

Remote Work und Führung auf Distanz

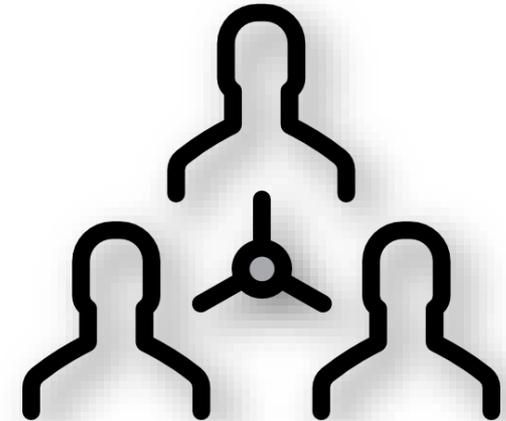


#fhdwbrkfst 04, 19. November 2019

- **Führung auf Distanz – Besonderheiten und Ausblick**
 - Prof. Dr. Torsten Spandl, FHDW Hannover,
Studiengangsleiter Master „Marketing- & Vertriebsmanagement M.A.“
- **Wie steuert man tausende Talente einer digitalen Workforce?
Erfahrungen und Lifehacks einer KI gesteuerten Freelancer Plattform**
 - Tom Breckwoldt, VP Sales, WorkGenius
 - Hannes Wagner, „erster Mitarbeiter“, WorkGenius
- **Experten-Netzwerke digital nutzen – on site und remote**
 - Richard Schentke, CEO iCombine

Ausgangssituation

- Heute beziehen sich zwischen **10-25% aller Führungssituationen** auf Mitarbeiter, die nicht (physisch) am gleichen Standort sind
 - anderes Büro, andere Etage, anderer Standort, anderes Land,...
- Eine weitere Zunahme ist zu erwarten:
 - Zunehmende **Arbeitsteilung** und Spezialisierung
 - **Internationalisierung** der Märkte und Branchen
 - Trend zum **Outsourcing** und Virtualisieren
 - Vereinfachung des weltweiten Informationsaustausches
 - ...
- Problem & Herausforderung: traditionelle Führungsmodelle setzten deutlich auf persönliche Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern
 - Distanz: „Distanz bedeutet, dass die **Unmittelbarkeit der Kommunikation eingeschränkt** ist“,
Remdisch 2005, S. 23
 - Distanz: besitzt keine Bedeutung für die Effektivität der Kommunikation, jedoch für die Effektivität der Führung



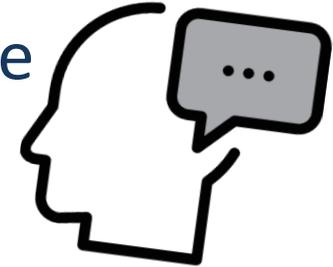
Besonderheiten bei Distanz

- Verhalten der Mitarbeiter kann **nicht** direkt **beobachtet** werden
- **Keine emotionale Rückmeldung** der Mitarbeiter
- Begrenzte persönliche Face Time zur Vermittlung
- Begrenzte persönliche Zusammenarbeit zum unmittelbaren Feedback
- **Keine Tür-und-Angel-Führung** möglich
- Technische **Kommunikationsmittel** zwischen Führungskraft und Mitarbeiter
- Hoher **Termindruck** auf beiden Seiten
- Unterschiedliche **Tagesabläufe**
- Verschiedene Prioritäten
- ...



Vertrauen – Key für Führung auf Distanz

- Höhere Anforderungen entstehen an die **Fähigkeiten des Zuhörens** und zur **Wahrnehmung nicht sichtbarer Vorgänge**
- Führungskräfte müssen mehr Aufmerksamkeit entwickeln
 - Aufmerksamkeit hinsichtlich Aktivitäten: was machen die Mitarbeiter aktuell?
 - Aufmerksamkeit hinsichtlich zeitlicher Verfügbarkeit: vom Team und auch selbst?
 - Aufmerksamkeit hinsichtlich des Ablaufs von Projekten: wer hat welche Anforderungen zu welchen Projektstadien?
 - Soziale Aufmerksamkeit: was treibt die Mitarbeiter um?
- Organisationen müssen **weniger** auf **Kontrolle** beruhen, da diese so operativ nicht zu gewährleisten ist



- 
- Vertrauen** bauen Führungskräfte und Mitarbeiter auf verschiedenen Ebenen:
- Interpersonales Vertrauen: der handelnden Personen untereinander
 - Systemvertrauen: das Vertrauen in das Unternehmen und die Strukturen

Anforderungen an die auf Distanz führende Führungskraft

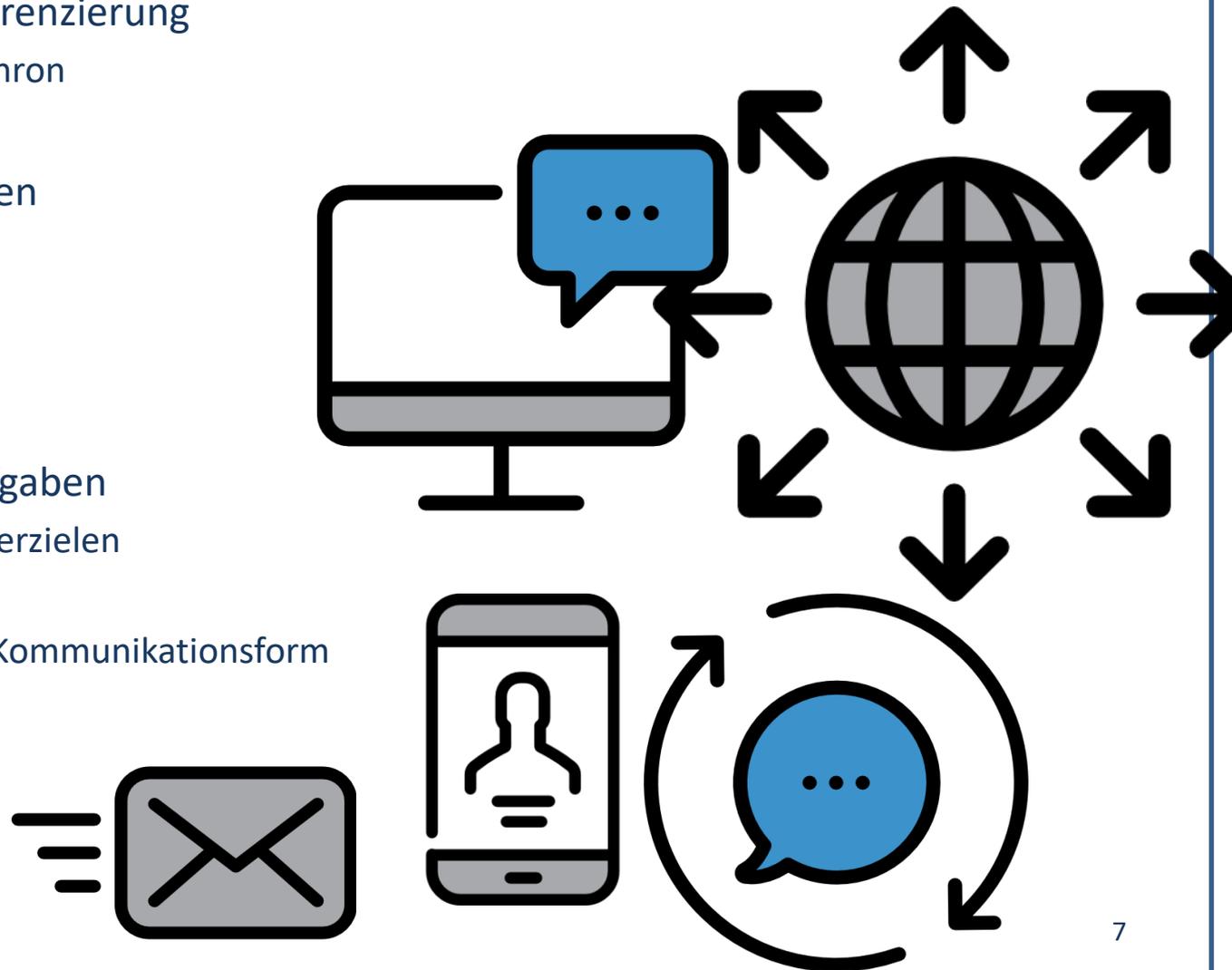
- (1) **Niedrig** ausgeprägtes **Kontrollbedürfnis**
- (2) **Partizipative** Orientierung
- (3) Zwischenmenschliche Nähe auch ohne Face-to-Face-Kontakt
- (4) motivierende Zielsetzung und **klare Zielkommunikation**
- (5) **konstruktives Feedback** über Distanz geben
- (6) **Offenheit** gegenüber anderen Kulturen
- (7) Technische und **Medienkompetenz**



MANAGER

Führung über (neue) Kommunikationsmedien

- Grundlegende Differenzierung
 - synchron / asynchron
- Aufgaben der Medien
 - Kommunikation
 - Kooperation
 - Koordination
- Unterstützende Aufgaben
 - Aufmerksamkeit erzielen
 - Sicherheit geben
 - Symbolwert der Kommunikationsform



Rolle verschiedener Kommunikationsmedien

**Kommunikations-
Multisensualität**

- Individuelle Face-to-Face
- Gruppen-Meeting
- Video-Chat
- Telefon
- Online-Chat
- Voice Mail
- Individuelle E-Mail
- Gruppenkommunikations-Software
- Arbeitsanweisung
- Zielvereinbarung
- Schriftlicher Vertrag
- Unternehmenskultur
- Symboliken

**Umfang und Wirkungsreichweite
der Kommunikation**

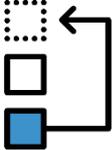
zu viel

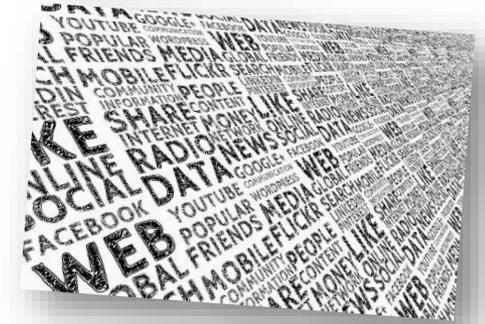
angemessen

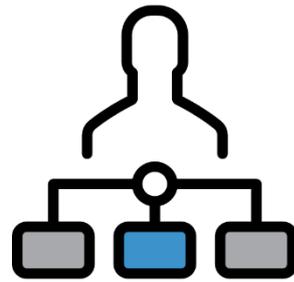
zu wenig



Medieneffekte in Bezug auf Führung

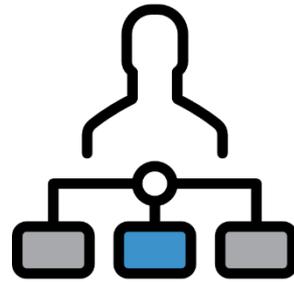
- Zunehmende **Verschriftlichung** der Kommunikation 
- Beschleunigte und vereinfachte **Vervielfältigung** von Nachrichten
- Vereinfachung von **hierarchieübergreifender** Kommunikation und veränderte Transparenz 
- Veränderte **Beteiligungschancen**:
 - (1) Chancengleichheit &
 - (2) Chancenungleichheit (bspw. durch Zeitverzögerungen bei Video))
- Filtereffekte:
 - (1) Filtereffekt aufgrund von Kanalreduktion (bspw. weniger Wahrnehmungskanäle),
 - (2) Filtereffekt aufgrund unvollständiger Übertragung (bspw. eingeschränktes Sichtfeld der Kamera bei Videokonferenzen)
 - bedeutet: wichtige Begleitbotschaften gehen verloren, Differenziertheit menschlicher Ausdrucksweisen geht verloren, nur große & ausdrucksstarke Signale dringen durch, Konzentration lässt schneller nach (da weniger Sinne angesprochen)





Umgang mit Führung auf Distanz 1/2

- **Zusammenstellung** der über Distanz zu führenden Mitarbeiter
 - Auswahl geeigneter Mitarbeiter, die nicht im direkten physischen Umfeld der Führungskraft angesiedelt sind
- **Rollen**, Erwartungen und Anforderungen **klären**, Ziele klar kommunizieren
- **Werte** und Normen innerhalb des Teams zum Aufbau von **Vertrauen**
 - Etablierung einer Kultur von Zusammenarbeit und Abstimmung
- Kombination **transformationaler** und **transaktionaler** Führung
 - Je Situation und Mitarbeiter führen unterschiedliche Ansätze zum Erfolg, jedoch überwiegt transformationale Sichtweise
- Nutzung **symbolischer Führung** zur Identifikation
 - Symbole stellen bleibende (bspw. visuelle) Führungsansprüche dar



Umgang mit Führung auf Distanz 2/2

- Aufwands-**Protokollierungen** zur Steuerung (der Arbeitszeit)
- **Minderleistungen** (echt/vermutet) unmittelbar **nachgehen**
 - Verhinderung Teamerosionen
- Konstruktive und unmittelbare Aufarbeitung von Misserfolgen
 - Verbesserung der Leistung für die Zukunft
- Interne **Unterstützungsleistungen** (Sekretariat, Assistenzen), die speziell die Belange der externen MA betreut
 - Auf Distanz geführte Mitarbeiter benötigen verlässlichen Rückkanal zur Führungskraft,
- **Regelmäßige Face-Time** sicherstellen
 - u.a. Nutzung von Social Events, Mitfahrten, etc.



Literatur- und Quellenangaben

#fhdwbrkfst 04

- Herrmann, Dorothea, Hüneke, Knut, Rohrberg, Andrea, „Führung auf Distanz – Mit virtuellen Teams zum Erfolg“, 2. Auflage, Springer Gabler 2012
- Stock-Homburg, Ruth, „Personalmanagement – Theorien, Konzepte, Instrumente“, 2. Auflage, Gabler Lehrbuch 2010
- Remdich, Sabine, „Forschungsprojekt Distance Leadership“, Präsentation, 2005, online unter https://dropbox.com/s/2ef8wub5om32y4/dl_praesentation-uni.pdf?dl=0
- Alle Icons: flaticons.com
- Bilder: pixabay.com

Prof. Dr. Torsten Spandl

torsten.spandl@fhdw.de

+49-171-744 1845