

Vertrauensvolles Führen von Mitarbeitenden im Home-Office - worauf es wirklich ankommt

Eine Kurzfassung des im Juni 2021 im [CITPlus](#) erschienenen Beitrags von Prof. Dr. Peter M. Kunz, [Life-and-Work-Science-International](#)

Die ersten Erfahrungen mit dem „Entlassen“ der Mitarbeitenden ins Home-Office sind ja nun gemacht: etliche Chefinnen und Chefs haben – für sich selbst überraschend – positive Erfahrungen damit gemacht, insbesondere mit den High-Performern war es einfach gewesen. Aber überwiegend Ingenieure haben erkennen müssen, dass sie die „Low-Performer“ im Home-Office wenig befriedigend erreicht haben und schwierige, unbefriedigende Führungssituationen entstanden sind.

Übrigens berichteten mir in meinen jüngsten Gesprächen und Umfragen weibliche Führungskräfte nahezu ausschließlich von positiven Erfahrungen. Das erinnerte mich an meine Arbeiten und Projekte in Mexiko, über die ich eine Studie zu „erfolgreichen Prozessveränderungen in mexikanischen, produzierenden Unternehmen“ verfasst hatte. Etliche Direktoren deutscher Tochterunternehmen, denen ich meine damalige Studie zur Verfügung gestellt hatte, stuften sie als sehr beachtlich ein. Durch die Bank bemerkenswert für jene „alten“ Hasen“ war, dass ein Newcomer in der mexikanischen Landschaft im Großen und Ganzen zutreffend erfasst hat, wie man Menschen führen kann, die nicht so ticken, wie eine deutsche Führungskraft denkt, dass sie ticken. Die Erfahrungen aus vielen erfolgreichen Projekten als Projektmanager haben im Januar 1998 zur Gründung von *Life-and-Work-Science-International* geführt (die Studie ist noch heute aktuell und wird auf Nachfrage kostenlos zur Verfügung gestellt).

Geert Hofstede hat mit seiner 1991 publizierten Studie „Lokal Denken und Global Handeln“ an mehreren Standorten der IBM die wesentlichsten Aspekte guter Führung – nach Ländern differenziert und geclustert – in hervorragender Weise zusammengestellt: Während man vor 30 Jahren noch daran gedacht hatte, dass deutsche Führungskräfte im Ausland vorwiegend Menschen lokaler Provenienz führen, sind nur noch wenige Produktionsstätten monokulturell aufgestellt: ganz extrem bei uns in Deutschland: die „fernen Länder“ sind mindestens als Arbeitsmigranten an unseren Arbeitsplätzen angekommen (selbst wenn die Mitarbeitenden in Deutschland geboren sind: epigenetisch sind sie noch im Herkunftsland ihrer Eltern und Großeltern kulturell verwurzelt).

Als erstes müssen wir festhalten, dass auf unserer Erde Menschen verschiedener Ethnien (teils auch über Staatsgrenzen hinweg) leben, die in ihren Kulturen unterschiedlich zu unserer Kultur „Denken, Fühlen und Handeln“ erfahren haben, so dass sie auch unterschiedlich geführt werden müssen. Engmaschiger gefasst: Jede(r) Mitarbeitende muss individuell geführt werden. Frauen (weiblichen) gelingt das in der Regel besser: weshalb?

Führen mit Motiven

Führen ist keine strategisch-mathematische Aufgabe zu manipulieren – Führen ist eine strategische-emotionale Aufgabe, die Motivatoren der Mitarbeitenden anzusprechen. Frauen können in der überwiegenden Mehrzahl intuitiv die Motive der Mitarbeitenden erkennen, welche sind, gute Arbeit zu machen und einen positiven Beitrag im Sinne des Unternehmens und seiner Ziele zu leisten. Antoine de Saint-Exupéry hat in „Die Stadt in der Wüste“ (Verlag Citadelle) jene vielzitierten Worte den Führungshandelnden mitgegeben: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer“. Dieser Satz ist deshalb so bedeutungsvoll, weil er alle Menschen aller unterschiedlichen Kulturen dieser Erde gleichermaßen erfasst.

Angesichts der enormen Vielfalt der zu führenden Menschen an unseren Arbeitsplätzen können Grenzen (kulturelle Barrieren) nur überwunden werden, wenn die Führungskraft sich im Klaren ist, wie sie jeweils über den Mitarbeitenden „denkt“, die/der beispielsweise gerade im Feedback-Gespräch oder in einer Team-Sitzung vor ihr/ihm sitzt. Jede noch so winzige, herablassende Denke wird vom Gegenüber instinktiv gespürt/wahrgenommen und erzeugt eine (Abwehr)Haltung, die kontraproduktiv für das Unternehmen zu Reibung und Widerstand führt. Das „A und O“ einer vertrauensvollen, kooperierenden Zusammenarbeit liegt in der wohlwollenden Einstellung zu allen Mitarbeitenden (sie ist „trainierbar“: beginnt mit ehrlicher Dankbarkeit für ggf. auch noch so kleine, zunächst unscheinbare gute Ereignisse bis hin, täglich wenigstens eine gutes Haar zu entdecken). LaWSi hat eine „Regenbogen-Methode“ entwickelt herauszufinden, wie Mitarbeitende emotional „gestrickt“ sind, um die Motivatoren transparent zu machen, die es zu fördern gilt, wenn der richtige „gute“, fördernde Ansporn gefunden werden will.

Als zweites müssen wir festhalten, dass eine Führungspersönlichkeit nur erfolgreich ist, wenn sie „klar“ kommuniziert und vollständig delegiert (wozu grenzenloses Zutrauen und Vertrauen – jedoch nicht blindes“ – gehört).

Worum geht es eigentlich beim Vertrauen?

Unbegrenztes Vertrauen im beruflichen Umfeld wird von Führungspersonen jenen Mitarbeitenden entgegen gebracht, von denen die Führungskraft instinktiv spürt und aus Erfahrung weiß, dass diese die erwarteten Ergebnisse auch außerhalb eines mittelbaren Kontakts ohne ständige direkte Rückkopplung/Kontrolle fristgerecht erbringen werden und sich gegebenenfalls selbständig Hilfe holen, wenn die (eventuell gar nicht einmal konkret vereinbarten) Ergebnisse nicht (oder nicht so) geliefert werden können. Das nennt man „vollständige Delegation“, und wäre mit jedem Mitarbeitenden „schön“. Nur, wie kommt man dahin?

Vertrauen ist mit „Zutrauen“ gekoppelt: Zutrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden in unsicheren Situationen oder bei Risiko-behaftetem Ausgang, „richtig“ zu handeln. Ein derartiges Elementar-Vertrauen bringen Führungskräfte schon lange ihren Außendienst- oder Mitarbeitenden auf Montage entgegen. Wieso eigentlich, fragt man sich, funktioniert es da überwiegend immer gut? Ein wichtiger Schritt, um „Klarheit für sich im Führungshandeln“ zu bekommen, ist es zu erkennen, was es ausmacht, vor allem den Mitarbeitenden auf Montage in Distanz „blindlings“ zu vertrauen. Es sind die beiden elementarsten Komponenten des Projektmanagements:

- eine klare Aufgabenstellung (montiere genau diese Anlage in ...) und
- eine klare Zielsetzung (um sie am ... funktionierend dem Auftraggeber übergeben zu können).

Die Ergebnis-Kontrolle ist hier sehr einfach, wie jeder leicht einsieht: Das erwartete Ergebnis steht jedem von Beginn an vor Augen und die Aufgabe ist eindeutig formuliert.

Primär geht es also um Ergebnisse

Im Prinzip geht es also darum, dass vergleichbar zur Anlagen-Montage von den Mitarbeitenden im Home-Office erwünschte, gute Ergebnisse bis zu einem vereinbarten Zeitpunkt geliefert werden. Dabei spielt es doch sogar eigentlich überhaupt keine Rolle, welche (Arbeits-)Zeit dafür real aufgewendet wurde, wenn das erwünschte Ergebnis vollumfänglich zum vereinbarten Zeitpunkt geliefert wird!

Hierbei sind natürlich Prämissen des Arbeitsschutzgesetzes einzubeziehen, die in einem anderen Beitrag vorgestellt werden: Wie kann man(n)/frau „Home“ und „Office“ wirklich trennen, um nicht

ins Burn-out zu geraten. Hier haben Vorgesetzte weiterreichende Verpflichtungen (meistens aber noch gar nicht erkannt, dass sie sie haben), die – so lange es gut geht – glimpflich ausgehen: Sollten Herzinfarkte o.ä. im Home-Office vermehrt auftreten, werden nicht nur die Krankenkassen hellhörig werden.

Ziele vereinbaren und erwartete Arbeitsergebnisse transparent machen

Projekte scheitern oder dauern länger (gleichgültig ob am Arbeitsplatz oder im Home-Office), wenn die Beteiligten unklare oder sogar divergierende Vorstellungen davon haben, was erwartet wird und wie das von der Führungskraft „erwartete“ Ergebnis konkret aussieht.

Nur wenn man(n)/frau SMARTe Ziele (bzw. Teilziele) vereinbart hat, kennt jeder Beteiligte die Richtung, wohin das „Schiff segeln soll“ (SMART steht für Specific Measurable Achievable Reasonable Terminated). Ein erfahrener Projektmanager weiß aber auch, dass das Ziel (bzw. Teilziel) ein konkretes für alle Beteiligten gut vorstellbares und gleichermaßen akzeptiertes Ergebnis benennt. Zwei Beispiele, wie „Ergebnisse konkret“ aussehen können, ohne dass sie schon erarbeitet wurden, werden hier erläutert:

1. Im Rahmen eines Projektes mit Untersuchungen ist allen Beteiligten vor Beginn der Arbeit klar, wenn zusätzlich zur Messaufgabe die Auswertungsdiagramme (Abbildung 1) erarbeitet wurden, in das – vorher vereinbart wie viele – Messwerte spezifisch ausgewertet eingetragen werden. Wenn schon eine Erwartungskurve ausgedacht wurde, wo die Messwerte plausibilisiert liegen dürften, kann im Trouble-Shooting vorab besprochen werden, was z.B. zu veranlassen ist, wenn die gemessenen Werte von der Erwartungskurve mehr als 10 % abweichen.

UMA Untersuchungs-, Mess- und Auswertprogramm am Beispiel
„Sauerkraut-Fermentation“

U Untersuchung / Labormethode	M Messungen	A Auswertung (Tabellen, Diagramme, Spinnennetze, Blockverfahrsbilder, etc.)
Rezept recherchieren		
Entfernen der äußeren Blätter (Tag 1) Hobeln, Salzen, Pressen (Tag 1)		
In Fermentationsgefäß einwiegen (Tag 1) Fermentieren lassen bei RT 2.-8. Tag	pH als Indikator für Milchsäureproduktion nach SOP P1	<p>pH f (t)</p>
Gasproduktion Jeden Tag	Luftballonmethode (über Fermentations- gefäß stülpen)	<p>V Gas f(t)</p>
Reifen lassen bei 4°C 8.-24. Tag Abtropfen lassen	Wiegen nach Abtropfen	<p>Gewicht</p>

Abb. 1

2. Bei Recherchen sind vorher ausgedachte Tableaus (Abbildung 2) hilfreich, in denen Kästchen zu jedem als relevant eingeschätzten Merkmal in entsprechender Größe angelegt sind, die alle ausgefüllt sein müssen (wenn eines leer bleibt, muss frühzeitig Hilfe angefordert werden). Die auf das Wesentliche in den Tableaus komprimierten Fakten können später „nebeneinander gelegt“ und leicht miteinander verglichen werden (bei vergebenen Parametern möglicherweise in einem Spinnennetz-Diagramm quantitativ einander gegenüber gestellt).

**Technische Biologie [TB] für Semester 1 CB WS
Tableau für Handout zum Vortrag ...**

Tragen Sie mindestens 40 relevante Stichworte ein:

Bearbeiter (Datum)	A q u a p o r i n	
Vorkommen in der „Natur“?	Funktion in der Natur:	wie nutzt die „Natur“ dieses „in“?
Welche Substanzen sind zu diesem Molekül ähnlich?	Wie sieht das Molekül räumlich aus? (Foto)	Wird es technisch genutzt? Wo?
Zu welcher „Gruppe“ gehört es? Welche Moleküle gehören noch zu dieser Gruppe? (1.)	Beschreiben Sie die Gruppe und erläutern Sie im Detail Gemeinsamkeiten/ Unterschiede zw. Ihrem und einem anderen Molekül dieser Gruppe (1.): G: G: G: U: U: U: U:	Wo nutzt man technisch schon Substanzen dieser Gruppe? Welche?
Literatur	Was sollen sich die Kommilitonen aus Ihrem Beitrag unbedingt merken: 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Bemerkung (was könnten Sie auf der nächsten Party zu diesem Molekül erzählen, um „Eindruck bei anderen zu schinden“?)	

Abb. 2

Diese beiden Beispiele verdeutlichen exemplarisch, wie konkret und für alle Beteiligte klar und eindeutig erwartete Ergebnisse vorab besprochen und verbindlich sein müssen (manches Mal auch mit der Unterschrift unter der „Zielvereinbarung“).

Um vertrauensvoll führen zu können und um sich blindlings auf die Mitarbeitenden (insbesondere bei gewissen) zu verlassen, sind Feedback-Gespräche unerlässlich, wozu auf der Website: www.life-and-work-science.de (Life-and-Work-Science-International) zum Beispiel zum „konstruktiven Feedback geben“ eigene Beiträge zu finden sind. Auch trotz der Pflicht nach Arbeitsschutzgesetz, Mitarbeitende ins Home-Office zu schicken, bleibt die Verpflichtung zu einer ausgewogenen Präsenz-Kommunikation, weil alles, was „außerhalb der Bildschirm-Kanten“ existiert, der Führungspersönlichkeit, aber auch den anderen an Meetings Teilnehmenden verborgen und verschlossen bleibt.