

## Nicht alle Vorgesetzten kommen mit Führen auf Distanz zurecht

In der Coronakrise hat sich gezeigt, dass sich Vorgesetzte intensiver mit der Personalführung beschäftigen müssen. Wer seine Mitarbeiter halten will, muss sich gut um sie kümmern – so lautet das Fazit einer Veranstaltung mit dem Wissenschaftler Lutz Bellmann und der Personalmanagerin Christine Albrecht.



Von Hans Königes,  
leitender Redakteur

Albrecht ist Personalchefin bei der Berliner Stadtreinigung (BSR), und sie hat in den vergangenen Monaten nach eigenen Angaben eine exponentielle Lernkurve durchlaufen, was die Themen Digitalisierung und Führung angeht. „Bei uns hat die Digitalisierung ein Tempo aufgenommen, das früher undenkbar war“, berichtet die Personalerin. In kürzester Zeit seien Prozesse digitalisiert worden, von denen sich das vor der Pandemie niemand hätte vorstellen können. Lange Diskussionsrunden, Abstimmungsrunden und Bedenken hätten dem im Wege gestanden. „Jetzt musste es aber passieren“, blickt Albrecht zurück – und es habe funktioniert.

Neben der Digitalisierung musste sich die Personalverantwortliche mit einem zweiten wichtigen Thema beschäftigen: der Mitarbeiterführung. Beschäftigte im Home-Office lassen sich nur schlecht kontrollieren, aus einer Präsenzkultur musste daher eine Vertrauenskultur werden. Laut Albrecht sind im Laufe der Pandemie vor allem solche Vorgesetzte in Schwierigkeiten geraten, die ihr Führungsverhalten auf Command and Control aufbauten.

### Das Gespräch auf dem Flur fehlt

Albrecht ist sich dabei durchaus bewusst, dass auch die Präsenz im Bürogebäude ihre Vorteile hat. Gespräche im Flur und in der Kaffeeküche konnten stattfinden, die Kollegen und der Chef wussten, womit sich die Mitarbeitenden gerade beschäftigten – und auch, wie es ihr oder ihm gerade geht. Feedback- oder auch Beurteilungsgespräche liefen fast nebenbei und gehörten zum normalen Alltag. Jetzt merken viele Vorgesetzte, wie wichtig diese lockeren



Gespräche und Kontakte sind, und für einige bedeutet Führen auf Distanz eine kaum zu bewältigende Umstellung, beobachtet Albrecht.

„Natürlich steht immer die Leistungserbringung im Vordergrund“, betont die BSR-Managerin. Sie sagt aber auch, dass es die Aufgabe jeder Führungskraft sein müsse, die Selbstverantwortung der Beschäftigten zu stärken und ihnen zu ermöglichen, Entscheidungen eigenständig zu treffen. Laut Albrecht ist es in der Krise klar geworden, dass ein anderer Fokus auf Mitarbeiterführung gelegt werden müsse. Die Verantwortlichen müssten hier mehr Zeit investieren, sich also aktiv um ihre Mitarbeitenden kümmern und mehr mit ihnen reden. Das Risiko, einzelne Personen aus den Augen zu verlieren, sei gestiegen.

Die BSR habe auf die veränderte Arbeitswelt reagiert und Schulungen rund um das Thema Führung auf Distanz angeboten, damit Vorgesetzte verstehen, was es bedeutet, wenn man mit seinem Team überwiegend digital arbeitet, und wie wichtig die Zwischentöne geworden sind. Laut Albrecht war es auch wichtig, den Führungskräften zu signalisieren, dass sie mit diesen Aufgaben nicht allein gelassen werden. Bereits vor der Pandemie hatte die BSR für ihre Beschäftigten ein umfangreiches Gesundheitsmanagement aufgebaut, mit entsprechenden Angeboten zu Gesundheit, Ernährung,



Christine Albrecht, BSR: „Für einige Chefs bedeutet Führen auf Distanz eine große Umstellung.“

Foto: BSR



Lutz Bellmann, IAB: „Die Fähigkeit, auf Distanz zu führen, fällt nicht vom Himmel.“

Foto: IAB



*Die Berliner Stadtreinigung (BSR) steht vor der Herausforderung, das Personal auf den Straßen und die Menschen im Home-Office gleichermaßen fair zu behandeln.*

Foto: BSR

Yoga, Entspannungsprogrammen. In der Pandemie musste das nun vielfach digital umgesetzt werden. Mit den „Corona-Lotsen“ in der Beschäftigten-App sowie einer weiteren Gesundheits-App, die allen Beschäftigten angeboten wurde, standen die gewünschten Informationen gebündelt bereit. Mithilfe regelmäßiger Befragungen wurde die Stimmung der Beschäftigten erhoben – als Ergänzung zu den regelmäßigen Mitarbeiterumfragen.

### Neue Anforderungen an Bewerber

Dabei war es auch wichtig, in Kontakt zu den vielen Beschäftigten ohne Home-Office-Möglichkeiten zu bleiben. Es galt, Konflikte zwischen denen zu vermeiden, die sich ins heimische Büro verabschieden durften, und denen, die Tag für Tag auf den Straßen der Hauptstadt für Sauberkeit sorgen.

Albrecht ist davon überzeugt, dass es künftig zur Qualifikation von Führungskräften gehören wird, Beschäftigte in allen Arbeitssituationen zu erreichen und adäquat anzusprechen: digital, hybrid oder vor Ort. Grundsätzlich werden Arbeitgeber ihrem Personal mehr Eigenverantwortung zugestehen müssen, so die HR-Chefin. Bei Neueinstellungen im Management sei das zu berücksichtigen: Unternehmen brauchen demnach Führungskräfte, die mit hybriden Arbeitsformen umgehen können, und sie benöti-

gen auf der anderen Seite auch Personal, dem eigenverantwortliches Arbeiten wichtig ist.

### Digital arbeiten überwindet Abteilungssilos

Leichter gesagt als getan, denn „die Fähigkeit, auf Distanz zu führen, fällt nicht vom Himmel“, gibt Lutz Bellmann zu bedenken. Er ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der Universität Erlangen-Nürnberg. Zudem arbeitet er seit 33 Jahren am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit. Positiv vermerkt der Wissenschaftler, dass die verstärkte Online-Kommunikation das abteilungsübergreifende Zusammenarbeiten erleichtert. Gut sei auch die veränderte Dynamik in virtuellen Sitzungen: Dort zählten nicht Rolle oder Status, sondern das, was die Teilnehmer konkret beizutragen haben.

„In der Betriebskantine haben sich ohnehin meistens nur die Kollegen aus der eigenen Abteilung getroffen“, beobachtet Bellmann. Ebenso stellt er fest, dass in den Unternehmen veränderte Teamstrukturen entstanden seien und Vorgesetzte, die sich mit dem Technologieeinsatz und virtuellem Führen schwertun, zwangsläufig zurückhaltender agierten. Oft übernahmen nun Mitarbeitende aus der zweiten Reihe die Initiative. Die meisten Teams kämen mit solchen Konstellationen gut klar, zu einer Palastrevolution komme es nur selten.

Bellmann ist überzeugt davon, dass die Personalarbeit in Pandemiezeiten an Bedeutung gewonnen hat. Er merkt aber auch an, dass manche HR-Abteilungen mit den Führungskräften aus den Fachbereichen erst noch klären müssten, wer für welche Aufgaben zuständig ist, wenn es um mitarbeiternahe Themen geht. In der IT ist das Phänomen der Schatten-IT gut bekannt, offensichtlich hat sich in manchen Unternehmen nun auch eine Art Schatten-HR eingeschlichen.

Laut Bellmann geht es für Arbeitgeber künftig darum, den Mitarbeitenden Vertrauen entgegenzubringen, dabei aber klare Regelungen zu treffen. Die Erhebungen seines Instituts zeigten zweifelsfrei, dass das Thema Home-Office auch nach der Pandemie nicht wieder verschwinden werde. Der Großteil der Firmen will demnach weiter mobiles Arbeiten fördern, zumal die Erfahrungen überwiegend gut sind. „Zwanzig Prozent der Arbeitgeber sagen, sie wollen nach der Pandemie mehr Home-Office ermöglichen als vorher“, berichtet Bellmann. Hier gebe es allerdings Branchenunterschiede. In IT-Unternehmen und -Abteilungen beobachtet der Wissenschaftler, dass die Chefs sagen: „Hauptsache, ihr erscheint zu den Meetings“. In anderen Branchen versuche man mit Verweis auf den vermeintlich hohen Abstimmungsbedarf, Mitarbeitenden maximal ein bis zwei Tage Home-Office zuzugestehen. Ausschließlich Home-Office oder ausschließlich Präsenz am Arbeitsplatz seien die Ausnahme.

Damit sich die Auseinandersetzungen und Missverständnisse zwischen Arbeitgebern und Mitarbeitenden in Grenzen halten, plädiert Bellmann für unmissverständliche Absprachen. So sollten Erreichbarkeiten geregelt und Leistungsziele transparent sein, klare Regelungen würden hier allen Beteiligten weiterhelfen. Auch müssten alle zweifelsfrei wissen, wie Leistungskontrollen stattfinden und welche Pflichten bezüglich der Arbeitszeiterfassung zu erfüllen sind. ■