

Das Beste aus beiden Welten

Remote und Hybrid Leadership in einer neuen Arbeitswelt

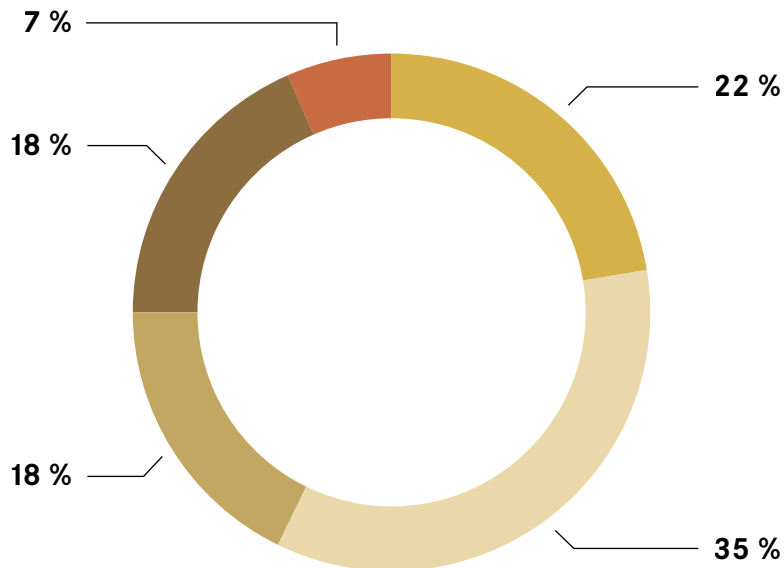
Mehr als 150 Personen aus Management und Führungspositionen nahmen an der robin mood Leadership-Umfrage von 22. März bis 8. April 2022 teil. Erste Auszüge der Ergebnisse wurden am 21. April 2022 bei den Millstätter Wirtschaftsgesprächen präsentiert.

Während der vergangenen beiden Jahre war Home-Office bei vielen Arbeitgebern pandemiebedingt sehr präsent; diese geänderte Arbeitsrealität wirkte sich nicht zuletzt auf Leadership im bidirektionalen Sinne - führen und geführt werden - aus. Daher lag der Fokus der diesjährigen Leadership-Befragung auf Remote und Hybrid Leadership: Remote Leadership bezeichnet grundsätzlich das Führen von MitarbeiterInnen auf Distanz; Hybrid Leadership hingegen stellt eine Mischform aus Führung vor Ort und von anderen Standorten aus dar.

57 % der Befragten haben bereits remote oder hybrid geführt; 36 % haben Erfahrungen mit Remote oder Hybrid Leadership durch andere Personen gemacht.

Was sind Ihre persönlichen Erfahrungen mit Remote/Hybrid Leadership? (Mehrfachnennungen möglich) (n= 152 Antworten¹)

- Ich habe remote geführt.
- Ich habe hybrid geführt.
- Ich wurde remote geführt.
- Ich wurde hybrid geführt.
- Ich habe keine persönlichen Erfahrungen mit Remote/Hybrid Leadership.



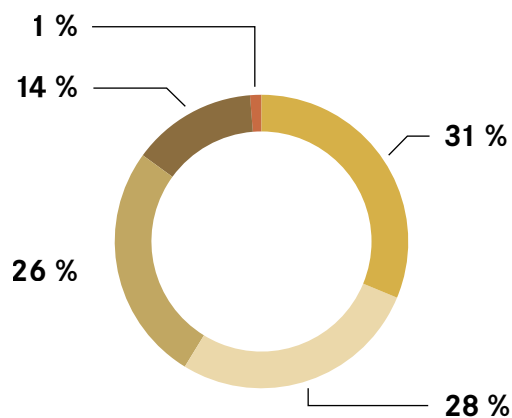
¹ Die Anzahl der Antworten variiert aufgrund verketteter Fragen und der Möglichkeit, Fragen zu überspringen.

Hybrid Leadership weiterhin im Fokus

Die Umfragewerte sprechen eine deutliche Sprache: Auch nach einer Pandemie, die Remote Leadership in vielen Branchen unumgänglich gemacht hat, wird das Thema weiterhin relevant bleiben oder sogar an Relevanz gewinnen. Remote Leadership wird nur von 15 % der Befragten als Thema wahrgenommen, das an Relevanz verlieren wird; ein noch deutlicheres Bild zeichnet sich bei Hybrid Leadership ab, welche nur 6 % der Befragten als vorübergehendes Phänomen betrachten. Der Trend geht also möglicherweise von Remote zu Hybrid: Wenig verwunderlich, da Präsenz nach zwei Jahren Pandemie nun wieder vermehrt möglich ist, aber auf die Vorzüge des ortsunabhängigen Arbeitens nicht mehr verzichtet werden will. Nun gilt es, das Beste aus beiden Welten zu finden - Remote und Hybrid Leadership sind längst keine Notlösungen mehr, sondern müssen mindestens genauso gut funktionieren wie in Präsenz.

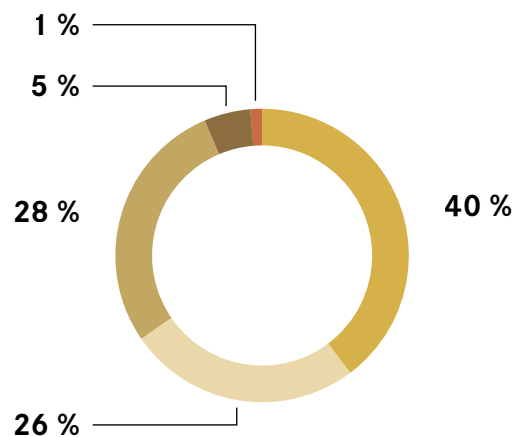
Remote Leadership wird Ihrer Meinung nach in den kommenden Jahren... (n=80 Antworten)

- weiter stark an Relevanz gewinnen.
- eher weiter an Relevanz gewinnen.
- ähnlich relevant bleiben.
- eher wieder an Relevanz verlieren.
- wieder stark an Relevanz verlieren.



Hybrid Leadership wird Ihrer Meinung nach in den kommenden Jahren... (n=78 Antworten)

- weiter stark an Relevanz gewinnen.
- eher weiter an Relevanz gewinnen.
- ähnlich relevant bleiben.
- eher wieder an Relevanz verlieren.
- wieder stark an Relevanz verlieren.

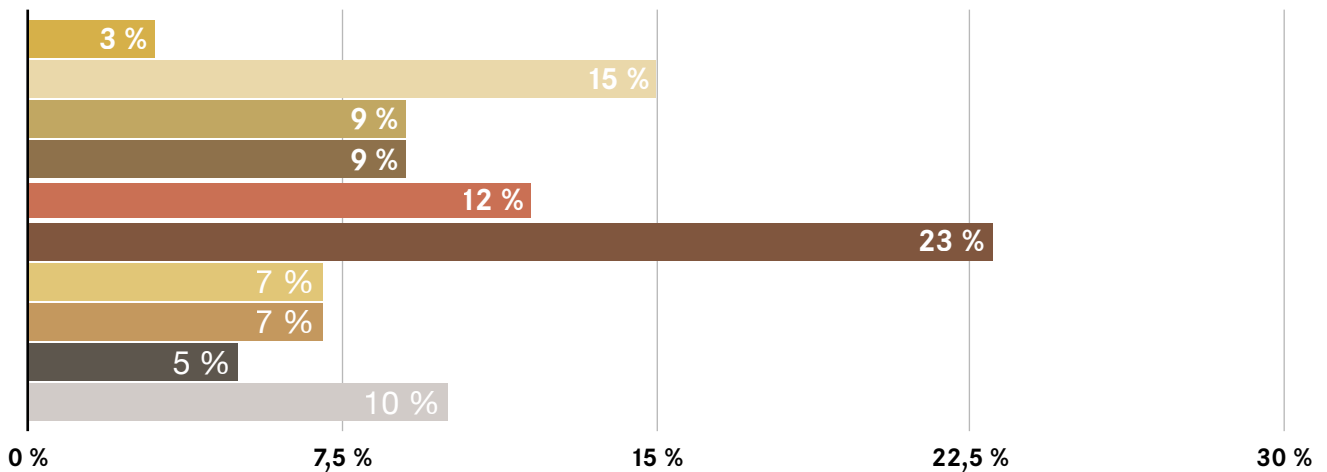


Kommunikationsprobleme und fehlende Regeln im Home-Office

Die derzeit prominenteste Form der Remote Leadership, welche in den vergangenen beiden Jahren hauptsächlich praktiziert wurde, ist durch Home-Office: Während der Pandemie wurde Home-Office von der österreichischen Bundesregierung empfohlen; von der deutschen Bundesregierung, sofern möglich, sogar verordnet. Beide Seiten, die von Remote Leadership betroffen waren - sowohl Führungskräfte, als auch die Geführten - hatten hier mit derselben Situation zu kämpfen; in vielen Betrieben war Home-Office etwas Neues, und die Umstellung Anfang 2020 musste rasch gehen. Inzwischen sind aber die meisten technischen Hürden überwunden; nur 9 % sehen die Infrastruktur noch als Herausforderung. Der größte Hemmschuh sind die persönlichen Kontakte zu KollegInnen, die sich durch die physische Entfernung schwieriger gestalten bzw. komplett verloren gehen. Außerdem geben 15 % der Befragten an, dass sie die Abgrenzung von Beruf und Privatleben als Herausforderung wahrnehmen; dies ist wohl durch die fehlende räumliche Abtrennung von Arbeitsplatz und Wohnraum bedingt. Hier sind die Arbeitgeber in ihrer Fürsorgepflicht gefragt und gefordert, etwa indem Unterstützung im Hinblick auf Self-Leadership angeboten wird bzw. Führungsprogramme entsprechend angepasst werden.

Mit welchen Herausforderungen kämpfen Sie persönlich im Home-Office? (Mehrfachnennung möglich, max. 4) (n=194 Antworten)

- Selbstorganisation
- Abgrenzung Beruf/Privatleben
- Arbeitszeiten
- Infrastruktur (bspw. Arbeitsplatz, Internetverbindung, etc.)
- interne Kommunikation (bspw. Weitergabe wichtiger Informationen)
- Zusammenarbeit mit KollegInnen - Fehlen persönlicher Kontakte
- Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten - Fehlen von Feedback
- aufwendigere Planung/Koordination
- Kontrollverlust
- Ich bin selbst nicht im Home-Office tätig oder kämpfe mit keinen Herausforderungen.

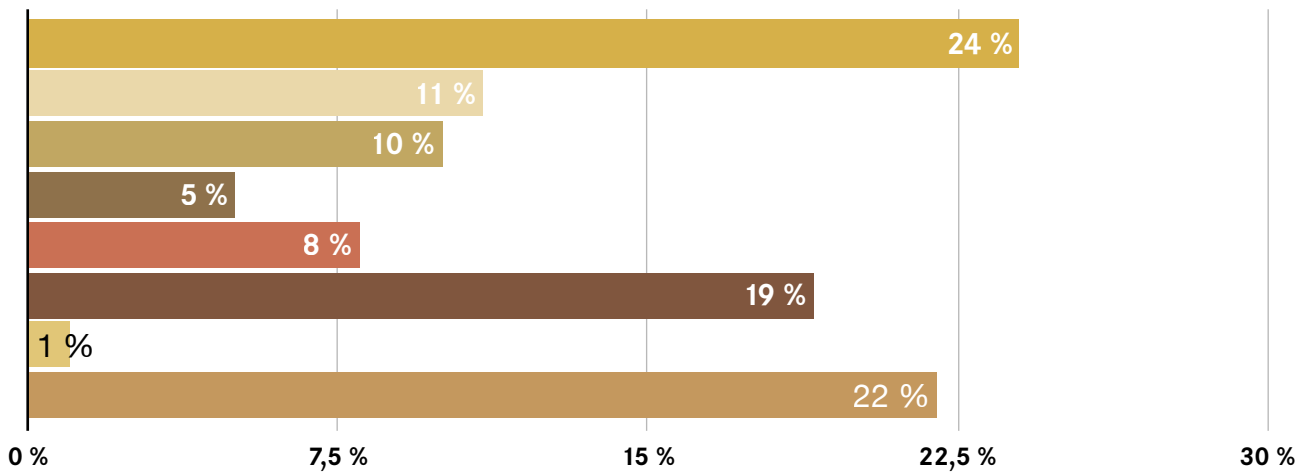


Ein entscheidender Faktor für dieses Problem ist zusätzlich, dass nur bei knapp einem Viertel der Befragten klare Regeln zu Arbeitszeiten im Home-Office definiert sind.

22 % der Befragten haben in ihrem Unternehmen oder ihrer Institution keinerlei klar definierte Regeln für Remote Work, obwohl der Informationsfluss eine massive Challenge ist. Nur 8 % der Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen klare Regelungen hinsichtlich der Informationsweitergabe getroffen wurden.

**Sind in Ihrem Unternehmen/Ihrer Institution verbindliche Regeln für Remote Work definiert?
(Mehrfachnennung möglich) (n=147 Antworten)**

- ja, hinsichtlich Arbeitszeit (bspw. ob sie nach Bedarf freier eingeteilt werden darf)
- ja, hinsichtlich Remote Meetings (bspw. ob die Kamera verpflichtend einzuschalten ist)
- ja, hinsichtlich der Zusammenarbeit mit KollegInnen
- ja, hinsichtlich der Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten
- ja, hinsichtlich der Weitergabe von Informationen (bspw. zum Status von Projekten)
- ja, hinsichtlich Erreichbarkeit
- Sonstiges
- nein

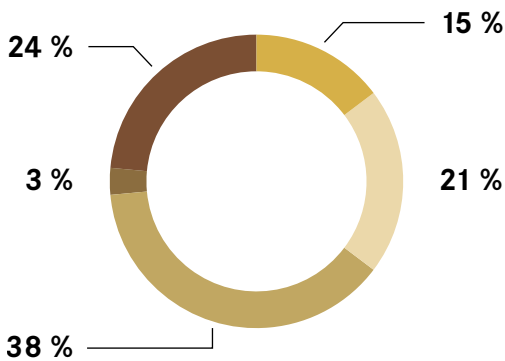


Selbsteinschätzung ist wichtig, aber nicht alles!

Unterschiede zeigen sich in der Einschätzung von Führungskompetenz in einem hybriden Umfeld: Die eigene Führungskompetenz wurde im Durchschnitt besser bewertet als die Führungskompetenz der Vorgesetzten. Hier zeigt sich, dass laufendes Stimmungsmonitoring unter den MitarbeiterInnen in anonymer Form nützlich ist, um die eigene Wahrnehmung durch die essenzielle Komponente der Wahrnehmung der Geführten zu ergänzen.

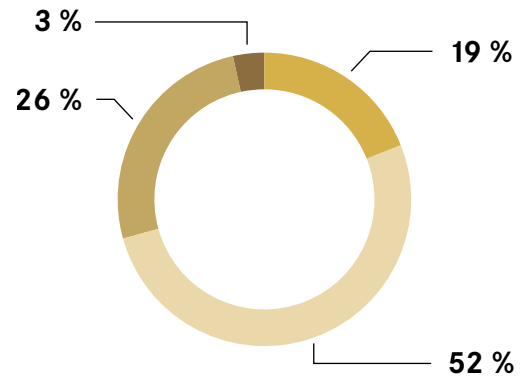
Wie würden Sie die Kompetenz Ihres/Ihrer Vorgesetzten hinsichtlich Remote/Hybrid Leadership bewerten? (n=34 Antworten)

- sehr gut
- gut
- befriedigend
- genügend
- nicht genügend
- nicht zutreffend (bspw. da ich selbst Arbeitgeber bin)



Wie würden Sie Ihre eigene Kompetenz hinsichtlich Remote/Hybrid Leadership bewerten? (n=58 Antworten)

- sehr gut
- gut
- befriedigend
- genügend
- nicht genügend

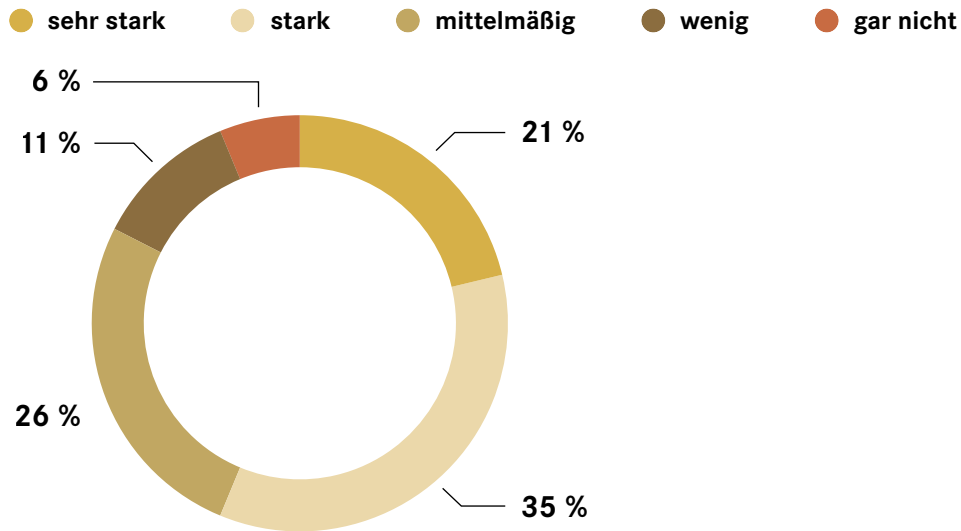


Kommunikation anders, aber ähnlich qualitativ

Die interne Kommunikation hat sich im Gesamtbild seit Beginn der Pandemie weder stark verbessert noch verschlechtert: Knapp 36 % gaben an, dass die Kommunikation gleich geblieben ist; auch sonst zeigen sich keine starken Tendenzen. In den Freitextantworten ist zu lesen, dass sich der Aufwand zur Aufrechterhaltung des gleichmäßig hohen Informationsstandes höher als im Präsenzbetrieb gestaltet. Mehr als die Hälfte der Befragten arbeitet mit einer gezielten Auswahl weniger Kommunikationstools, die die Anforderungen gut abdecken. 11 % haben Probleme, weil aufgrund der Vielzahl der Tools der Überblick nicht behalten werden kann; 8 % sehen Verbesserungspotenziale, weil Features der Tools nicht bekannt sind.

Der Großteil der Kommunikation läuft über E-Mail, audiovisuelle Tools sowie Telefonate ab. In vielen Kommentaren nehmen E-Mails 70-80 % der Kommunikation ein. Im Hintertreffen sind hingegen SMS, WhatsApp-Textnachrichten sowie Videotelefonie und Sprachnachrichten über WhatsApp. In den Kommentaren wurde oft der Messenger Signal erwähnt, da WhatsApp mancherorts aus datenschutzrechtlichen Gründen vermieden wird. Grundsätzlich reichen insbesondere Kommunikationstools auf dem Smartphone weit in die Alltagsrealität der MitarbeiterInnen hinein, sodass sie sich entweder hemmend oder verstärkend auf die sozialen Beziehungen innerhalb der Organisation auswirken können. Eine individuell auf die Zielgruppe abgestimmte Lösung ist notwendig, denn mehr als die Hälfte der Befragten findet, dass die soziale Beziehung zu Vorgesetzten und MitarbeiterInnen zumindest stark vom Kommunikationstool abhängt.

Inwiefern finden Sie, dass der Aufrechterhalt einer sozialen Beziehung zu Vorgesetzten/ Mitarbeitenden vom Kommunikationstool abhängt? (n=80 Antworten)



Die pandemische Situation hat gezeigt, dass es auch möglich ist, zusammenzuarbeiten, wenn man sich nicht am selben Ort befindet. Dadurch ist das Vertrauen in die Mitarbeitenden sowie die Personen in Management und Führungspositionen tendenziell gestiegen. Beim Verhältnis zu den Mitarbeitenden hat sich ebenfalls in der Wahrnehmung der befragten Führungskräfte nicht viel geändert: Gründe dafür sind weniger Kontakt und persönlicher Austausch, ausgeglichen durch das größere Vertrauen, sowie kürzere Meetings mit stärkerem Fokus. Die Kommentare zeigen einen Shift von verringertem persönlichen Kontakt auf der einen Seite zu fokussierterem professionellen Kontakt auf der anderen Seite, wodurch das Verhältnis zwar insgesamt auf einem ähnlichen Niveau bleibt, sich aber anders gestaltet als in präpandemischen Zeiten.

Remote und vor allem Hybrid Leadership werden also nach wie vor ein wichtiges Thema bleiben - jetzt gilt es, das Beste aus beiden Welten zu finden.

Weitere Informationen zur Umfrage, zum Stimmungsbarometer robin mood sowie zu den diesjährigen Millstätter Wirtschaftsgesprächen finden Sie unter robinmood.eu und unter mwg.or.at.