

Hybride Führung

Von Ewald Judt und Claudia Klausegger – Homeoffice beziehungsweise der oft synonym verwendete Begriff Remote-Work hat mit der Covid-19-Krise verstärkt Einzug in Unternehmen gehalten. Viele Mitarbeiter haben während der Pandemie die Vorteile der Arbeit im Homeoffice, unter anderem weniger Zeit für den Arbeitsweg, mehr Flexibilität bei der Zeiteinteilung und die Möglichkeit, mehrere Stunden hindurch durchgehend ungestört zu arbeiten, zu schätzen gelernt. Hybrides Arbeiten ist aufgrund von Covid-19 gekommen und scheint Prognosen folgend in vielen Unternehmen zumindest teilweise zu bleiben. Viele Organisationen überlegen, auch in Zukunft ihren Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, einen Teil der Woche von zuhause zu arbeiten. Das Arbeitsmodell der Zukunft scheint eine Kombination von Büropräsenz und Homeoffice zu werden.

Führungskräfte vor neuen Aufgaben

Mit dieser Entwicklung – ein Teil vom Team arbeitet vor Ort und die Anderen remote – sind viele Chancen, aber auch einige Herausforderungen und eine neue Rolle der Führungskräfte verbunden. Hybrides Arbeiten verändert die Arbeit der Führungskräfte stark, weil kaum alle Mitarbeiter zur gleichen Zeit für Besprechungen im Büro sind, weil es weniger regelmäßigen Austausch zwischen den Mitarbeitern gibt, wechselseitige Inspiration und Anregungen weniger häufig stattfinden und die Informationen über informelle Kanäle nicht mehr so schnell fließen. Die Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, das Umfeld neu zu gestalten, um die Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit in der neuen hybriden Arbeitswelt sicherzustellen.

- Sie müssen klare Qualitätskriterien und leistbare Arbeitsmengen definieren.
- Sie müssen überlegen, wie der Teamgeist unter den neuen Rahmenbedingungen aufrechterhalten werden kann,
- wie Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Prozesse im Remote-Modus beziehungsweise im Hybrid-Modus (Teil vom

Team ist remote, Teil vom Team ist vor Ort) optimal verteilt werden können und

– welche Aufgaben beziehungsweise Termine sich besser persönlich abhalten lassen (zum Beispiel Jahres-Mitarbeitergespräche oder Meetings zu komplexen Themen).

Damit die hybride Führung von Mitarbeitern vor Ort und Mitarbeitern im Homeoffice gelingt, braucht es einen genauen Einblick in die Arbeitsprozesse und es müssen neue Strukturen und eine geeignete Organisation geschaffen werden. Hybride Führung verlangt neue Formen von Leadership und neue Führungsqualitäten. Die Führung muss an das hybride Arbeiten angepasst werden.

Teambuilding im Fokus

Führungskräfte müssen sich die Frage stellen, welche Art der Information in welchem Rhythmus fließen sollte, welche Art von Abstimmung die Mitarbeiter in Zukunft untereinander brauchen und welche Informationen schriftlich weitergegeben werden und welche mündlich. Dabei können auch Widerstände auftreten, wenn Mitarbeiter klar definierte Vorgaben als verstärkte Form der Kontrolle wahrnehmen.

Als Führungskraft ist es unabdingbar, dem Team eine Orientierung und klare Ziele zu geben sowie die Rollen und Strukturen für das verteilte Arbeiten vorzubereiten. Damit dies zum Erfolg führt, müssen die Führungskräfte Vertrauen aufbauen, ein Gefühl der Zugehörigkeit und der Bedeutung der Arbeit eines jeden Einzelnen schaffen. Es gilt, aus verteilten Individuen ein verbundenes Team zu formen und dauerhaft zu erhalten.

Gruppendynamik im Blick behalten

Hybride Arbeitswelten benötigen auch eine Neuordnung der organisatorischen Abläufe und Regeln, wann, wo und wie etwas stattfindet. Es muss definiert werden, welche Termine online möglich sind, wie zum Beispiel kurze Informationsabstimmungen, was sowohl virtuell erledigt werden kann als auch Präsenz verlangt und was vor Ort entschieden wird. Jedem Mitarbeiter muss bewusst sein, dass es gewisse Termine gibt, die ausschließlich persönlich abgehalten werden können, wie zum Beispiel Kreativ-Meetings.

Einen weiteren herausfordernden Aspekt stellt die Gruppendynamik im hybriden Kontext dar, da die Mitarbeiter im Büro oft gefühlt näher sind und deshalb rascher und eventuell mehr (wichtige) Informationen bekommen als die Kollegen, die zu Hause arbeiten, und

somit die Gefahr besteht, dass es zu separatistischen Bewegungen der Mitarbeiter vor Ort im Büro kommen könnte.

Arbeitsergebnisse statt Anwesenheitszeiten honorieren

Die neue Flexibilität der Arbeit bietet aber auch Chancen und stellt eine exzellente Möglichkeit dar, Leistungen, Selbstverwirklichung und Gemeinschaftsgefühl besser in Einklang zu bringen als in der „alten Welt“. Eine flexible und agile Arbeitskultur mit einem hohen Ausmaß an Eigenverantwortung und Gestaltungsmöglichkeit ist insbesondere bei jüngeren, qualifizierten Mitarbeitern ein wichtiger Erfolgsfaktor. Zu dieser neuen Kultur gehört auch, dass die Arbeitsergebnisse und nicht die Anwesenheitszeiten honoriert werden.

In den letzten Monaten wurde verstärkt in vielen, vor allem in großen internationalen Konzernen, die Basis für eine neue Arbeitskultur gelegt. Der Trend geht in Richtung Kernarbeitstage mit vorwie-

gend Büropräsenz zur Wochenmitte und Homeoffice-Möglichkeit am Wochenrand. Das mittel- bis langfristige Ziel der Teamführung ist es, unter neuen Spielregeln und neuen Verantwortlichkeiten hochmotivierte und eigenverantwortliche Mitarbeiter zu entwickeln, die zielgerichtet zusammenarbeiten.

Evaluation im Trial-and-Error-Prinzip

Damit der Mix aus Büroarbeit und Homeoffice effizient und produktiv funktioniert, müssen die Faktoren People, Place, Technology und Organisation unter dem Trial-and-Error-Prinzip laufend evaluiert werden:

– Was läuft im Remote-Modus gut? Welche Herausforderungen konnten gemeistert werden?

– Mit welchen Schwierigkeiten sind Führungskräfte konfrontiert?

– Was könnte bei der Lösungsfindung helfen?

– Welche Gewohnheiten haben sich verändert?

– Ist die Führungskraft ihren Mitarbeitern selbst ein gutes Vorbild für Remote-Working?

– Passen die eingesetzten Tools und die Aufgabenverteilung?

– Werden Hygiene-Faktoren, wie Arbeitsrhythmus und Erreichbarkeit ausreichend beachtet?

Auch im Bankensektor haben bereits viele Unternehmen Erfahrungen mit hybrider Führung gesammelt. Derzeit besteht aber noch einige Unsicherheit, weil viele Führungskräfte die neuen Strukturen erst ausprobieren und lernen müssen, diese auf das jeweilige Unternehmen und ihre Teams optimal anzupassen.

Dr. Ewald Judt ist Honorarprofessor der Wirtschaftsuniversität Wien, ewald.judt@wu.ac.at. Dr. Claudia Klausegger ist Assistenzprofessorin am Institut für Marketing-Management der Wirtschaftsuniversität Wien, claudia.klausegger@wu.ac.at.



bank und markt
ZEITSCHRIFT FÜR BANKING

Verlag und Redaktion
Verlag Fritz Knapp GmbH
Gerbermühlstraße 9,
60594 Frankfurt am Main,
Postfach 700362,
60553 Frankfurt am Main

Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-0
Telefax + 49 (0) 69/7 07 84 00
Internet: www.kreditwesen.de
E-Mail: red.bum@kreditwesen.de

Chefredaktion: Philipp Otto (P.O.),
Swantje Benkelberg (sb);
Redaktion: Philipp Hafner (ph), Carsten
Englert (ce), Miriam Veith (mv)

Redaktionssekretariat und Lektorat:
Elke Hildmann
Satz und Layout: Eckhard Gasteyer

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten

worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesen.de.

Verlagsleitung: Philipp Otto
Anzeigenleitung: Timo Hartig
Anzeigenverkauf: Hans-Peter Schmitt,
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-43

Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 50 vom 1.1. 2021.

Erscheinungsweise: Am 15. jeden Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich 538,80 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/3 jährlich 279,90 Euro. Ausland: jährlich 569,40 Euro. Preis des Einzelheftes 25,00 Euro (zuzügl. Versandkosten). **Verbundabonnement** mit der „Zeitschrift für das

gesamte Kreditwesen“: jährlich 1.012,40 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2 jährlich 535,20 Euro. Ausland: jährlich 1.116,80 Euro. Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-25

Als Supplement liegt „cards KARTEN cartes“ jeweils am 15. Februar, 15. Mai, 15. August und 15. November dieser Zeitschrift bei. Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen:
Frankfurter Sparkasse, IBAN: D68 5005 0201 0200 1469 71, BIC: HELADEF1822
Postbank Frankfurt, IBAN: DE96 5001 0060 0060 4826 09, BIC: PBNKDEFFXXX

Druck: Hoehl-Druck Medien + Service GmbH, Gutenbergstraße 1, 36251 Bad Hersfeld
ISSN 1433-5204

Quellenangaben Fotos

Seite 2: Fritz Knapp Verlag GmbH; Seite 6: Quirion; Seite 10: DVAG; Seite 11: Zum goldenen Hirschen; Seite 14: AdobeStock/pikselstock; C. Andersch/R + V; Seite 16: AdobeStock/Romolo Tavani, T. Wittmann/SV Versicherung; Seite 19: Foto: Adobe Stock/vectorfusionart, D. Robers und P. Leins/beide privat; Seite 23: AdobeStock/fotomek, H. Webersinke/V-Bank AG_Erik Schumacher photography; Seite 26: AdobeStock/Felix, F. Boschert/Katharina Schiffel, K.Höppner/Grit Siwonja, Berlin; Seite 30: AdobeStock/Syda Productions, K. von Hardenberg/Indigo; Seite 33: R. Hartenstein/Akamai; Seite 34: Pair Finance; Seite 36: J. Weidmann/Deutsche Bundesbank (Frank Rumpfenhorst), S. König/Helaba, C. Eisele/privat, U. Theileis/L-Bank (Wagenhan), H. Kramer/Grenke Bank AG, J. Hoof/Sparkasse Dresden, Seite 37: A. Schuster/VR Bank Kitzingen, L. Gersch/Allianz, T. Schumacher/Axa, N. Peter/BMW