homeoffice produktiver als zuvor (59%) (Quelle:

<https://www.dak.de/dak/bundesthemen/sonderanalyse-2295276.html#/>).

Herausforderungen für Führungskräfte steigen

Neben den neuen Chancen, die sich durch virtuelles Arbeiten ergeben, zeigen sich allerdings auch zahlreiche Herausforderungen.

Die Erwartungen an Führung und Zusammenarbeit haben sich nicht nur für die Zeit „während Corona“ verändert, sondern bleiben auch für die Zeit nach der Corona-Krise bestehen.

Zahlreiche Studien zeigen, dass Mitarbeitende die neu gewonnene Flexibilität nicht wieder abgeben möchten und auch in Zukunft verstärkt remote arbeiten möchten.

Eine große Gefahr der virtuellen Arbeit besteht jedoch darin, dass Mitarbeitende zunehmend den Anschluss ans Team verlieren und sich zunehmend weniger dem Unternehmen zugehörig fühlen.

So geben 75% der Befragten in der oben genannten DAK-Studie an, dass sie die Interaktion mit ihren Teams vermissen, insbesondere den informellen, persönlichen Austausch.

Während es vor der Corona-Pandemie zahlreiche Begegnungsräume für den Austausch mit KollegInnen gab und man sich an der Kaffeemaschine, in der Kantine oder auch auf dem Flur spontan treffen konnte, beschränkt sich das Miteinander aktuell auf Telefon- und Videokonferenzen.

Die fehlenden Möglichkeiten für zwischenmenschlichen, physischen Kontakt führen teilweise dazu, dass die soziale Isolation zunimmt und die emotionale Bindung zum Arbeitgeber abnimmt.

Die Gallup-Studie erhebt jedes Jahr den so genannten Engagement-Index, der für die Mitarbeitermotivation und -bindung steht.

Demnach empfanden in Deutschland im Jahr 2019 nur 15% der Mitarbeitenden eine emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber. Der Großteil der Befragten, ca. 70%, macht hingegen „Dienst nach Vorschrift“.

Etwa 16% der ArbeitnehmerInnen (entspricht ca. 6 Mio. Menschen in Deutschland) haben bereits innerlich gekündigt.

Man geht davon aus, dass diese Demotivation, die mit Unproduktivität einhergeht, einem wirtschaftlichen Schaden von etwa 100 Mrd. Euro jährlich entspricht.

Es bleibt abzuwarten, wie sich diese Zahlen in der Corona-Krise entwickeln werden (Quelle: <https://www.personalwirtschaft.de/fuehrung/artikel/deutsche-arbeitnehmer-bemaengeln-fehlende-unterstuetzung-bei-digitaler-weiterbildung.html>).

Virtuelle Arbeit erfordert eine neue Intensität von Führung

Personenbezogene Herausforderungen

Fehlen von...

- ...Psychologischer Sicherheit
- ...Sozialer und emotionaler Interaktion
- ...Gefühl von Zugehörigkeit
- ...Weiterentwicklung on-the-job, Kollegialer Beratung

Vertrauen aufbauen und Beziehungen stabilisieren

Remote Leadership

Ergebnis- & aufgabenbezogene Herausforderungen

Fehlen von...

- ...Informationen
- ...ad-hoc Unterstützung
- ...Kontrolle
- ...Fokus und Struktur

Produktivität aufrecht erhalten und Ergebnisse sicherstellen

Abbildung 1: Herausforderungen von virtueller Führung



Die Zahl der gemeldeten psychischen Erkrankungen ist aktuell um 80% gestiegen – wie sollen Führungskräfte damit auf Entfernung umgehen?

Klar ist, dass Führungskräften derzeit eine besonders wichtige Rolle zukommt: Sie sind dafür verantwortlich, ihren virtuellen Teams in einer unsicheren Zeit Sicherheit, Orientierung und Halt zu geben sowie Profitabilität sicherzustellen.

Gleichzeitig dürfen Unternehmen nicht unterschätzen, wie belastend diese Krise für viele MitarbeiterInnen sein kann.

Ängste vor Arbeitsplatzverlust, langfristigen Auswirkungen des Virus oder zunehmenden Einschränkungen des alltäglichen Lebens führen dazu, dass die kaufmännischen Krankenkassen im Rahmen ihrer Studie von August 2020 eine deutliche Steigerung von psychischen Erkrankungen unter Erwerbstätigen meldeten.

Demnach sei die Anzahl der gemeldeten psychischen Erkrankungen, z.B. Depressionen, im Vergleich zum Vorjahr um 80% gestiegen (Quelle: <https://www.kkh.de/presse/pressemeldungen/krankenstand-corona>).

Veränderte Rahmenbedingungen und neue Kompetenzen

In Zeiten virtueller Arbeit fehlt es darüber hinaus plötzlich an Dingen, die wir vorher für selbstverständlich gehalten haben. Führungskräfte sind aktuell geforderter denn je, sich an die neuen Rahmenbedingungen anzupassen und für ihre Teams ein motivierendes Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem gleichzeitig gute Arbeitsergebnisse erzielt werden.

Basierend auf den veränderten Rahmenbedingungen, die sich für Führungskräfte in Zeiten von virtueller Arbeit ergeben, hat HRDigital ein Kompetenzmodell für virtuelles Führen entwickelt (s. nächste Seite).

Es fasst die neuen Anforderungen an Führungskräfte in sechs Leadership-Rollen und entsprechenden beobachtbaren Verhaltensweisen zusammen.

In einer Blitzlichtbefragung mit mehr als 60 TeilnehmerInnen über das Online Netzwerk LinkedIn im September 2020 wollten wir herausfinden, wie stark Corona unsere Arbeitswelt aus Sicht der Unternehmen verändert hat und wie gut Führungskräfte mit den Veränderungen umgehen.



Vielen Führungskräften fehlt auf die Entfernung der Hinweis, was sie aus Sicht der Mitarbeitenden gut machen und was sie verbessern sollen

Virtuelles Führen ist das neue Normal, es fehlt jedoch an regelmäßigem Feedback

Die Befragten sind sich einig: Beeindruckende 83% stimmen zu, dass die Corona-Pandemie die Art und Weise der Zusammenarbeit im Unternehmen massiv verändert hat.

Fast 80% der Befragten stimmen zu, dass virtuelles Führen seit der Pandemie die Regel, nicht die Ausnahme ist. Interessant ist, dass die meisten Unternehmen allerdings noch keine Prozesse und Strukturen für regelmäßiges Feedback an ihre Führungskräfte etabliert haben.

So widersprechen 87% der Befragten der Aussage:

„Die Führungskräfte in meinem Unternehmen erhalten regelmäßig Feedback bezüglich ihrer Fähigkeit, virtuell zu führen.“

Das heißt also: Viele Führungskräfte wissen nicht, wie gut es ihnen aus Sicht ihrer MitarbeiterInnen gelingt, die neue Situation zu meistern. Darüber hinaus fehlt ihnen die Information, was sie schon besonders gut machen und in welchen Bereichen sie sich weiterentwickeln könnten.

COVID-19 hat Führung und Zusammenarbeit massiv verändert

Neue Art der Zusammenarbeit

83%

83% stimmen der Aussage entweder zu oder ausdrücklich zu:

„Die Corona-Pandemie hat die Art und Weise, wie wir in meinem Unternehmen zusammenarbeiten, massiv verändert“.

Virtuelles Führen ist die neue Norm

79%

79% stimmen der Aussage entweder zu oder ausdrücklich zu:

„Seit COVID-19 ist virtuelles Führen die Regel und nicht die Ausnahme“.

Kein regelmäßiges Feedback für Führungskräfte

87%

87% stimmen der Aussage entweder nicht zu oder lehnen sie entschieden ab:

„Die Führungskräfte in meinem Unternehmen erhalten regelmäßig Feedback bezüglich ihrer Fähigkeit, virtuell zu führen“.

Abbildung 2: Veränderungen von Führung und Zusammenarbeit seit COVID-19



Coaching-Fähigkeiten bei Führungskräften im virtuellen Kontext noch ausbaufähig

Die wichtigste Rolle für virtuelles Führen ist aus Sicht der Befragten die des „Chief of Engagement“. In dieser Rolle ist die Führungskraft dafür verantwortlich, das virtuelle Team zu motivieren und die Arbeitsumgebung so zu gestalten, dass das Engagement des Teams aufrechterhalten wird.

Eher unwichtig wird im Vergleich dazu die Rolle des „Tech Enthusiast“ bewertet. Damit wird die Aufgabe verbunden, das Team zu ermutigen, virtuelle Kollaborations-Tools zu nutzen und selbst mit fortschrittlichen Werkzeugen zu arbeiten.

Als ebenfalls wichtig werden die Rollen des „Pacemakers“ und des „Remote Coaches“ wahrgenommen

Während jedoch die Befragten angeben, dass sie die dazugehörigen Verhaltensweisen des „Pacemakers“ bei ihren Führungskräften regelmäßig beobachten, gibt es bei der Rolle des „Remote Coach“ von allen Leadership-Rollen noch am meisten Luft nach oben.

Nur 8% der Befragten stimmen zu, dass die Führungskräfte ihres Unternehmens andere Teammitglieder ermutigen, sich gegenseitig zu coachen, ihr Team für gute Leistungen würdigen sowie aktiv zuhören und Feedback einholen.

Die wenigsten Führungskräfte agieren als Remote Coach

Ranking der Leadership Rollen	Verhaltensanker/Definition
Chief of Engagement	• Ermutigt das Team, engagiert zu bleiben • Schafft eine motivierende Arbeitsumgebung
Pacemaker	• Setzt klare Ziele und Strukturen für die virtuelle Zusammenarbeit • Demonstriert Vertrauen, indem er die Verantwortung für die Entscheidungsfindung an das Team delegiert
Remote Coach	• Ermutigt die Teammitglieder, sich gegenseitig zu coachen • Würdigt das Team für gute Leistungen • Hört aktiv zu und gibt regelmäßig Feedback
Net Worker	• Informiert das Team regelmäßig über die Geschehnisse im Unternehmen • Vernetzt das Team mit anderen Abteilungen in der Organisation
Virtual Facilitator	• Zeigt ein ehrliches Interesse an der Zufriedenheit des Teams • Ermutigt das Team, Kritik offen zu äußern • Nimmt sich Zeit für virtuelle Teambuilding, um die Motivation im Team aufrechtzuerhalten
Tech-Enthusiast	• Verwendet fortschrittliche Tools für die virtuelle Zusammenarbeit • Ermutigt das Team zur Verwendung virtueller Kollaborationswerkzeuge

92% beobachten diese Verhaltensweisen zu selten in ihrer Organisation

Abbildung 3: Remote Leadership Modell – Ranking der Leadership Rollen durch Befragte



Unterstützungsformate für virtuelles Führen sind Mangelware

Laut 80% der Befragten unserer Blitzlichtumfrage gibt es derzeit entweder keine oder nur wenige Weiterbildungsformate speziell für virtuelles Führen. Ebenso erhalten Führungskräfte in der Regel zu selten Feedback in Bezug auf ihre Fähigkeit, virtuell zu führen.

Unter den Befragten lässt sich die Tendenz erkennen, dass die Angebote mit Größe des Unternehmens zunehmen: So bieten Unternehmen mit mehr als 1.000 MitarbeiterInnen häufiger als kleine Unternehmen spezielle Unterstützungsangebote wie e-Learnings bzw. Webinare sowie halbjährliches oder jährliches Feedback für Führungskräfte. Auch bei der Frage, was die top drei Herausforderungen von Unternehmen in Bezug auf virtuelles Führen sind, ist eine klare Tendenz erkennbar:

Als größte Herausforderung lässt sich das Thema „(fehlendes) Vertrauen“ identifizieren.

Dies hat vermutlich viele Führungskräfte vor der Corona-Pandemie davon abgehalten, das Homeoffice flächendeckend für Ihre MitarbeiterInnen anzubieten.

Auf dem zweiten Platz befindet sich das Thema „Teamspirit & Teambuilding“. Es scheint vielen Führungskräften in virtuellen Settings schwerer zu fallen, die gute Stimmung und den spürbaren Zusammenhalt im Team aufrecht zu erhalten.

„Vertrauen“ ist größte Herausforderung in Bezug auf virtuelles Führen

Fragestellung: Was sind die Top 3 Herausforderungen in Ihrem Unternehmen bzgl. virtuellem Führen?



Abbildung 4: Top 3 Herausforderungen von virtueller Führung aus Sicht der Befragten



Zusammenarbeit wird aktuell rasant und dauerhaft digitalisiert – Unternehmen kündigen Mietverträge für zentrale Flächen

Den dritte Platz teilen sich mit etwa gleicher Anzahl an Nennungen drei Themen: Fehlende Tools bzw. schlechte IT, Herstellung emotionaler Nähe sowie fehlendes Feedback.

Die Themen „emotionale Nähe“ und „fehlendes Feedback“ gehen Hand in Hand mit der Erkenntnis, dass die Rolle des „Remote Coach“ aktuell noch unzureichend von Führungskräften ausgefüllt wird.

Wenig überraschend ist die Tatsache, dass technische Voraussetzungen in Unternehmen noch nicht ausreichend sind, um erfolgreich virtuell führen zu können.

Auf die Frage, welche Maßnahme den größtmöglichen Effekt auf virtuellen Führungserfolg hätte, wird am häufigsten mit „Feedback“ geantwortet. Themen, die ebenfalls häufig genannt werden, sind: „Verbesserungen von IT bzw. mehr Bandbreite“, „Trainings zum Aufbau emotionaler Nähe“ sowie „Virtuelle Veranstaltungen mit externem Input“.

Digitales Feedback hat größten Effekt auf virtuellen Führungserfolg

Fragestellung: Wenn Sie nur eine einzige (zusätzliche) Maßnahme umsetzen könnten, die den größtmöglichen Effekt auf den Führungserfolg im Bereich virtuelles Führen hat, welche wäre das?

Training zum Aufbau emotionaler Nähe

Virtuelle Veranstaltungen mit externem Input

(Digitales) Feedback

Bessere IT bzw. mehr Bandbreite

360-Grad Videokamera für Team Meetings

Peer Coaching

Abbildung 5: Maßnahme mit dem größten Effekt auf Verbesserung von virtueller Führung aus Sicht der Befragten



Virtuelles Führen ist entscheidend für Unternehmenserfolg

Die Corona-Krise hat der Digitalisierung in vielen Unternehmensbereichen einen Schub versetzt. Gleichzeitig haben Unternehmen größtenteils noch nicht die notwendigen Rahmenbedingungen für erfolgreiches virtuelles Arbeiten geschaffen. Führungskräfte brauchen Unterstützung, um die gestiegenen Anforderungen von virtueller Führung zu erfüllen.

80% der Befragten stimmen der Aussage „Die Fähigkeit, virtuell zu führen, wird in den nächsten 1-2 Jahren das wichtigste Kriterium für Führungserfolg sein“ zu. Der Unternehmenserfolg wird in Zukunft in großem Maße davon abhängen, ob Führungskräfte es schaffen, ihre virtuellen Teams zu motivieren, indem sie emotionale Nähe und Bindung herstellen.

Für viele Führungskräfte wird dies eine schwierige Aufgabe sein, da es nicht nur um den Aufbau von Kompetenzen geht, sondern auch um die Änderung von Einstellungen und Verhaltensweisen.

Surround-View ist eine Softwarelösung, die dabei hilft, die Herausforderung virtueller Führung zu meistern

Unsere Studie zeigt, dass Feedback in Zeiten digitalen Arbeitens wichtiger ist als je zuvor. Mit der Cloud-basierten People-Centricity-Plattform Surround-View hilft HRDigital Unternehmen, regelmäßig Feedback von MitarbeiterInnen und Führungskräften einzuholen und systematisch für die Personalentwicklung zu nutzen.

Selbsteinschätzung: Ist Ihre aktuelle Organisation den Anforderungen der „Virtuellen Führung“ gewachsen?



1

Ist Ihr Unternehmen technisch gut aufgestellt für Remote Work, z.B. mit mobilen Endgeräten und Kollaboration-Tools.

Absolut

☐

Teilweise

☐

Leider nein

☐

2

Gibt es in Ihrem Unternehmen klar definierte Anforderungen für Führungskräfte, die Teams virtuell führen, z.B. ein klar definiertes Anforderung, regelmäßige Mitarbeitergespräche oder Kompetenzmodelle?

☐☐☐

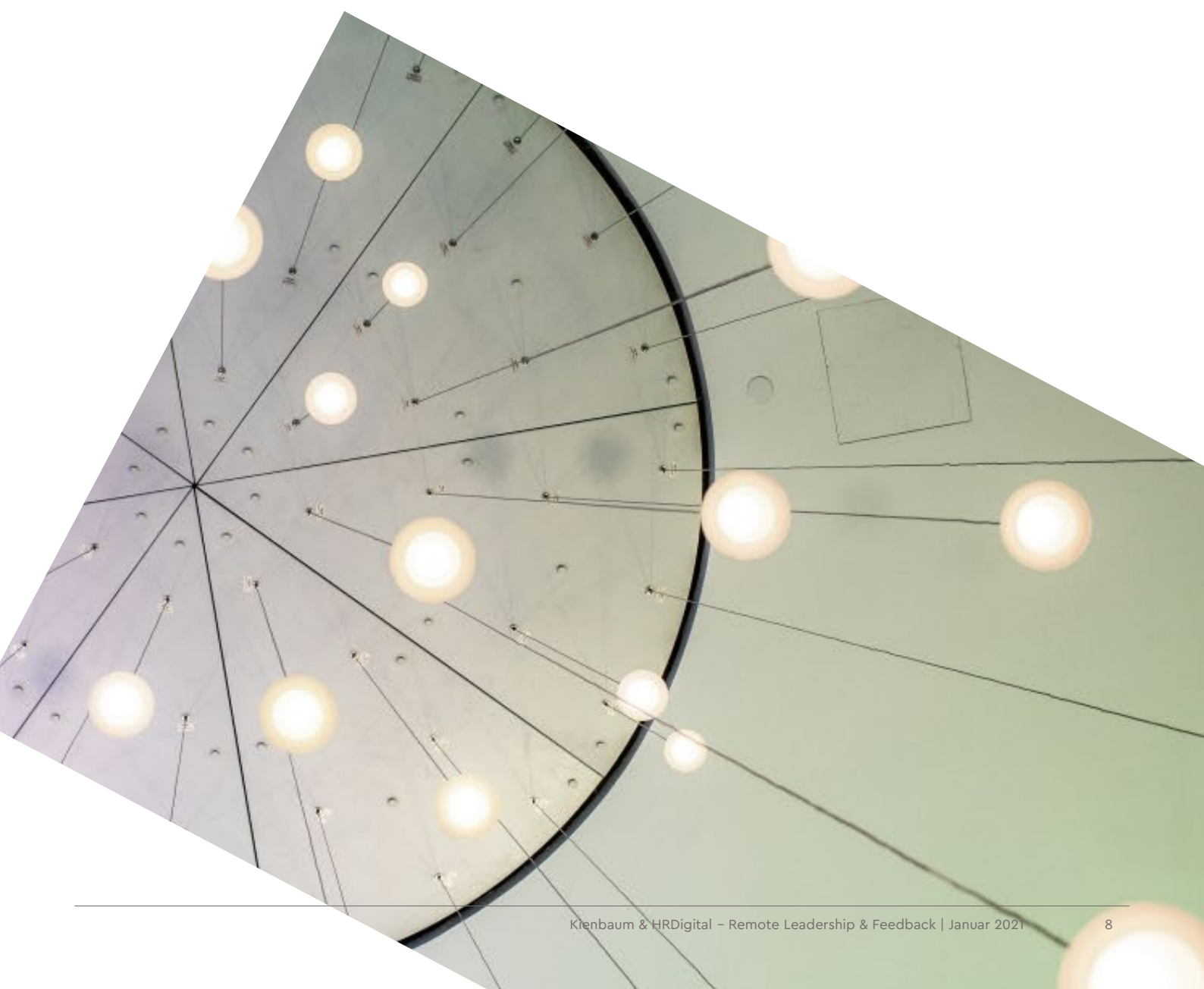
3

Erhalten Führungskräfte in Ihrem Unternehmen regelmäßig Feedback dazu, wie gut sie ihre Teams virtuell führen?

☐☐☐

4

Gibt es in Ihrem Unternehmen Unterstützungsangebote für Führungskräfte, z.B. Trainings- oder Coaching-Angebote für Remote Leadership?

☐☐☐

Kontakt



Jumana Klotsch
Senior Manager

HRDIGITAL GmbH
Reisholzer Werftstrasse 33 A, 40589 Düsseldorf | Germany
Jumana.klotsch@hrdigital.de
Mobil: +49 152 532 66 589



Inge Baumann
Director

Kienbaum Consultants International GmbH
Dessauer Straße 28-29, 10963 Berlin | Germany
Inge.baumann@kienbaum.de
Mobil: +49 30 88 01 99-56

Über die Kooperation von Kienbaum und HRDigital:

Testen Sie Surround-View von HRDigital jetzt unverbindlich und nutzen Sie das Modell „Remote Leadership“ für ein 360-Grad Feedback Ihrer Führungskräfte. Jumana Klotsch hilft Ihnen hier gerne weiter.

Kienbaum steht Ihnen als Implementierungspartner für die Einsatzmöglichkeiten von Surround-View in Ihren konkreten Projekten zur Verfügung. Wenden Sie sich hierfür gerne an Inge Baumann.

Leading by #WePowerment