



Führen auf Distanz

Herausforderungen für Führungskräfte in einer virtuellen Arbeitsumgebung

Internationaler Bericht
September 2023



**Kofinanziert von der
Europäischen Union**

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

INHALTSVERZEICHNIS

01 EINFÜHRUNG

ZWECK UND ZIELE 02

03 METHODIK

DEMOGRAFISCHE DATEN DER TEILNEHMER:INNEN 04

05 DIE PERSPEKTIVE DER FÜHRUNGSKRAFT

15 IDENTIFIZIERTE HERAUSFORDERUNGEN 06

08 ANALYSE DURCH DIE 5 DIMENSIONEN

DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE AUF EINEN BLICK 13

14 REGIONALE UNTERSCHIEDE

DIE SOZIALE DIMENSION 17

28 DIE PERSÖNLICHE DIMENSION

DIE KULTURELLE DIMENSION 48

55 DIE PLANUNGSDIMENSION

DIE PRAKTISCHE DIMENSION 63

76 DISKUSSION

EINFÜHRUNG



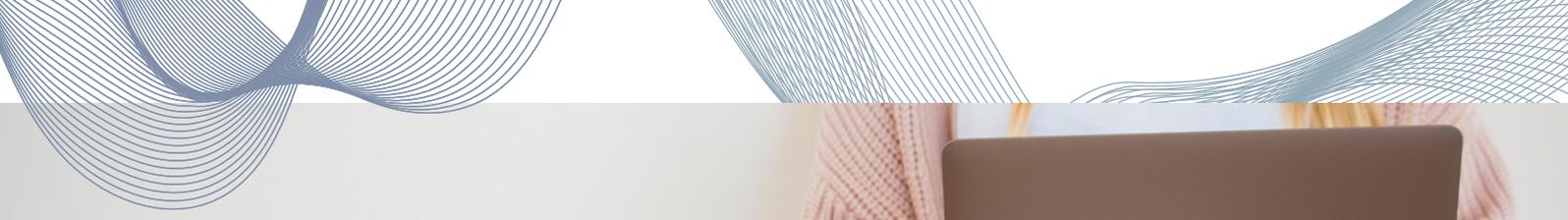
Dieser Bericht ist der zweite in einer Reihe umfassender Studien in acht europäischen Ländern (Schweden, Irland, Italien, Tschechische Republik, Österreich, Griechenland, Polen und Spanien), die sich auf die sich entwickelnde Landschaft der Fernarbeit konzentrieren. Im Gegensatz zum ersten Bericht, der sich mit Burnout bei Frauen befasste, die remote arbeiten, stehen in dieser Phase die Perspektiven von Manager:innen, Führungskräften und Coaches im Vordergrund. Unser Ziel ist es, ihre Herausforderungen und Wahrnehmungen von Burnout in Fernarbeit zu verstehen und so bei der Entwicklung wirksamer Strategien zur Bewältigung dieser Probleme zu helfen.



Zweck und Ziele

Das Hauptziel dieser Studie besteht darin, die differenzierten Herausforderungen und Perspektiven von Manager:innen, Führungskräften und Coaches im Kontext der Fernarbeit zu untersuchen, mit besonderem Fokus auf das Thema Burnout. Nach unserer ersten Untersuchung zum Burnout bei Frauen, die im Homeoffice arbeiten, zielt diese Phase darauf ab, das Verständnis dafür zu erweitern, wie sich Remotearbeit auf Frauen in Führungspositionen auswirkt. Zu den Hauptzielen gehören:

- 01** Verständnis der besonderen Herausforderungen, mit denen Manager:innen in Remote-Arbeitsumgebungen konfrontiert sind.
- 02** Einblick gewinnen in die Wahrnehmung und Erfahrungen von Führungskräften mit Burnout.
- 03** Identifikation effektiver Strategien und Praktiken, die Manager:innen nutzen, um Burnout zu lindern und das Wohlbefinden in Remote-Teams zu fördern.
- 04** Beitrag zur Entwicklung umfassender Tools und Richtlinien zur Unterstützung gesunder Remote-Arbeitskulturen.



Methodik

Diese Studie nutzte einen Ansatz mit gemischten Methoden, um sowohl qualitative als auch quantitative Daten zu sammeln und eine fundierte Analyse der Remote-Arbeitsumgebung aus Managementperspektive zu liefern. Die Methodik umfasste:

UMFRAGEN

Über 90 online verteilte Umfragen erfassten quantitative Daten zu verschiedenen Aspekten der Fernarbeit, darunter Arbeitsgewohnheiten, Burnout-Erfahrungen und Managementstrategien.

Die Interviews, die mit über 81 Manager:innen, Führungskräften und Coaches durchgeführt wurden, boten detaillierte qualitative Einblicke in persönliche Erfahrungen, Herausforderungen und Bewältigungsmechanismen in Remote-Arbeitsumgebungen.

INTERVIEWS

FOKUS-GRUPPEN

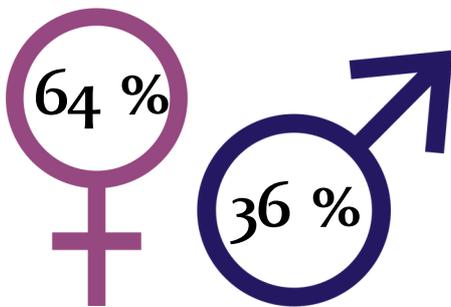
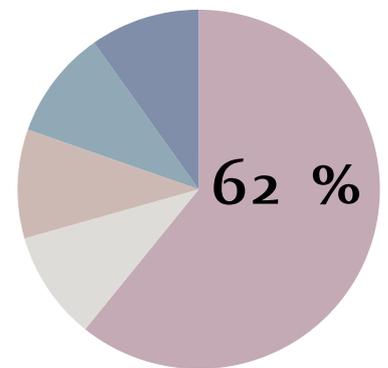
Diese Sitzungen fanden in jedem teilnehmenden Land statt und ermöglichten Gruppendiskussionen und Erfahrungsaustausch und bereicherten die Daten mit unterschiedlichen Perspektiven und kollaborativen Erkenntnissen.

Demografische Daten der Teilnehmer:innen

Die Studie umfasste ein breites Spektrum von Fachleuten, hauptsächlich in Führungspositionen, in acht europäischen Ländern. Die demografische Aufteilung der Teilnehmer:innen stellt sich wie folgt dar:

Professionelle Rollen

Der Großteil der Teilnehmer:innen (62 %) waren Führungskräfte, ergänzt durch Teamleiter:innen, HR-Mitarbeiter:innen, Coaches und Trainer:innen.



Geschlechterverteilung

Um die Geschlechtervielfalt in Führungspositionen widerzuspiegeln, waren 64 % der Teilnehmer:innen Frauen und 36 % Männer und boten damit unterschiedliche Perspektiven über Geschlechtergrenzen hinweg.

Erfahrung mit Burnout

Ein erheblicher Teil der Teilnehmer:innen hatte eigene Erfahrungen mit Burnout, sowohl persönlich als auch in ihren Teams. Konkret berichteten 63 % der Manager:innen über persönliche Begegnungen mit Burnout, während 74 % dies bei ihren Teammitgliedern beobachteten, was die Verbreitung und Auswirkung von Burnout in Führungspositionen hervorhebt.

Die Perspektive der Führungskraft



Für ein umfassendes und ausgewogenes Verständnis jeder Situation ist es entscheidend, dass eine Geschichte zwei Seiten hat. In diesem Teil unserer Studie haben wir Erkenntnisse von Manager:innen mit unterschiedlichem beruflichen Hintergrund und unterschiedlichen Management- und Führungsrollen gesammelt. Die Mehrheit der Teilnehmer:innen dieser Studie waren Manager:innen (62 %). Der Rest war in ähnlichen Senior- und Führungspositionen tätig, etwa als Teamleiter:innen, HR-Mitarbeiter:innen, Coaches und Trainer:innen. Davon waren 64 % Frauen und 36 % Männer.

Um das weit verbreitete Problem des Burnouts am Arbeitsplatz anzugehen und das vorherrschende Thema des Burnouts am Arbeitsplatz anzusprechen, ist es bemerkenswert, dass ein erheblicher Teil der Manager:innen in den acht Ländern Erfahrungen aus erster Hand mit dem Thema Burnout hat. 63 % der Führungskräfte haben persönlich ein Burnout erlebt. Darüber hinaus haben 74 % der Führungskräfte Erfahrungen mit Burnout bei Mitarbeiter:innen. Diese Daten unterstreichen die Dringlichkeit und Notwendigkeit der Bekämpfung von Burnout angesichts seiner weitreichenden Auswirkungen sowohl auf Manager:innen als auch auf ihre Teams.

15 identifizierte Herausforderungen

01

Schwierigkeiten beim Aufbau persönlicher Kontakte

02

Organisationskultur schaffen und verinnerlichen

03

Schwierigkeiten bei der Förderung des Teamzusammenhalts

04

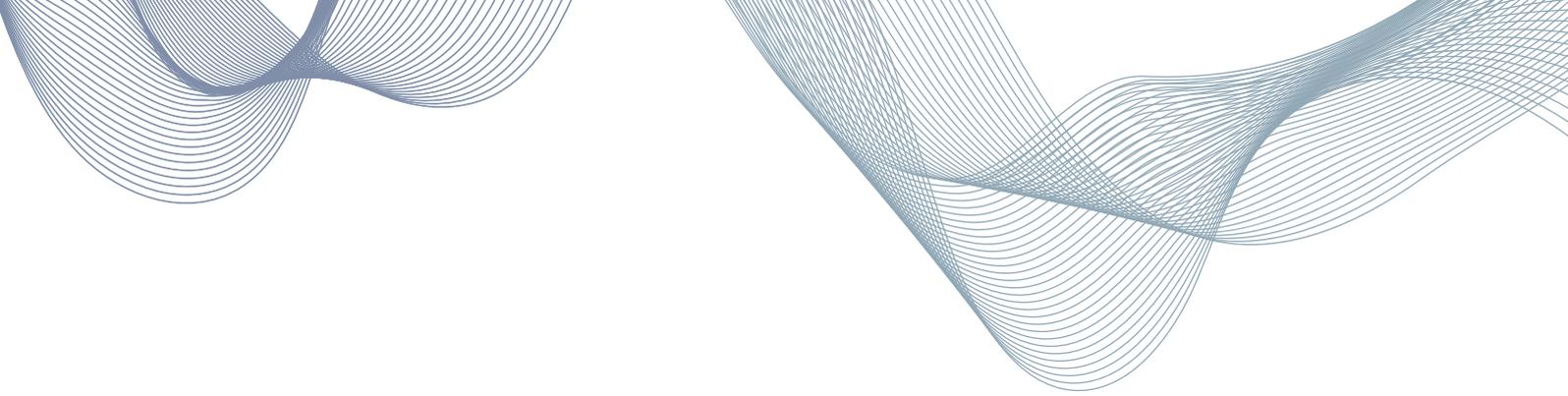
Schlechte Kommunikation und unzureichendes Feedback

05

Geistige und emotionale Belastung

06

Geringe Motivation der Mitarbeiter:innen



07

Unterschiede im
kulturellen und
individuellen
Hintergrund

08

Probleme mit
Vertrauen, entweder
unzureichend oder
missbraucht

09

Ablenkungen

10

Begrenzte
Management-
kontrolle

11

Work-Life-
Balance

12

Mangel an
Kompetenzen

13

Unfähigkeit, eine
angemessene
Ausbildung
anzubieten

14

Compliance
und
Vorschriften

15

Mangel an
technischer
Infrastruktur



Analyse durch die Fünf Dimensionen

Unsere Studie untersucht die vielfältigen Herausforderungen, mit denen Manager:innen und Führungskräfte in Remote-Arbeitsumgebungen konfrontiert sind. Basierend auf Erkenntnissen aus verschiedenen europäischen Ländern haben wir die 15 identifizierten Herausforderungen in fünf Schlüsseldimensionen kategorisiert: Soziales, Persönliches, Kulturelles, Planung und Praktisches. Dieser Bericht bietet eine ausführliche Analyse jeder Dimension, angereichert durch Managementperspektiven und praktische Erfahrungen in verschiedenen kulturellen und organisatorischen Kontexten.



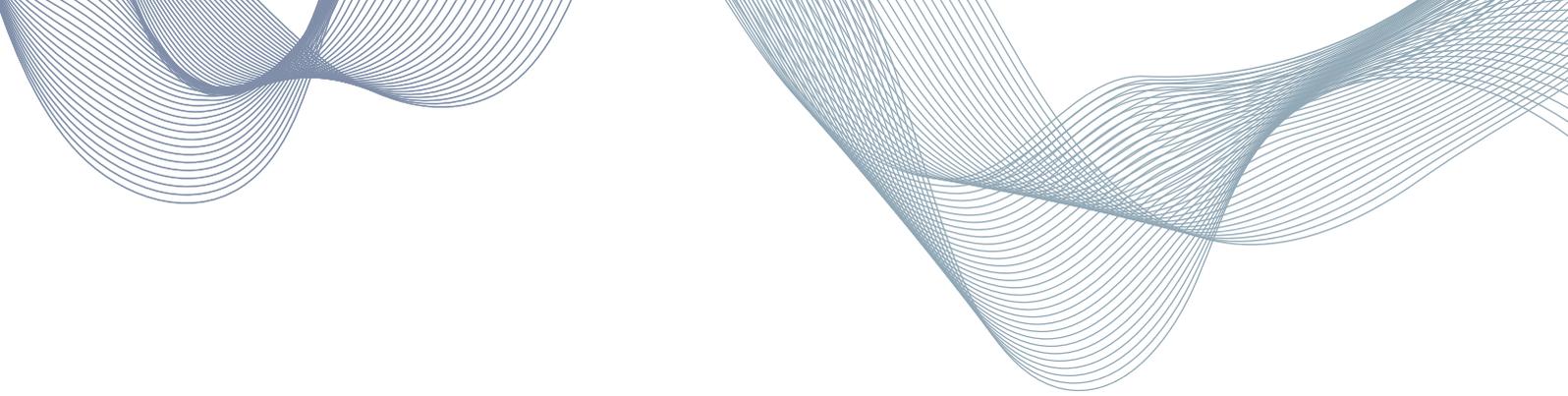
SOZIALE DIMENSION

Zu den Herausforderungen gehören Schwierigkeiten, persönliche Bindungen aufzubauen, sich in die Unternehmenskultur zu integrieren und sich als Teil eines Teams zu fühlen. Die Manager:innen betonten die Bedeutung strukturierter sozialer Interaktionen und proaktiver Kommunikationsstrategien, um das Gefühl der Isolation zu mildern und den Teamzusammenhalt zu stärken.

Die Interviews, die mit über 81 Manager:innen, Führungskräften und Coaches durchgeführt wurden, boten detaillierte qualitative Einblicke in persönliche Erfahrungen, Herausforderungen und Bewältigungsmechanismen in Remote-Arbeitsumgebungen.



PERSÖNLICHE DIMENSION



KULTURELLE
DIMENSION

Kulturelle und individuelle Unterschiede wirken sich auf die Dynamik der Fernarbeit aus, wobei der Schwerpunkt auf Vertrauen und gegenseitigem Verständnis liegt. Die Manager:innen betonten die Bedeutung kultureller Sensibilität und individueller Ansätze zur Förderung einer unterstützenden Remote-Arbeitsumgebung.

Ablenkungen, mangelnde Kontrolle und Probleme bei der Work-Life-Balance sind in Remote-Umgebungen weit verbreitet. Effektive Planungs- und Zeitmanagementstrategien sowie flexible Arbeitsrichtlinien wurden als Schlüssel zur Bewältigung dieser Herausforderungen identifiziert.

PLANUNGS-
DIMENSION

PRAKTISCHE
DIMENSION

Dazu gehören mangelnde Kompetenzen, Ausbildungsmöglichkeiten, die Einhaltung von Vorschriften und die technische Infrastruktur. Die Manager:innen betonten die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Kompetenzentwicklung, einer soliden IT-Unterstützung und der Einhaltung von Rechts- und Sicherheitsstandards bei Remote-Arbeitsumgebungen.



So haben wir die Herausforderungen in die verschiedenen Dimensionen unterteilt:

SOZIALE DIMENSION

Schwierigkeiten bei der Förderung des Teamzusammenhalts.

Schlechte Kommunikation und unzureichendes Feedback.
Mangel an Kompetenzen.

PERSÖNLICHE DIMENSION

Schwierigkeiten beim Aufbau persönlicher Kontakte.
Geistige und emotionale Belastung.

Geringe Motivation der Mitarbeiter:innen.

Unterschiede im kulturellen und individuellen Hintergrund.
Work-Life-Balance.

KULTURELLE DIMENSION

Organisationskultur schaffen und verinnerlichen.

Probleme mit Vertrauen, entweder unzureichend oder missbraucht.

PLANUNGS-DIMENSION

Ablenkungen.

Begrenzte Managementkontrolle.

PRAKTISCHE DIMENSION

Unfähigkeit, eine angemessene Ausbildung anzubieten.

Compliance und Vorschriften.

Mangel an technischer Infrastruktur.

Um ein umfassendes Verständnis dieser Herausforderungen zu erlangen, haben wir sie anhand von vier analytischen Gesichtspunkten analysiert:

01 Wahrnehmung & Gefühl

Diese Perspektive geht über bloße Fakten hinaus und erfasst die subjektiven Erfahrungen und Emotionen von Manager:innen, die mit Remote-Arbeit zu tun haben. Es umfasst ihre Erkenntnisse über Burnout, die Identifizierung von Problemen und die Entwicklung effektiver Managementstrategien.

Struktur & Prozesse 02

Dieser Aspekt untersucht den entscheidenden Einfluss organisatorischer Rahmenbedingungen und Methoden auf die Remote-Mitarbeiter:innenverwaltung. Es unterstreicht die Notwendigkeit strukturierter Methoden für den Umgang mit Arbeit, Zeit und täglichen Routinen in Remote-Kontexten. Effektive Strukturen und Prozesse sind von entscheidender Bedeutung, da sie es Manager:innen ermöglichen, Teams effizienter zu führen, insbesondere in abgelegenen Umgebungen, wo das Fehlen dieser Elemente zusätzliche Herausforderungen mit sich bringen kann.

03 Führung & Selbstführung

Unsere Untersuchung befasst sich mit den Nuancen von Führung und Selbststeuerung in Remote-Arbeitsszenarien. Wir untersuchen die Auswirkungen fehlender persönlicher Führung und wie Manager:innen sich auf innovative Weise anpassen können, um aus der Ferne wirksame Führung zu bieten. Die Studie zeigt den wachsenden Bedarf und die sich entwickelnde Natur von Führung in Remote- oder Hybridarbeitsumgebungen. Dies unterstreicht die erhöhte Anforderung an Führungskräfte, verbesserte Kommunikationsfähigkeiten und die Fähigkeit zu entwickeln, andere auch ohne physische Interaktion zu verstehen.

Kultur & Normen 04

Diese Linse konzentriert sich auf die Auswirkungen kultureller Normen, der kollektiven, akzeptierten Glaubenssysteme und Praktiken, die eine kulturelle Gruppe definieren. Wir haben analysiert, wie diese Normen die täglichen Interaktionen prägen und die Gesundheit und das Wohlbefinden von Remote-Teams beeinflussen. Jede Herausforderung wird durch diese Linse betrachtet, um die entscheidende Rolle zu verstehen, die kulturelle Normen bei der Gestaltung der Teamdynamik und der allgemeinen Gruppengesundheit spielen.

DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE



- Bedeutende 24 % der Führungskräfte leisten regelmäßig Überstunden, was auf eine mögliche Normalisierung verlängerter Arbeitszeiten hindeutet.
- Während 57 % der Arbeitsplätze über Richtlinien zur psychischen Gesundheit verfügen, ist dies bei besorgniserregenden 30 % nicht der Fall, was auf eine Lücke in den Strukturen zur Mitarbeiter:innenunterstützung hinweist.
- Eine Mehrheit (64 %) stimmt der Priorität des Mitarbeiter:innenwohls zu.
- 85 % der Führungskräfte geben an, dass sie sich ihres Einflusses auf das Mitarbeiter:innenwohl bewusst sind.
- 92 % würden handeln, wenn sie ein Burnout in ihrem Team bemerken, aber 60 % haben keine Strategien, um es zu verhindern oder sind sich nicht sicher.
- 39 % der Manager:innen geben an, dass es keine Richtlinien zu Diversität, Gerechtigkeit und Inklusion gibt, was auf Verbesserungspotenzial hindeutet.
- 75 % halten die Kontaktaufnahme mit Mitarbeiter:innen außerhalb der Arbeitszeit für unangemessen, 25 % erkennen darin jedoch keine entscheidende Grenze.
- 42 % verfügen über Maßnahmen zur Mitarbeiter:innenmotivation, während 38 % der Meinung sind, dass die Motivation nicht allein in der Verantwortung der Mitarbeiter:innen liegt.
- 40 % glauben, dass Remote-Arbeit für Mitarbeiter:innen einfach ist, was auf unterschiedliche Wahrnehmungen der damit verbundenen Herausforderungen hinweist.
- 83 % können Stress bei Mitarbeiter:innen erkennen, aber nur 45 % leben Selbstbewusstsein und Selbstfürsorge effektiv.
- Es wird ein hohes Maß an Vertrauen (84 %) in die Leistung der Mitarbeiter:innen gemeldet, wobei 93 % der Manager:innen regelmäßige Check-ins durchführen.
- 40 % lehnen den Grundsatz ab, Stunden zu zählen, solange die Arbeit erledigt ist.



Regionale Unterschiede (Rechtspolitik)

Es wird eine Analyse der Gesetzgebung zur Fernarbeit in Polen, Tschechien, Schweden, Österreich, Irland, Spanien, Griechenland und Italien bereitgestellt und bietet eine vergleichende Perspektive darauf, wie verschiedene europäische Länder mit der Fernarbeit umgehen.

Polen

Ab dem 7. April 2023 erlaubt die polnische Gesetzgebung die vollständige oder teilweise Fernarbeit, vorbehaltlich der Vereinbarung zwischen Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen. Die neuen Bestimmungen des Arbeitsgesetzes führen „gelegentliche Fernarbeit“ ein, die bis zu 24 Tage pro Jahr erlaubt und in Papier- oder elektronischer Form beantragt werden kann. Diese Option soll Flexibilität für Situationen wie Familienpflegebedürfnisse bieten.

Tschechien

In Tschechien liegt der Schwerpunkt auf der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, mit einem Trend hin zu mehr Teilzeitarbeitsmöglichkeiten. Dieser Wandel zielt darauf ab, Burnout zu verhindern und die Gleichstellung der Geschlechter in der Belegschaft zu unterstützen, wo Frauen rund 50 % des Arbeitsmarktes ausmachen.

Schweden

Schwedische Gesetze wie das Elternurlaubsgesetz legen Wert auf die Gleichstellung der Geschlechter und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Obwohl diese Maßnahmen fortschrittlich sind, können sie sich aufgrund längerer Elternzeit unbeabsichtigt auf den beruflichen Aufstieg und die Verdienstmöglichkeiten von Frauen auswirken. Auch die Herausforderungen beim Wiedereinstieg ins Berufsleben und bei der Bewältigung der Fernarbeit werden erwähnt.

Österreich

In Österreich ist fast die Hälfte der Erwerbsbevölkerung weiblich (47 %), unterstützt durch öffentliche und private Initiativen. Der Österreichische Aktionsplan Frauengesundheit 2017, Teil des jährlichen Österreichischen Frauengesundheitsdialogs, konzentriert sich auf psychische Gesundheit, Chancengleichheit und die Stärkung des Selbstbildes von Frauen.

Irland

Das „Work-Life-Balance-Gesetz“ in Irland, das auf seine Fertigstellung wartet, wird es Mitarbeiter:innen ermöglichen, Fernarbeit zu beantragen. Arbeitgeber:innen müssen für jede Ablehnung angemessene Gründe angeben. Die Workplace Relations Commission (WRC) wird einen Verhaltenskodex veröffentlichen, der die Verwaltung dieser Anfragen leiten soll.

Spanien

Die spanischen Vorschriften zur Fernarbeit, die im spanischen Arbeitnehmer:innenstatut und -gesetz 10/2021 detailliert beschrieben sind, erfordern eine formelle Vereinbarung zwischen Arbeitnehmer:in und Arbeitgeber:in.

Das Gesetz verpflichtet den Arbeitgeber:innen zur Verantwortung für arbeitsbezogene Ausgaben und Ausrüstung und betont den freiwilligen und umkehrbaren Charakter von Fernarbeitsvereinbarungen.

Griechenland

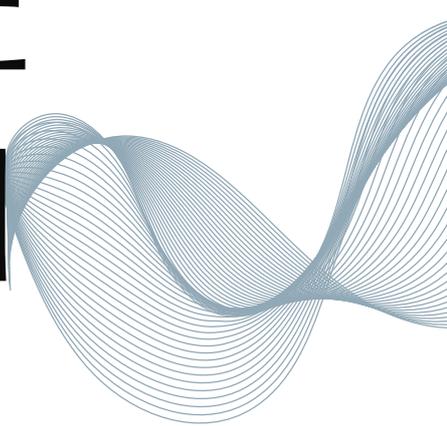
Das griechische Gesetz sieht vor, dass Arbeitgeber:innen die mit der Telearbeit verbundenen Kosten, einschließlich Ausrüstung und Wartung, tragen. Es muss technischer Support bereitgestellt werden, wobei sich die Verpflichtungen unter bestimmten Umständen auch auf mitarbeitereigene Geräte erstrecken.

Italien

Die italienische Gesetzgebung (Gesetzesdekret Nr. 81/2017) legt den Rahmen für Fernarbeit fest und legt den Schwerpunkt auf gegenseitiges Einvernehmen und besondere Schutzmaßnahmen für Eltern und Personen mit gesundheitlichen Problemen. Das Gesetz unterscheidet zwischen „Smart Working“ und „Teleworking“ mit jeweils unterschiedlichen Regelungen.

Viele Länder haben Gesetze erlassen, um den neuen logistischen und strukturellen rechtlichen Herausforderungen zu begegnen, die durch neue Arbeitsmodelle entstanden sind. Die Gesetzgebung variiert jedoch von Land zu Land und es gibt keinen einheitlichen Ansatz. Die Gesetzgebung in jedem Land spiegelt die besonderen Bedürfnisse und Umstände dieses Landes wider. Einige Länder haben sich beispielsweise darauf konzentriert, sicherzustellen, dass Arbeitnehmer:innen das Recht haben, sich außerhalb der normalen Arbeitszeiten von der Arbeit fernzuhalten, während andere sich darauf konzentriert haben, sicherzustellen, dass Arbeitnehmer:innen Zugang zu den notwendigen Geräten und Werkzeugen haben. Die Unterschiede in der Gesetzgebung können sich auf die Art und Weise auswirken, wie Fernarbeit in verschiedenen Ländern umgesetzt und verwaltet wird. Für Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen ist es wichtig, die Gesetzgebung in ihrem Land zu kennen und sicherzustellen, dass sie diese einhalten.

DIE SOZIALE DIMENSION



SCHWIERIGKEITEN BEI DER FÖRDERUNG DES TEAMZUSAMMENHALTS



Zusammenarbeit und Teambildung können sehr schwierig sein: Es kann schwierig sein, zwischen entfernten Teammitgliedern ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und Kameradschaft zu schaffen. Es ist auch eine große Herausforderung, Vertrauen, Zusammenarbeit und ein starkes Team aufzubauen, wenn es keine persönlichen Begegnungen gibt.

~ Führungskraft, Österreich



Die Schaffung einer ruhigen und entspannten Atmosphäre am Arbeitsplatz ist wichtig, um Burnout vorzubeugen und den horizontalen Dialog zu fördern. Darüber hinaus trägt die Wertschätzung der Arbeit des Einzelnen und des Teams sowie die stets freundliche Art dazu bei, ein gewisses Gleichgewicht zu wahren.

~ Führungskraft, Italien



Es ist wichtig, durch regelmäßige virtuelle gesellschaftliche Veranstaltungen, Kaffeepausen und Teambuilding-Aktivitäten das Gemeinschaftsgefühl und die Verbundenheit zwischen Remote-Mitarbeiter:innen zu fördern.

~ Führungskraft, Schweden

In der dynamischen Welt der Remote-Arbeit ist die Förderung des Teamzusammenhalts eine der größten Herausforderungen für Manager:innen. Da Teams zunehmend verstreut sind, durch geografische Entfernungen physisch voneinander getrennt sind und häufig über verschiedene Zeitzonen hinweg operieren, sind die traditionellen Methoden zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung eines einheitlichen Teamgeists nicht mehr so effektiv. Diese neue Ära der Arbeit erfordert innovative Ansätze, um ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und des gemeinsamen Ziels unter Teammitgliedern zu fördern, die sich möglicherweise nie persönlich begegnen.



Die Herausforderung, den Teamzusammenhalt in einer Remote-Umgebung zu fördern, geht über die bloße Verbindung von Menschen über digitale Mittel hinaus. Es umfasst die Schaffung einer gemeinsamen Teamidentität, die Förderung des Zugehörigkeitsgefühls und die Sicherstellung, dass sich jedes Teammitglied wertgeschätzt und integriert fühlt. In Remote-Teams stellt das Fehlen gelegentlicher, persönlicher Interaktionen, die organisch zur Teambindung beitragen, ein einzigartiges Hindernis dar. Daher müssen Manager:innen proaktiv und zielgerichtet vorgehen, um diese Lücke zu schließen.

Diese Schwierigkeit wird durch die Vielfalt der Remote-Teams noch verschärft. Unterschiede in den kulturellen Hintergründen, Kommunikationsstilen und Arbeitspräferenzen können zu Missverständnissen oder dem Gefühl der Isolation unter Teammitgliedern führen. Die Aufgabe von Manager:innen besteht darin, diese Unterschiede nicht nur zu erkennen, sondern sie auch zu nutzen, um die Teamdynamik und Zusammenarbeit zu verbessern.



Wahrnehmung & Gefühl

Diese Linse beleuchtet die emotionalen und psychologischen Aspekte der Herausforderung. In Remote-Umgebungen könnten sich Teammitglieder und Manager:innen aufgrund mangelnder physischer Präsenz und informeller Interaktionen getrennt fühlen. Dies kann zu Isolationsgefühlen oder dem Gefühl führen, nicht im Einklang mit dem Team zu sein. Beispielsweise könnte ein:e Manager:in einen Rückgang der Teammoral bemerken und es schwierig finden, die emotionalen Bedürfnisse von Teammitgliedern, die sich distanziert fühlen, einzuschätzen und darauf einzugehen.

Struktur & Prozesse

Aus dieser Perspektive besteht die Herausforderung darin, Strukturen und Prozesse zu schaffen und umzusetzen, die den Teamzusammenhalt in einer virtuellen Umgebung unterstützen. Ohne die natürliche Bindung, die in einem physischen Büro entsteht, müssen Manager:innen bewusste Aktivitäten und Kommunikationsprotokolle entwerfen, um ein Gefühl der Einheit zu fördern. Ein Beispiel hierfür könnten Schwierigkeiten bei der Planung regelmäßiger Teambesprechungen oder Aktivitäten sein, die unterschiedliche Zeitzonen berücksichtigen und die Entwicklung einer starken Teambindung behindern.

Führung & Selbstführung

Dieser Blickwinkel konzentriert sich auf die Rolle der Führung bei der Förderung des Teamzusammenhalts. Die Herausforderung für Manager:innen besteht darin, beim Aufbau eines zusammenhängenden Teams mit gutem Beispiel voranzugehen. Dazu gehört auch die Entwicklung von Fähigkeiten im virtuellen Teammanagement und in der Kommunikation. Darüber hinaus ist Selbstführung von entscheidender Bedeutung, da Manager:innen kontinuierlich lernen und sich an die sich ändernde Dynamik der Remote-Arbeit anpassen müssen. Eine häufige Herausforderung könnte darin bestehen, dass Manager:innen nicht in der Lage sind, Konflikte effektiv zu schlichten oder Teambuilding-Aktivitäten in einer virtuellen Umgebung zu ermöglichen, die für die Aufrechterhaltung der Teameinheit unerlässlich sind.

Kultur & Normen

Aus dieser Perspektive wird die Herausforderung im Kontext der kulturellen Vielfalt und Normen in Remote-Teams gesehen. Manager:innen müssen sich mit unterschiedlichen kulturellen Erwartungen und Arbeitsstilen auseinandersetzen und diese in Einklang bringen, was in einer Remote-Umgebung eine komplexe Aufgabe sein kann. Beispielsweise kann es für Manager:innen schwierig sein, eine Teamkultur zu schaffen, die unterschiedliche Kommunikationsstile und Arbeitsgewohnheiten respektiert und integriert, was möglicherweise zu Missverständnissen und einem Mangel an kohärenter Teamidentität führt.

SCHLECHTE KOMMUNIKATION UND UNZUREICHENDES FEEDBACK

Manager:innen aus verschiedenen Fokusgruppen diskutierten über die Herausforderungen, die Kommunikationsschwierigkeiten aufgrund fehlender persönlicher Interaktion und mögliche Motivationsprobleme aufgrund mangelnder sozialer Interaktion mit sich bringen. „Klare Kommunikation ist entscheidend“, war sich die Mehrheit der Teilnehmer:innen einig. Arbeitsplätze brauchen klare Richtlinien und Kommunikation, um Stress und Unsicherheit vorzubeugen.

Eine Führungskraft erklärte:



Fernarbeit ist wie ein Eisberg; Wir sehen nur die Spitze davon oder im Grunde das, was die Mitarbeiter:innen uns zeigen wollen. Ich habe die Sturheit einiger Mitarbeiter:innen erlebt, die bei der Fernarbeit nicht gut waren und dennoch nicht zugeben wollten, dass die Fernarbeit vielleicht nichts für sie ist. Fernarbeit ist ein Recht aller, aber sie funktioniert nicht für alle.

- Führungskraft Österreich

Indem Sie die Notwendigkeit individueller Lösungen hervorheben, können Sie argumentieren, dass der:die Mitarbeiter:in in diesem Fall die eigene Unfähigkeit zur Lieferung nicht verstanden hat oder nicht offenlegen wollte, aber Sie könnten auch argumentieren, dass es an Unterstützung und Anleitung seitens der Führungskraft mangelt, die letztendlich für das Ergebnis verantwortlich ist.

Feedback, wie man Feedback gibt und wahrnimmt, wird bei der Arbeit aus der Ferne als größere Herausforderung empfunden. Eine Führungskraft betonte die Notwendigkeit einer Feedbackstruktur.



Richten Sie einen regelmäßigen Feedback-Mechanismus ein, in dem Mitarbeiter:innen ihre Bedenken, Herausforderungen oder Vorschläge im Zusammenhang mit der Remote-Arbeit äußern können.

- Führungskraft, Schweden

Wahrnehmung & Gefühl

Diese Linse konzentriert sich auf die emotionalen und psychologischen Auswirkungen von Kommunikationsbarrieren bei der Fernarbeit. Manager:innen fühlen sich möglicherweise von ihrem Team getrennt, was dazu führt, dass sie die wahren Gefühle und Sorgen ihres Teams nicht verstehen. Die Mitarbeiter:innen wiederum könnten sich unterbewertet oder ungehört fühlen, was zu einem Gefühl der Isolation führt. Beispielsweise spiegelt die Analogie der österreichischen Führungskraft, dass Remote-Arbeit ein „Eisberg“ sei, diese Perspektive wider und weist darauf hin, dass nur ein Bruchteil der Mitarbeiter:innenprobleme für das Management sichtbar ist und tiefere Probleme unerkannt bleiben und nicht angegangen werden.

Struktur & Prozesse

Aus dieser Perspektive besteht die Herausforderung darin, effektive Kommunikationskanäle und Feedback-Mechanismen in einer Remote-Umgebung einzurichten. Ohne strukturierte Prozesse können wichtige Informationen übersehen werden und Mitarbeiter:innen erhalten möglicherweise nicht die Anleitung, die sie benötigen. Der Vorschlag der schwedischen Führungskraft, einen regelmäßigen Feedback-Mechanismus einzurichten, verdeutlicht die Notwendigkeit strukturierter Prozesse, die eine konsistente und klare Kommunikation gewährleisten und es Manager:innen ermöglichen, informiert zu bleiben und auf die Bedürfnisse ihres Teams einzugehen.

Führung & Selbstführung

Dieser Aspekt unterstreicht die Rolle von Führungskompetenzen bei der Bewältigung von Kommunikationsproblemen. Die Herausforderung für Manager:innen besteht darin, mit gutem Beispiel voranzugehen, effektive Kommunikation zu zeigen und aktiv Feedback einzuholen. Dazu gehört auch die Selbstreflexion und die Verbesserung der Kommunikationsfähigkeiten.

Die Erfahrung der österreichischen Führungskraft mit der Sturheit der Mitarbeiter:innen zeigt, dass Führungskräfte Strategien entwickeln müssen, um mit Mitarbeiter:innen, die möglicherweise Probleme mit der Fernarbeit haben, in Kontakt zu treten und sie zu unterstützen und dabei offene Kommunikationswege sicherzustellen.



Kultur & Normen

Die Herausforderung besteht hier darin, unterschiedliche Kommunikationsstile und -erwartungen über unterschiedliche kulturelle Hintergründe hinweg in Remote-Teams aufeinander abzustimmen und zu integrieren. Manager:innen müssen diese Unterschiede bewältigen, um eine integrative Kommunikationskultur zu schaffen, in der sich alle Teammitglieder wohl fühlen, ihre Gedanken und ihr Feedback zu teilen. Eine Führungskraft sagte: „Sprich mit jemandem. Wenn Ihnen die Arbeitslast zu schwer vorkommt, versuchen Sie, sie zu teilen. Offene Kommunikation ist so wichtig.“ (Führungskraft Irland)

Dazu bedarf es natürlich einer Kultur, in der es sich gut anfühlt und man ermutigt wird, diese Gefühle ohne Konsequenzen zu teilen. Auch die von der schwedischen Führungskraft angesprochene Frage nach der Einrichtung einer Feedback-Struktur spiegelt diesen Bedarf wider und verdeutlicht, wie unterschiedlich kulturelle Normen rund um Kommunikation und Feedback sein können und wie wichtig es ist, diese Unterschiede in einer Remote-Umgebung zu berücksichtigen.

MANGEL AN KOMPETENZEN

In der sich schnell entwickelnden Landschaft der Fernarbeit ist der Mangel an Kompetenzen bei Manager:innen eine kritische Herausforderung, die immer wieder auftaucht. Wenn Unternehmen auf Remote- oder Hybridmodelle umsteigen, unterliegen die für ein effektives Management erforderlichen Fähigkeiten einem erheblichen Wandel. Traditionelle Managementfähigkeiten sind zwar immer noch relevant, reichen aber nicht mehr aus. Manager:innen betreten ein völlig neues Terrain, in dem Kompetenzen in der digitalen Kommunikation, der Führung virtueller Teams und der Einbindung von Mitarbeiter:innen aus der Ferne an erster Stelle stehen.

Bei dieser Herausforderung geht es nicht nur um die technischen Fähigkeiten, die für den Einsatz von Fernarbeitstools erforderlich sind, sondern umfasst auch ein breiteres Spektrum an Kompetenzen. Dazu gehören die Fähigkeit, den Teamzusammenhalt ohne physische Anwesenheit aufrechtzuerhalten, die Nuancen der Dynamik virtueller Teams zu verstehen und das Wohlbefinden der Teammitglieder aus der Ferne zu unterstützen.

Darüber hinaus müssen Manager:innen in der Lage sein, mit den Komplexitäten umzugehen, die sich aus einer verteilten Belegschaft ergeben, wie z. B. die Koordination über Zeitzonen hinweg, die Verwaltung virtueller Arbeitsabläufe und die Förderung des Zugehörigkeits- und Integrationsgefühls unter Remote-Mitarbeiter:innen.

Der Mangel an diesen Kompetenzen kann zu einer Reihe von Problemen führen, von einer verminderten Teamproduktivität und -moral bis hin zu einem verstärkten Gefühl der Isolation unter den Mitarbeiter:innen. Da sich die Art der Arbeit ständig weiterentwickelt, wird die Ausstattung von Manager:innen mit den richtigen Fähigkeiten und Kompetenzen für Remote-Führung nicht nur von Vorteil, sondern auch von entscheidender Bedeutung für den Erfolg und die Nachhaltigkeit von Remote-Arbeitsvereinbarungen.

Wahrnehmung & Gefühl

Aus dieser Perspektive hängt die Herausforderung mit den Gefühlen und Wahrnehmungen der Unzulänglichkeit oder Unvorbereitetheit der Manager:innen zusammen. Sie fühlen sich möglicherweise überfordert oder haben Angst, nicht über die erforderlichen Fähigkeiten zu verfügen, um ein Remote-Team effektiv zu führen. Dies kann zu einem Vertrauensverlust führen und ihre Entscheidungsfähigkeit beeinträchtigen. Ein Beispiel hierfür ist eine Führungskraft, die sich bei der Verwendung digitaler Tools für die Teamzusammenarbeit unsicher fühlt, was eine effektive Kommunikation behindern und eine Barriere bei der Verbindung mit dem Team schaffen kann.

Struktur & Prozesse

Aus dieser Perspektive wird die Herausforderung im Kontext von Organisationssystemen und Arbeitsabläufen gesehen. Der Mangel an Kompetenzen kann sich in ineffizienten oder unzureichenden Strukturen für Remote-Arbeit äußern. Manager:innen fällt es möglicherweise schwer, effektive Remote-Arbeitsprozesse zu implementieren, oder es gelingt ihnen nicht, bestehende Arbeitsabläufe an eine virtuelle Umgebung anzupassen.

Beispielsweise kann es für eine:n Manager:in schwierig sein, Teamaktivitäten über verschiedene Zeitzonen hinweg zu koordinieren, da ihm die Erfahrung in der Remote-Planung fehlt.

Führung & Selbstführung

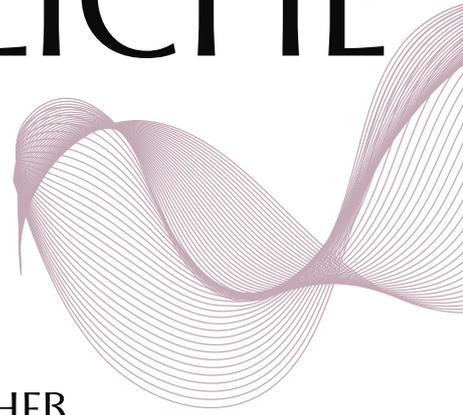
Dieser Blickwinkel verdeutlicht die Herausforderung im Bereich der Führungsentwicklung und Selbstverbesserung. Aufgrund mangelnder Ausbildung in Remote-Führung kann es für Manager:innen schwierig sein, ihre Teams aus der Ferne zu führen und zu motivieren. Die Herausforderung liegt auch in der Selbstführung, bei der Manager:innen ihre Qualifikationsdefizite erkennen und nach Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung suchen müssen. Ein Beispiel hierfür könnte eine Führungskraft sein, die Schwierigkeiten hat, die Teammoral aus der Ferne aufrechtzuerhalten, da sie nicht die notwendigen Fähigkeiten entwickelt hat, um ihr Team virtuell einzubinden und zu inspirieren.

Kultur & Normen

Aus kultureller Sicht besteht die Herausforderung darin, unterschiedliche Arbeitspraktiken und Erwartungen in einem Remote-Umfeld zu integrieren und sich an sie anzupassen. Den Manager:innen mangelt es möglicherweise an den erforderlichen Kompetenzen, um ein kulturell vielfältiges Team zu leiten, was zu Missverständnissen und mangelndem Zusammenhalt führt.

Dies wird deutlich, wenn Manager:innen kulturelle Unterschiede in den Kommunikationsstilen nicht erkennen und berücksichtigen, was zu Missverständnissen und einer verminderten Teameffektivität führen kann.

DIE PERSÖNLICHE DIMENSION



SCHWIERIGKEITEN BEIM AUFBAU PERSÖNLICHER KONTAKTE

Die Möglichkeit, mit Mitarbeiter:innen persönlich in Kontakt zu treten, ist nicht nur eine nette Geste; es ist ein entscheidender Bestandteil effektiver Führung. Persönliche Kontakte fördern das Vertrauen, stärken den Zusammenhalt im Team und sind unerlässlich, um die individuellen Bedürfnisse der Teammitglieder zu verstehen und darauf einzugehen. Da es jedoch keine persönlichen Interaktionen gibt, müssen Manager:innen neue Wege finden, um die physische Distanz zu überbrücken. Sie müssen eine Umgebung schaffen, in der trotz fehlender physischer Nähe sinnvolle Verbindungen gedeihen können.

Diese Herausforderung ist in abgelegenen Umgebungen besonders ausgeprägt, wo digitale Kommunikation die Nuancen persönlicher Interaktionen ersetzt. Manager:innen müssen ihren Führungsstil anpassen, um ein Gefühl der Verbundenheit und des Engagements aufrechtzuerhalten und sicherzustellen, dass sich jedes Teammitglied gesehen, gehört und geschätzt fühlt. Dieser Übergang erfordert eine Neugestaltung traditioneller Managementpraktiken und ein tieferes Verständnis der Tools und Techniken, die die Verbindung in einer digitalen Welt erleichtern.



Wahrnehmung & Gefühl:

Die Herausforderung, Verbindungen herzustellen, kann in den emotionalen und psychologischen Auswirkungen einer Remote-Arbeitsumgebung begründet sein, die neue Strukturen und Verhaltensweisen schafft, an die sich Manager:innen anpassen müssen. Als Mitarbeiter:innen haben Manager:innen möglicherweise mit dem Gefühl der Trennung von ihrem Team zu kämpfen, was zu einem Gefühl der Isolation und einer verminderten Fähigkeit führt, sich in die Teammitglieder hineinzusetzen. Viele Teilnehmer:innen unserer Studie sprachen über die Schwierigkeiten, „einen Raum zu lesen“, ganz zu schweigen vom Aufbau von Beziehungen und Bindungen, insbesondere wenn zuvor kein persönlicher Kontakt bestand. Es erfordert Wissen, Know-how darüber, wie man kommuniziert und Verbindungen herstellt, und Transparenz darüber, dass niemand die richtigen Antworten hat - wir alle versuchen, diese herauszufinden - und dass es immer Komplexität geben wird, wenn es um das Herstellen von Verbindungen geht, da wir Menschen sind.

Struktur & Prozesse:

Die Herausforderung besteht darin, dass es schwierig ist, die spontanen und organischen Interaktionen zu reproduzieren, die in einer physischen Büroumgebung stattfinden. Für Manager:innen könnte es schwierig sein, Strukturen zu schaffen, die lockere, aber sinnvolle Interaktionen in einer virtuellen Umgebung fördern. Ein Beispiel ist der Kampf um die Erleichterung informeller „Wasserkühler“-Gespräche in einem digitalen Arbeitsbereich, die für den Aufbau persönlicher Verbindungen und das Verständnis der Teamdynamik von entscheidender Bedeutung sind. An einem Arbeitstag „vor Ort“ gäbe es eine Struktur für den Tag, einen Anfang, eine Mitte und ein Ende, und alle würden diesen Tag auf die gleiche Weise durchlaufen, Kaffeepausen einlegen, Momente des Wasserkühlens, Mittagspausen, das Betreten und Verlassen des Gebäudes usw.; alle diese Prozesse beinhalten die Möglichkeit, soziale Bindungen einzugehen, ohne die es schwierig ist, einen natürlichen Fluss herzustellen. Aber das bedeutet nicht, dass wir keine neuen Strukturen schaffen und uns an eine neue digitale Umgebung anpassen können, es unterstreicht vielmehr, wie wichtig es ist, Zeit und Energie in die Schaffung neuer Formen zu investieren, die in einer neuen Umgebung funktionieren, etwas, was wir früher für selbstverständlich gehalten hätten.

Führung & Selbstführung:

Aus dieser Perspektive besteht die Herausforderung darin, den Führungsstil an die Interaktionen aus der Ferne anzupassen. Führungskräfte stehen vor der Schwierigkeit, wirksame Anleitung und Unterstützung zu bieten, ohne auf physische Präsenz und nonverbale Hinweise angewiesen zu sein. Ein häufiges Beispiel ist die Herausforderung, Leistungsbeurteilungen aus der Ferne durchzuführen, bei denen es schwieriger ist, subtile Hinweise auf die Reaktionen und das Wohlbefinden von Mitarbeiter:innen zu verstehen, was möglicherweise zu weniger effektivem Feedback und weniger effektiver Anleitung führt.



Kultur & Normen:

Die Herausforderung besteht hier darin, zu akzeptieren, dass wir uns an Veränderungen anpassen müssen. Führungskräfte müssen die Tatsache akzeptieren, dass die Umgebung anders ist, und beginnen, sich mit neuen Arbeitsformen auseinanderzusetzen und sie zu integrieren. Manche Dinge, wie zum Beispiel die Art und Weise, wie wir Bindungen mit Kolleg:innen aufbauen, waren möglicherweise eine Fähigkeit, die wir in einer physischen Welt für selbstverständlich hielten, in der wir jetzt neue Wege finden müssen.

Mit dem wachsenden globalen Talentpool ergibt sich eine andere Perspektive: die Herausforderung, die unterschiedlichen kulturellen Normen von Remote-Teams aus verschiedenen Teilen der Welt in Einklang zu bringen. Die Schaffung einer kohärenten Teamkultur, die die vielfältigen Hintergründe und Praktiken der Teammitglieder berücksichtigt, kann ein bedeutendes Unterfangen sein. Beispielsweise kann es für Manager:innen schwierig sein, eine gemeinsame Grundlage für Teaminteraktionen zu schaffen, die unterschiedliche Zeitzonen, Kommunikationsstile und Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben berücksichtigt, was zu potenziellen Missverständnissen und Konflikten führen kann.

GEISTIGE UND EMOTIONALE BELASTUNG



Wenn Sie Ihre Mitarbeiter:innen nicht sehen können, können Sie ihren Kampf nicht sehen. Sie müssen sich darauf verlassen, dass sie es Ihnen sagen. Dies geschieht nicht immer. Bei der Fernarbeit ist es schwieriger, die Warnsignale zu erkennen, die auf Depressionen oder psychische Probleme hinweisen.

- Führungskraft, Irland

In der sich schnell entwickelnden Landschaft der Fernarbeit besteht eine große, aber oft unterschätzte Herausforderung für Manager:innen darin, die mentale und emotionale Belastung ihrer Teammitglieder zu erkennen und zu bewältigen. Die Umstellung auf Fernarbeit hat die Interaktionen und Umgebungen am Arbeitsplatz neu definiert und zu neuen Stressfaktoren geführt, die sich auf die psychische Gesundheit und das emotionale Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen auswirken können. Diese Situation stellt eine einzigartige Herausforderung für Manager:innen dar, die jetzt stärker auf die subtilen Anzeichen von Stress achten müssen, die in einer virtuellen Umgebung leicht unbemerkt bleiben können.

Das Fehlen physischer Hinweise und die inhärenten Einschränkungen der digitalen Kommunikation machen es für Manager:innen schwieriger, Veränderungen im Verhalten oder in der Stimmung von Mitarbeiter:innen zu erkennen, die auf Stress oder emotionale Schwierigkeiten hinweisen könnten. Diese Herausforderung wird durch die Tatsache verschärft, dass Mitarbeiter:innen, die remote arbeiten, möglicherweise weniger geneigt sind, ihre Probleme offen zu teilen, entweder aufgrund der unpersönlichen Natur virtueller Interaktionen oder weil ihnen ein unterstützendes Umfeld fehlt.



Darüber hinaus kann die Verwischung der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben in der Fernarbeit die mentale und emotionale Belastung der Mitarbeiter:innen weiter verschärfen. Führungskräfte stehen nun vor der Aufgabe, diese Anzeichen nicht nur zu erkennen, sondern auch entsprechende Unterstützung und Ressourcen bereitzustellen und dabei die persönlichen Grenzen ihrer Teammitglieder zu respektieren.

Wahrnehmung & Gefühl

Die Herausforderung besteht darin, den emotionalen Zustand von Remote-Mitarbeiter:innen zu verstehen und sich in sie hineinzusetzen. In einer Remote-Arbeitsumgebung fällt es Manager:innen möglicherweise schwer, die subtilen emotionalen Signale wahrzunehmen, die bei persönlichen Interaktionen deutlicher hervortreten. Beispielsweise bemerkt eine Führungskraft bei virtuellen Besprechungen möglicherweise bei einem Teammitglied nicht so leicht einzelne Anzeichen von Stress oder Burnout, im Gegensatz zu persönlichen Treffen, bei denen Körpersprache und andere nonverbale Hinweise besser wahrnehmbar sind.

Struktur & Prozesse



Wenn sich Mitarbeiter:innen deprimiert fühlen, wird ihre Arbeit beeinträchtigt. Sie verlieren den Enthusiasmus und die Konzentration. Gespräche und regelmäßige Kontakte und Kontrolluntersuchungen sind im Rahmen der Work-Life-Struktur sehr wichtig.

- Führungskraft, Irland

Die Herausforderung besteht darin, wirksame Kommunikationskanäle und Unterstützungssysteme zu entwickeln und umzusetzen, die die Identifizierung und Bewältigung mentaler und emotionaler Probleme ermöglichen. Ein Beispiel für diese Herausforderung ist die Schaffung eines Prozesses für regelmäßige Check-ins, der sensibel genug ist, um emotionalen Stress zu erkennen, der in Standardberichten oder formellen Besprechungsstrukturen leicht maskiert werden kann.

Führung & Selbstführung:

Aus dieser Perspektive hängt die Herausforderung mit den Führungsqualitäten zusammen, die erforderlich sind, um mentale und emotionale Belastungen zu erkennen und zu bewältigen. Manager:innen müssen ein höheres Maß an emotionaler Intelligenz und die Fähigkeit entwickeln, mit Empathie ein Team zu führen. Dazu gehört, proaktiv nach den Anliegen der Mitarbeiter:innen zu fragen und ihnen zuzuhören. Einer Führungskraft fällt es möglicherweise schwer, sensible Gespräche anzugehen oder Unterstützung zu leisten, ohne persönliche Grenzen zu überschreiten, insbesondere in einer Remote-Umgebung.



Kultur & Normen:

Aus kultureller Sicht besteht die Herausforderung darin, eine Arbeitskultur zu schaffen und aufrechtzuerhalten, die die geistige und emotionale Gesundheit anerkennt und unterstützt. In Remote-Teams kann es schwierig sein, eine Kultur zu etablieren, in der es sicher ist, Schwachstellen zu äußern und sich Hilfe zu suchen. Manager:innen müssen sich mit unterschiedlichen kulturellen Normen in Bezug auf psychische Gesundheit und emotionalen Ausdruck auseinandersetzen. Beispielsweise kann es in manchen Kulturen mit einem Stigma verbunden sein, über psychische Gesundheitsprobleme zu sprechen, was es für Mitarbeiter:innen mit einem solchen Hintergrund schwieriger macht, offen über ihre Probleme zu sprechen.

Jede Perspektive beleuchtet unterschiedliche Aspekte der Herausforderung bei der Wahrnehmung mentaler und emotionaler Belastungen bei Remote-Mitarbeiter:innen und unterstreicht den vielschichtigen Ansatz, der erforderlich ist, um das Wohlbefinden von Teammitgliedern in einer Remote-Arbeitsumgebung effektiv zu unterstützen.

GERINGE MOTIVATION

DER MITARBEITER:INNEN

Im sich weiterentwickelnden Bereich der Fernarbeit nehmen Manager:innen eine geringe Mitarbeiter:innenmotivation als wiederkehrende und bedeutende Herausforderung wahr. Dieses Problem, das sowohl in Fokusgruppendifkussionen als auch in Einzelinterviews mit Manager:innen häufig angesprochen wird, weist auf die Komplexität der Aufrechterhaltung der Team- und Einzelmotivation in einer virtuellen Arbeitsumgebung hin. Der Übergang zur Fernarbeit kann etablierte persönliche und berufliche Routinen stören, die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verwischen und sich folglich auf die Motivation auswirken.

Manager:innen stellen fest, dass traditionelle Motivationsstrategien in Remote-Umgebungen nicht immer effektiv sind. Die fehlende physische Präsenz und die Veränderung der Arbeitsdynamik erfordern neue Ansätze und Fähigkeiten, um die Motivation zu wecken und aufrechtzuerhalten. Die Diskussionen drehten sich um das empfindliche Gleichgewicht zwischen der Schaffung von Vertrauen, ohne auf Mikromanagement zurückzugreifen, und der Konzentration der Teammitglieder auf Ziele, ohne ihr Wohlbefinden aus den Augen zu verlieren.

Wie eine Führungskraft aus Österreich bemerkte



Motivierte Mitarbeiter:innen sind toll, aber gesunde Mitarbeiter:innen auch. Daher ist eine gute Balance wichtig.

- Führungskraft Österreich



Wahrnehmung & Gefühl

In der Remote-Arbeitsumgebung stehen Manager:innen häufig vor der Herausforderung, die Motivation ihrer Teammitglieder genau einzuschätzen, was vor allem auf das Fehlen direkter Beobachtungsmöglichkeiten zurückzuführen ist, die in traditionellen Büroumgebungen typisch sind. Dies kann zu Fehlinterpretationen führen; beispielsweise könnte die Stille eines:einer Mitarbeiter:in in virtuellen Besprechungen fälschlicherweise als mangelnde Motivation angesehen werden, obwohl dies in Wirklichkeit auf einen weniger angenehmen Kommunikationsstil in Remote-Umgebungen oder andere zugrunde liegende Faktoren zurückzuführen sein könnte.

Wahrnehmung und Gefühle haben einen wesentlichen Einfluss auf die Motivation und müssen von Führungskräften berücksichtigt werden. Ein Mangel an klaren Zielen kann beispielsweise zu Verwirrung und Frustration unter den Teammitgliedern führen. Ebenso sind Langeweile, Stress und Burnout kritische Faktoren, die die Motivation beeinträchtigen können. Darüber hinaus können zugrunde liegende psychische Belastungen wie Depressionen, Angstzustände, emotionale Erschöpfung und berufliches Burnout die Motivation von Mitarbeiter:innen tiefgreifend beeinträchtigen. Für Manager:innen ist es wichtig, diese subtilen Hinweise und zugrunde liegenden emotionalen Zustände zu erkennen. Die Bewältigung solcher Probleme erfordert möglicherweise die Suche nach Rat und neuem Wissen und erfordert möglicherweise sogar externes Fachwissen.

Struktur & Prozesse

Diese Perspektive konzentriert sich auf die organisatorischen Rahmenbedingungen und Prozesse, die die Motivation bei der Fernarbeit unterstützen oder behindern. Die Herausforderung besteht darin, Strukturen anzupassen oder zu schaffen, die die Motivation fördern, ohne die physische Aufsicht, die in einem Büro möglich ist. Beispielsweise könnte es für Manager:innen schwierig sein, effektive Fernüberwachungssysteme zu implementieren, die die Mitarbeiter:innen motivieren und gleichzeitig die Fallstricke des Mikromanagements vermeiden.

Führung & Selbstführung

Aus Führungssicht besteht die Herausforderung darin, Fähigkeiten und Strategien zu entwickeln, um Teammitglieder aus der Ferne zu motivieren. Manager:innen müssen mit Empathie und Verständnis führen und die vielfältigen Faktoren erkennen, die die Motivation in einem Remote-Kontext beeinflussen. Eine große Herausforderung könnte die Fähigkeit von Manager:innen sein, das Team durch virtuelle Mittel zu inspirieren und einzubinden, was einen anderen Ansatz als bei persönlichen Interaktionen erfordert.

Kultur & Normen

Dabei stehen die kulturellen Aspekte der Motivation in Remote-Teams im Fokus. Die Herausforderung für Manager:innen besteht darin, eine Teamkultur zu schaffen und aufrechtzuerhalten, die die Motivation über verschiedene kulturelle Hintergründe hinweg fördert. Unterschiedliche kulturelle Normen in Bezug auf Arbeit und Motivation können zu unterschiedlichen Erwartungen und Wahrnehmungen führen. Ein Beispiel ist die Führung eines Teams mit Mitgliedern aus Kulturen, in denen Eigenmotivation einen hohen Stellenwert hat, im Vergleich zu Kulturen, in denen die Motivation eher von außen erfolgt und unterschiedliche Managementansätze erfordert.

UNTERSCHIEDE IM KULTURELLEN UND INDIVIDUELLEN HINTERGRUND.



Im Fall von Frauen, die aus der Ferne arbeiten und ihre eigenen Familien haben, ist mehr Flexibilität und Verständnis erforderlich. Wenn dies vorhanden ist, sorgt dies für sehr gute Arbeitsbeziehungen, da Verständnis und Respekt herrschen und für ein sehr gutes Arbeitsumfeld sorgen. Verständnis ist der Schlüssel.

- Führungskraft, Irland

In der zunehmend globalisierten und vielfältigen Welt der Fernarbeit besteht eine der nuancierten Herausforderungen für Manager:innen darin, mit den Unterschieden im kulturellen und individuellen Hintergrund ihrer Teammitglieder umzugehen. Da Remote-Arbeit geografische Barrieren überwindet, bringt sie ein Mosaik von Menschen mit unterschiedlichem kulturellen, sozialen und beruflichen Hintergrund zusammen. Diese Vielfalt ist zwar ein wertvolles Gut, führt jedoch zu komplexen Dynamiken, die Manager:innen geschickt steuern müssen, um eine effektive Teamzusammenarbeit und gegenseitiges Verständnis sicherzustellen.



Die Herausforderung liegt nicht nur in den offensichtlichen Unterschieden wie Sprache und Zeitzonen, sondern auch in den subtileren Aspekten kultureller Nuancen, Kommunikationsstile, Arbeitsethik und individueller Erwartungen. Diese Abweichungen können zu Missverständnissen, Fehlkommunikation und sogar Konflikten führen und den Zusammenhalt und die Produktivität des Teams beeinträchtigen. Manager:innen in diesem Umfeld müssen in der Lage sein, diese Unterschiede zu erkennen und zu respektieren und, was noch wichtiger ist, sie zu nutzen, um die Gesamtleistung und Erfahrung des Teams zu bereichern.

Darüber hinaus gehen individuelle Hintergründe über kulturelle Aspekte hinaus und umfassen persönliche Erfahrungen, Bildungshintergründe und Persönlichkeitsmerkmale. Die einzigartige Perspektive jedes Teammitglieds trägt dazu bei, wie es an die Arbeit herangeht, mit anderen interagiert und seine Rolle im Team wahrnimmt. Manager:innen stehen vor der Aufgabe, ein integratives Umfeld zu schaffen, in dem diese unterschiedlichen Perspektiven anerkannt und wertgeschätzt werden, um sicherzustellen, dass sich jedes Teammitglied einbezogen und befähigt fühlt, seinen vollen Beitrag zu leisten.

Wahrnehmung & Gefühl

Aus dieser Perspektive besteht die Herausforderung darin, die unterschiedlichen emotionalen und psychologischen Hintergründe der Teammitglieder zu verstehen und sich in sie hineinzusetzen. Manager:innen fällt es möglicherweise schwer zu verstehen, wie kulturelle und individuelle Unterschiede die Wahrnehmungen und Reaktionen der Teammitglieder in verschiedenen Situationen beeinflussen. Beispielsweise kann es sein, dass Manager:innen die Bedeutung kultureller Nuancen in der Kommunikation nicht vollständig verstehen, was zu Missverständnissen oder dem Gefühl der Ausgrenzung unter Teammitgliedern mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund führt.

Struktur & Prozesse

Die Herausforderung besteht darin, Strukturen und Prozesse zu etablieren, die unterschiedliche Arbeitsstile und kulturelle Normen berücksichtigen und respektieren. In einer Remote-Umgebung müssen Manager:innen Systeme schaffen, die flexible Arbeitszeiten ermöglichen, um unterschiedlichen Zeitzonen gerecht zu werden, sowie Kommunikations- und Zusammenarbeitsmethoden, die verschiedenen kulturellen Vorlieben gerecht werden. Ein Beispiel ist die Schwierigkeit, Teambesprechungen so zu planen, dass sie für alle bequem sind, oder Kollaborationstools auszuwählen, die allgemein zugänglich und benutzer:innenfreundlich sind.



Führung & Selbstführung

Diese Perspektive verdeutlicht die Herausforderung für Manager:innen, ihren Führungsstil anzupassen, um ein kulturell vielfältiges Team effektiv zu führen. Führungskräfte müssen kulturelle Kompetenz entwickeln, die Fähigkeit, Menschen aus verschiedenen Kulturen zu verstehen, mit ihnen zu kommunizieren und effektiv mit ihnen zu interagieren. Sie müssen auch Selbstführung üben, indem sie sich ihrer eigenen kulturellen Vorurteile bewusst sind und lernen, mit ihnen umzugehen. Eine häufige Herausforderung könnte die Fähigkeit einer Führungskraft sein, Konflikte zu schlichten, die aus kulturellen Missverständnissen entstehen, oder Teammitglieder zu motivieren, die unterschiedliche kulturelle Sichtweisen auf Arbeit und Autorität haben.

Kultur & Normen

Aus kultureller Sicht besteht die Herausforderung darin, eine integrative Teamkultur zu schaffen, die kulturelle und individuelle Vielfalt berücksichtigt und nutzt. Manager:innen müssen ein Umfeld fördern, in dem Unterschiede nicht nur toleriert, sondern als Vorteil angesehen werden. Dazu gehört die Anerkennung und Feier kultureller Feiertage, die Berücksichtigung von Sprachbarrieren und die Förderung offener Diskussionen über kulturelle Normen. Ein Beispiel für diese Herausforderung ist die Integration von Teammitgliedern, die unterschiedliche Ansätze zur Work-Life-Balance oder unterschiedliche Erwartungen an Feedback und Kommunikationsstile haben.

WORK-LIFE-BALANCE

Angesichts der Herausforderungen der Grenzenlosigkeit kann die Gewährung flexibler Zeitpläne für Mitarbeiter:innen dabei helfen, ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und persönlichen Verpflichtungen zu finden.

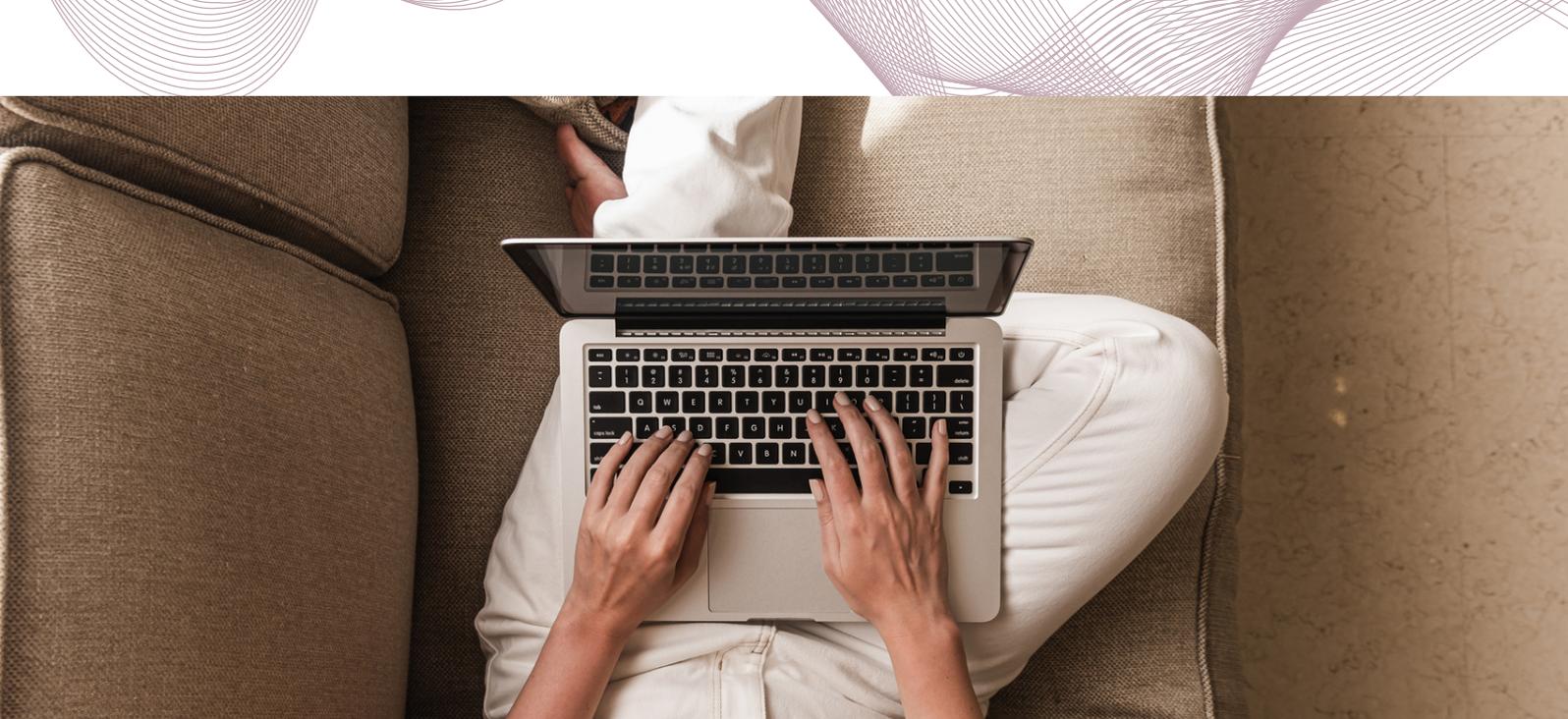
- Führungskraft, Schweden

Wenn Menschen lernen, ihr Arbeitsleben zu managen und in Einklang zu bringen, bietet sich ihnen eine wunderbare Gelegenheit, sich gut zu fühlen und ein Gefühl des Wohlbefindens zu verspüren.

- Führungskraft, Irland

Elternschaft kann eine der größten Herausforderungen sein. Für Eltern (unabhängig vom Geschlecht) ist es schwierig, von zu Hause aus zu arbeiten, ohne sich verpflichtet zu fühlen, während ihrer Arbeitszeit auf ihre Kinder aufzupassen

- Führungskraft, Österreich



In der Fernarbeitslandschaft ist es eine große Herausforderung, den Mitarbeiter:innen dabei zu helfen, eine gesunde Work-Life-Balance aufrechtzuerhalten. Diese Herausforderung, die von verschiedenen Manager:innen in verschiedenen Regionen betont wird, umfasst die Komplexität der Verwischung der Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben. Der Übergang zur Arbeit von zu Hause aus hat die traditionelle physische Trennung zwischen diesen Bereichen aufgehoben, was oft zu Schwierigkeiten bei der effektiven Verwaltung von Zeit und Verpflichtungen führt.

Eine Führungskraft aus Schweden betont die Bedeutung flexibler Zeitpläne als Mittel zur Bewältigung der Herausforderungen dieser Grenzenlosigkeit. Flexibilität ermöglicht es den Mitarbeiter:innen, ihre Arbeitszeiten an ihre persönlichen Verpflichtungen anzupassen und so eine bessere Balance zu ermöglichen. Eine Führungskraft aus Irland greift diese Meinung auf und weist auf die tiefgreifenden Auswirkungen einer gut gemeisterten Work-Life-Balance auf das allgemeine Wohlbefinden und die Erfüllung der Mitarbeiter:innen hin.

Die Herausforderung wird durch zusätzliche Verantwortlichkeiten, wie beispielsweise die Elternschaft, noch komplizierter, wie eine Führungskraft aus Österreich feststellte. Eltern müssen oft gleichzeitig Arbeitsaufgaben und Kinderbetreuung unter einen Hut bringen, eine Situation, die zu erhöhtem Stress und verminderter Produktivität führen kann. Diese Doppelrolle, insbesondere im häuslichen Umfeld, unterstreicht die Notwendigkeit einer verständnisvollen und unterstützenden Arbeitspolitik.

Ein weiterer Aspekt ist, wie eine Führungskraft aus Irland vorschlägt, das Management von Überstunden. Als Lösung zur Vorbeugung von Burnout und zur Aufrechterhaltung des Gleichgewichts wird der Ansatz des Gebens und Nehmens vorgeschlagen, bei dem frühe Ankünfte mit frühen Abgängen korrespondieren könnten. Dieser Ansatz spiegelt die Notwendigkeit eines gegenseitigen Verständnisses zwischen Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen bei der Arbeitszeitgestaltung wider.

Während wir uns mit diesem Thema befassen, werden wir die Vielschichtigkeit der Work-Life-Balance in Remote-Arbeitsumgebungen untersuchen. Wir untersuchen die Strategien und Praktiken, mit denen Manager:innen ihre Teams dabei unterstützen, ein harmonisches Gleichgewicht zu erreichen und sicherzustellen, dass die Mitarbeiter:innen produktiv, motiviert und gesund bleiben.



Wahrnehmung & Gefühl

Aus dieser Perspektive konzentriert sich die Herausforderung auf die emotionalen und psychologischen Auswirkungen verschwommener Work-Life-Grenzen auf die Mitarbeiter:innen. Manager:innen fällt es möglicherweise schwer zu verstehen, wie sich Remote-Arbeit auf das Privatleben und das Wohlbefinden ihrer Teammitglieder auswirkt. Beispielsweise kann es bei Mitarbeiter:innen, die von zu Hause aus arbeiten, zu erhöhtem Stress kommen, weil sie nicht in der Lage sind, sich von der Arbeit zu trennen, was zu einem Burnout führen kann. Wie die österreichische Führungskraft anmerkte, stellt dies eine besondere Herausforderung für Eltern dar, die sich möglicherweise zwischen Arbeitspflichten und Kinderbetreuung hin- und hergerissen fühlen.

Struktur & Prozesse

Aus struktureller Sicht besteht die Herausforderung darin, Arbeitsrichtlinien und -prozesse zu erstellen und umzusetzen, die die Work-Life-Balance unterstützen. Der von der schwedischen Führungskraft hervorgehobene Bedarf an flexiblen Zeitplänen zeigt, wie wichtig anpassungsfähige Arbeitsvereinbarungen sind. Führungskräfte müssen sicherstellen, dass solche Strukturen vorhanden sind, die es den Mitarbeiter:innen ermöglichen, ihre Arbeit und ihre persönlichen Verpflichtungen effektiv zu verwalten, ohne dass es zu Überlastung oder Burnout kommt.

Führung und Selbstführung

Dabei liegt der Fokus auf der Rolle der Führung bei der Förderung und Gestaltung der Work-Life-Balance. Manager:innen müssen mit gutem Beispiel vorangehen und selbst gesunde Work-Life-Grenzen aufzeigen. Dazu gehört das Erkennen der Bedeutung von Pausen, die Bewältigung der Arbeitsbelastung und der Respekt vor der persönlichen Zeit der Mitarbeiter:innen. Der Ansatz der irischen Führungskraft zum Management von Überstunden spiegelt die Notwendigkeit eines ausgewogenen Führungsansatzes wider, der sowohl den Beitrag der Mitarbeiter:innen als auch ihre persönliche Zeit wertschätzt.



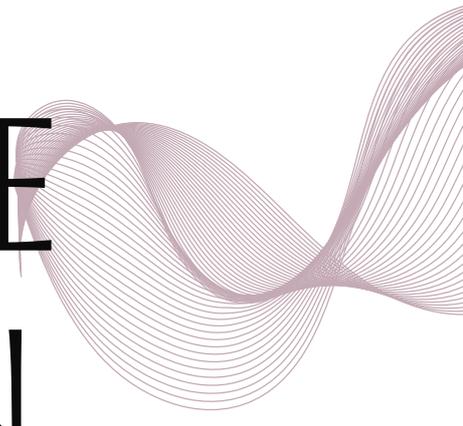
*Bei Überstunden muss es ein Geben und Nehmen geben.
Manchmal ist es notwendig. Aber wenn jemand früher kommt,
sollte er nach Möglichkeit auch früher gehen dürfen.*

- Führungskraft, Schweden

Kultur & Normen

Aus kultureller Sicht besteht die Herausforderung darin, eine Teamkultur zu etablieren, die die Work-Life-Balance wertschätzt und unterstützt. Manager:innen müssen ein Umfeld schaffen, in dem es akzeptabel ist und dazu ermutigt wird, neben der beruflichen Verantwortung auch das persönliche Wohlbefinden in den Vordergrund zu stellen. Dazu gehört die Schaffung einer Vertrauenskultur, in der sich Mitarbeiter:innen bei der Nutzung flexibler Arbeitsregelungen wohl fühlen, ohne befürchten zu müssen, als weniger engagiert bei ihrer Arbeit wahrgenommen zu werden.

DIE KULTURELLE DIMENSION



ORGANISATIONSKULTUR SCHAFFEN UND VERINNERLICHEN

In der sich weiterentwickelnden Welt der Remote-Arbeit besteht eine der nuancierteren und komplexeren Herausforderungen für Manager:innen darin, eine Organisationskultur zu schaffen und zu integrieren, die in verteilten Teams Anklang findet. Der Übergang zur Fernarbeit hat die Art und Weise, wie Unternehmenskultur erlebt und aufrechterhalten wird, grundlegend verändert und stellt einzigartige Herausforderungen bei der Förderung eines gemeinsamen Gefühls von Identität, Werten und Normen unter Mitarbeiter:innen dar, die möglicherweise über verschiedene Regionen und Zeitzonen verteilt sind.

Das Wesen der Organisationskultur lebt traditionell von physischen Interaktionen und gemeinsamen Erfahrungen innerhalb eines gemeinschaftlichen Arbeitsplatzes. Fehlt dies, stehen Manager:innen vor der Herausforderung, diese kulturellen Elemente in einer virtuellen Umgebung zu übersetzen und aufrechtzuerhalten. Dazu gehört die Aufrechterhaltung eines Verbundenheitsgefühls, die Sicherstellung, dass die Werte und Ziele der Organisation klar kommuniziert und im Tagesgeschäft verkörpert werden, sowie die Förderung des Zugehörigkeitsgefühls unter den Remote-Mitarbeiter:innen.

Die Herausforderung besteht darin, neue Mitarbeiter:innen ohne persönliches Onboarding in die Unternehmenskultur aufzunehmen, bei dem Manager:innen innovative Wege finden müssen, um sie zu integrieren und die Werte der Organisation effektiv zu vermitteln.

Wahrnehmung & Gefühl

Aus dieser Perspektive besteht die Herausforderung darin, wie Mitarbeiter:innen die Unternehmenskultur in einer entfernten Umgebung wahrnehmen und sich emotional mit ihr verbinden. Ohne die physischen Hinweise und informellen Interaktionen eines Büros könnten sich Mitarbeiter:innen von den Grundwerten und dem Ethos der Organisation getrennt fühlen. Dies kann zu einem Gefühl der Isolation oder mangelnder Zugehörigkeit führen. Beispielsweise könnte es für Remote-Mitarbeiter:innen schwierig sein, sich als Teil der Unternehmenskultur zu fühlen, oder sie vermissen die emotionalen Bindungen, die durch persönliche Interaktionen entstehen.

Struktur & Prozesse

Strukturell besteht die Herausforderung darin, Prozesse und Systeme zu etablieren, die die Organisationskultur im virtuellen Umfeld effektiv vermitteln und stärken.

Dazu gehört die Entwicklung von Kommunikationsstrategien, virtuellen Teambuilding-Aktivitäten und digitalen Ritualen, die die Kultur widerspiegeln und stärken. Eine besondere Herausforderung könnte hier die Schaffung virtueller Onboarding-Prozesse sein, die neue Mitarbeiter:innen effektiv in die Unternehmenskultur integrieren und sicherstellen, dass sie die Werte und Normen des Unternehmens verstehen und annehmen.



Führung und Selbstführung

Aus der Sicht der Führung besteht die Herausforderung darin, mit gutem Beispiel voranzugehen und die Unternehmenskultur in einem Remote-Kontext aktiv zu fördern. Führungskräfte müssen die Werte des Unternehmens verkörpern und innovative Wege finden, diese Werte aus der Ferne zum Ausdruck zu bringen und zu stärken. Dazu könnte die Anpassung des Führungsstils gehören, um eine effektivere Kommunikation und Interaktion mit den Teammitgliedern zu ermöglichen und sicherzustellen, dass die Unternehmenskultur trotz des Mangels an physischer Interaktion konsistent repräsentiert und gespürt wird.

Kultur & Normen

Aus kultureller Sicht besteht die Herausforderung darin, trotz geografischer und kultureller Unterschiede zwischen Remote-Mitarbeiter:innen einen einheitlichen Satz von Normen und Praktiken aufrechtzuerhalten, die die Unternehmenskultur definieren. Manager:innen müssen mit diesen Unterschieden umgehen und eine integrative Kultur fördern, die Vielfalt begrüßt und gleichzeitig eine kohärente Organisationsidentität bewahrt. Ein Beispiel für diese Herausforderung besteht darin, sicherzustellen, dass kulturelle Praktiken und Feiern inklusiv sind und bei einer vielfältigen Belegschaft Anklang finden, wodurch das Gefühl der Einheit und des gemeinsamen kulturellen Verständnisses gestärkt wird.

PROBLEME MIT VERTRAUEN,

ENTWEDER UNZUREICHEND ODER MISSBRAUCHT



Es ist eine Herausforderung, Vertrauen, Zusammenarbeit und eine starke Teamkultur zu entwickeln, wenn es keine persönlichen Begegnungen gibt.

- Führungskraft, Österreich



Vertrauen muss zunächst aufgebaut werden. Abhängig vom Kontext und den bisherigen Erfahrungen kann dies etwa ein Jahr dauern.

- Führungskraft, Österreich



Entwickeln Sie Aktivitäten, die die Kommunikation und das Vertrauen zwischen Mitarbeiter:innen sowie zwischen Verwaltung und Personal fördern.

- Führungskraft, Griechenland



Während einer Besprechung versuchen die Leute oft, andere Arbeiten nachzuholen und etwas anderes zu tun, anstatt sich auf die Besprechung zu konzentrieren.

- Führungskraft, Polen

Im Umfeld der Remote-Arbeit besteht eine entscheidende, aber oft subtile Herausforderung für Manager:innen darin, Vertrauensprobleme zu bewältigen, sei es, um ausreichend Vertrauen aufzubauen oder gegen dessen Missbrauch vorzugehen. Das Fehlen persönlicher Interaktionen, ein Eckpfeiler traditioneller Büroumgebungen, erschwert die Vertrauensdynamik innerhalb von Teams erheblich. Wie eine Führungskraft aus Österreich betont, ist der Aufbau von Vertrauen, Zusammenarbeit und einer starken Teamkultur ohne den Vorteil persönlicher Begegnungen eine besondere Herausforderung.

Der Prozess des Vertrauensaufbaus in einer entfernten Umgebung kann langsam sein und erfordert konsequente Anstrengung und Absicht. Eine weitere Erkenntnis aus Österreich zeigt, dass der Aufbau einer soliden Vertrauensbasis je nach verschiedenen Faktoren, darunter Kontext und Erfahrungen aus der Vergangenheit, beträchtliche Zeit in Anspruch nehmen kann, manchmal bis zu einem Jahr. Dieser verlängerte Zeitrahmen unterstreicht die Komplexität, die mit der Förderung von Vertrauen aus der Ferne verbunden ist, wo Interaktionen über Bildschirme vermittelt werden und es oft an den Nuancen einer persönlichen Kommunikation mangelt.

Darüber hinaus besteht die Herausforderung des Vertrauens nicht nur in seiner Entwicklung, sondern auch in seinem möglichen Missbrauch. Eine Führungskraft aus Polen weist auf ein häufiges Problem bei Remote-Meetings hin: Die Leute sind multitaskingfähig und nicht voll engagiert, was das Vertrauen untergraben kann. Solche Verhaltensweisen sind möglicherweise eine Reaktion auf den erhöhten Druck der Fernarbeit, können jedoch zu Zweifeln an Engagement und Verantwortlichkeit führen und die Vertrauensdynamik weiter erschweren.



Wahrnehmung & Gefühl

Vertrauensprobleme bei der Remote-Arbeit drehen sich oft um die emotionale Verbindung und das Vertrauen zwischen Teammitgliedern und Manager:innen. Der Mangel an persönlichen Interaktionen kann zu Unsicherheit und Skepsis führen. Beispielsweise könnte sich eine Führungskraft ohne visuelle Hinweise unsicher über das Engagement und die Produktivität der Mitarbeiter:innen fühlen, während die Mitarbeiter:innen möglicherweise das Gefühl haben, dass ihre Vorgesetzten ihnen nicht zutrauen, unabhängig zu arbeiten, was zu dem Gefühl führt, unterbewertet oder mikro-gemanaged zu werden.

Struktur & Prozesse

Strukturell besteht die Herausforderung darin, Prozesse zu schaffen, die Vertrauen ohne direkte Kontrolle fördern. In der Fernarbeit sind herkömmliche Überwachungs- und Bewertungsmethoden möglicherweise nicht effektiv oder angemessen. Die Schwierigkeit besteht darin, Systeme zu etablieren, die Rechenschaftspflicht und Transparenz gewährleisten, wie etwa regelmäßige Check-ins oder Projektmanagement-Tools, und gleichzeitig eine Atmosphäre der Überwachung zu vermeiden. Dazu gehört die Abwägung zwischen der Notwendigkeit der Aufsicht und der Wahrung der Autonomie und Privatsphäre der Mitarbeiter:innen.

Führung & Selbstführung

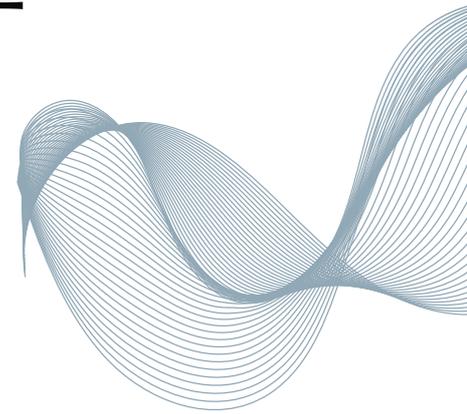
Die Herausforderung besteht darin, einen Führungsstil zu entwickeln, der im Remote-Kontext Vertrauen aufbaut und aufrechterhält. Führungskräfte müssen den schmalen Grat zwischen Unterstützung und Aufsicht überwinden, ohne dabei ins Mikromanagement zu geraten. Dies erfordert ein hohes Maß an Selbstbewusstsein und Anpassungsfähigkeit sowie Kommunikations- und Empathiefähigkeiten. Führungskräfte müssen auch ihre eigene Glaubwürdigkeit aufbauen, indem sie in ihren Interaktionen zuverlässig, konsequent und transparent sind.

Kultur & Normen

Kulturell besteht die Herausforderung darin, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die Vertrauen von Natur aus schätzt und fördert. Dazu gehört die Festlegung und Aufrechterhaltung von Normen, die offene Kommunikation, gegenseitigen Respekt und gemeinsame Verantwortung fördern.

Beispielsweise kann eine Kultur, die Teammitglieder dazu ermutigt, offen über ihre Arbeitsbelastung und Herausforderungen zu sprechen, dazu beitragen, Misstrauen oder Missverständnisse zu mildern. Dazu gehört auch, ein Umfeld zu schaffen, in dem Multitasking während Meetings, wie die Führungskraft aus Polen erwähnte, zugunsten von vollem Engagement und Präsenz unterbunden wird.

DIE PLANUNGS- DIMENSION



Remote-Arbeit bietet Flexibilität, kann aber auch die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verwischen. Ich habe herausgefunden, dass es hilfreich sein kann, regelmäßig individuelle Check-ins anzubieten, indem man einfach eine Person am Telefon anruft, ganz im Stil der alten Schule.

- Führungskraft, Tschechien

Seien wir ehrlich: Remote-Arbeit kann einem manchmal das Gefühl geben, immer „anwesend“ zu sein. Uns geht es darum, Burnout vorzubeugen und unseren Remote-Mitarbeiter:innen dabei zu helfen, eine gute Work-Life-Balance zu finden. Aber manchmal ist es einfach wirklich schwierig, weil sich jede:r in einer anderen Situation befindet und etwas anderes braucht.

- HR-Führungskraft, Tschechien

ABLENKUNGEN

Insbesondere für Mütter kann die Ablenkung bei der Fernarbeit höher sein.



Mütter werden oft von ihren Kindern gesehen, wenn sie zu Hause sind, und werden daher leichter von der Arbeit unterbrochen oder abgelenkt

- Führungskraft, Österreich



Eine gute Zeitorganisation verbessert die Konzentration und vermeidet Ablenkungen, was wiederum zu einer besseren Kontrolle über die Arbeit führt.

- Führungskraft, Spanien



Die Praxis der Selbstfürsorge und des richtigen Zeitmanagements kann Wunder bei der Vermeidung oder Bewältigung von Burnout bewirken

- Führungskraft, Griechenland

In der sich wandelnden Landschaft der Fernarbeit ist die Bewältigung von Ablenkungen eine vorherrschende Herausforderung, die in den Vordergrund gerückt ist. Die Arbeit von zu Hause aus bietet zwar zahlreiche Vorteile, bringt aber auch eine Reihe von Ablenkungen mit sich, die die Produktivität und Konzentration beeinträchtigen können. Diese Herausforderung ist vielfältig und betrifft je nach Situation und persönlichen Eigenschaften unterschiedliche Menschen auf unterschiedliche Weise.



Eine Führungskraft aus Österreich weist auf eine besondere Herausforderung für Mütter hin, die bei der Arbeit von zu Hause aus für ihre Kinder sichtbarer und damit anfälliger für Störungen seien. Diese Beobachtung unterstreicht, dass die Verschmelzung von beruflichem und privatem Bereich zu vermehrter Ablenkung führen kann, insbesondere bei Personen mit Pflegeaufgaben.

Umgekehrt weist eine Führungskraft aus Spanien darauf hin, dass eine gute Zeitorganisation ein Schlüsselfaktor für die Minderung von Ablenkungen sei, und schlägt vor, dass strukturierte Planung und Disziplin für die Aufrechterhaltung der Konzentration unerlässlich sind. Diese Ansicht spiegelt sich in der breiteren Diskussion über die Natur der Fernarbeit wider, die ein hohes Maß an Selbstdisziplin und Selbstbewusstsein erfordert, insbesondere für Personen, die von Natur aus anfälliger für Ablenkungen sind.

Auch die emotionalen und psychologischen Aspekte von Ablenkungen sind von Bedeutung. Wie bereits erwähnt, können unsere Emotionen und Gefühle eine erhebliche Ablenkung darstellen und die Aufmerksamkeit von Arbeitsaufgaben ablenken. Die Praxis der Selbstfürsorge und des effektiven Zeitmanagements, wie von einer Führungskraft aus Griechenland erwähnt, ist entscheidend, um diese Art von Ablenkungen zu bewältigen und ein Burnout vorzubeugen.

Wahrnehmung & Gefühl

Die Herausforderung besteht darin, zu verstehen, wie Ablenkungen wahrgenommen werden und wie sie sich auf den emotionalen Zustand von Remote-Mitarbeiter:innen auswirken. Für einige, wie Mütter, wie die österreichische Führungskraft anmerkte, können Ablenkungen zu Hause zu dem Gefühl führen, zwischen Arbeit und Familienpflichten hin- und hergerissen zu sein. Dies kann zu Stress und Schuldgefühlen führen. Bei anderen können innere Ablenkungen wie Emotionen oder mangelnde Konzentration zu Frustration und verminderter Arbeitszufriedenheit führen. Das Verständnis dieser persönlichen und emotionalen Aspekte ist der Schlüssel zur effektiven Bewältigung der Herausforderung.

Struktur & Prozesse

Strukturell besteht die Herausforderung darin, Arbeitsprozesse zu schaffen und aufrechtzuerhalten, die dazu beitragen, Ablenkungen zu minimieren. Wie die Führungskraft aus Spanien betont, ist eine gute Zeitorganisation von entscheidender Bedeutung. Dies kann die Festlegung klarer Arbeitspläne, die Einrichtung spezieller Arbeitsbereiche oder die Implementierung von Tools und Techniken für eine bessere Aufgabenverwaltung umfassen. Die Herausforderung besteht darin, Prozesse zu entwickeln, die flexibel genug sind, um unterschiedlichen häuslichen Umgebungen und persönlichen Arbeitsstilen Rechnung zu tragen und gleichzeitig für Struktur zu sorgen und Ablenkungen zu minimieren.



Führung & Selbstführung

Aus Führungsperspektive besteht die Herausforderung darin, Praktiken vorzuleben und zu fördern, die Ablenkungen reduzieren. Führungskräfte müssen, wie bereits erwähnt, Konzentration und Disziplin an den Tag legen, ihr Team aber auch bei der Entwicklung dieser Fähigkeiten unterstützen. Dazu gehört, die individuellen Herausforderungen jedes Teammitglieds zu verstehen und maßgeschneiderte Unterstützung anzubieten. Ebenso wichtig ist Selbstführung, da sich jede:r der eigenen Ablenkungsauslöser bewusst sein und aktiv an deren Bewältigung arbeiten muss, ein Punkt, den die Führungskraft aus Griechenland in Bezug auf Selbstfürsorge und Zeitmanagement hervorhebt.

Kultur & Normen

Kulturell gesehen besteht die Herausforderung darin, unterschiedliche Einstellungen gegenüber Ablenkungen zu bewältigen und zu respektieren, da diese von Kultur zu Kultur sehr unterschiedlich sein können. In einigen Kulturen ist die Haltung gegenüber Multitasking oder familiären Unterbrechungen während der Arbeitszeit möglicherweise entspannter. Manager:innen müssen eine Kultur fördern, die diese Unterschiede respektiert und gleichzeitig Praktiken fördert, die dabei helfen, Konzentration und Produktivität aufrechtzuerhalten. Dies kann die Festlegung von Teamnormen in Bezug auf die Etikette bei virtuellen Besprechungen oder Kommunikationserwartungen beinhalten.

BEGRENZTE MANAGEMENTKONTROLLE



Fristen wurden nicht eingehalten; Mitarbeiter:innen neigen dazu, die Ausführung von Aufgaben hinauszuzögern, und daher fehlt es oft an der erwarteten Qualität, wenn Aufgaben in letzter Minute erledigt werden. Bei der Arbeit von zu Hause aus entscheiden sich einige für die späten Abendstunden, was für mich als Führungskraft problematisch war, da ich in diesem Fall tagsüber keine freie Zeit hatte.

- Führungskraft, Österreich

Kontrolle in einer Remote-Arbeitsumgebung ist ein differenziertes Konzept, das stark von der Wahrnehmung abhängt. Für Manager:innen erfordert die Umstellung auf Fernarbeit eine Neubewertung traditioneller Kontrollmechanismen hin zu einer Vertrauensbasis. Diese Anpassung ist von entscheidender Bedeutung, da die sichtbare Kontrolle durch ein implizites Vertrauen ersetzt wird, dass die Mitarbeiter:innen ihrer Verantwortung nachkommen. Wenn ich darüber aus der Managementperspektive nachdenke, sehe ich die Herausforderung als vielschichtig an, welche Wahrnehmung, Struktur, Führung und kulturelle Normen umfasst.



Wahrnehmung & Gefühl

Die Wahrnehmung der Kontrolle in einer abgelegenen Umgebung ist eher psychologischer als physischer Natur. Manager:innen, die an direkte Kontrolle gewöhnt sind, verspüren möglicherweise einen Kontrollverlust, der Angst und Unsicherheit hervorrufen kann. Erschwerend kommt hinzu, dass es bei Kontrolle im Wesentlichen um Vertrauen geht – darum, darauf zu vertrauen, dass Teammitglieder produktiv und verantwortungsbewusst sind, auch wenn sie nicht physisch beobachtet werden. Manager:innen müssen ihre Denkweise von der Gleichsetzung von Sichtbarkeit mit Produktivität hin zur Förderung einer Kultur ändern, in der Vertrauen und Verantwortlichkeit an erster Stelle stehen.

Struktur & Prozesse

Bei der Remote-Arbeit müssen Strukturen und Prozesse neu ausgerichtet werden, um diesen vertrauensbasierten Ansatz zu unterstützen. Dabei geht es darum, klare Erwartungen, Ergebnisse und Fristen festzulegen, anstatt sich auf die Überwachung von Arbeitsstunden oder -methoden zu konzentrieren. Anstatt beispielsweise die Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden zu erfassen, besteht eine Alternative darin, den Schwerpunkt auf ergebnisbasierte Bewertungen zu legen. Dieser Ansatz respektiert nicht nur die Autonomie der Mitarbeiter:innen, sondern stärkt auch das Vertrauen, dass sie ihre Aufgaben unabhängig von Zeit und Ort der Arbeit effektiv erledigen.

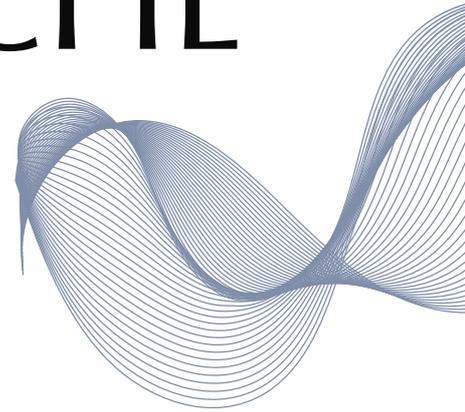
Führung & Selbstführung

Effektive Führung im Remote-Umfeld zeichnet sich durch die Fähigkeit aus, Vertrauen zu schaffen und selbstbewusst zu delegieren. Als Führungskraft ist es wichtig, offen zu kommunizieren, klare Vorgaben zu machen und Vertrauen in die Fähigkeiten des Teams zu zeigen. Dieser Führungsstil stärkt nicht nur die Mitarbeiter:innen, sondern trägt auch zum Aufbau eines gegenseitigen Vertrauensverhältnisses bei. Selbstführung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Manager:innen sich ihrer selbst bewusst sind und ihre Tendenzen zur Überkontrolle erkennen und aktiv daran arbeiten, Vertrauen in die Fähigkeiten ihres Teams aufzubauen.

Kultur & Normen

Kulturell gesehen fordert Remote-Arbeit Manager:innen dazu auf, ein Umfeld zu schaffen, in dem Vertrauen eine grundlegende Norm ist. Dies erfordert eine bewusste Anstrengung zur Förderung einer Kultur, in der sich die Mitarbeiter:innen wertgeschätzt, unterstützt und vertrauenswürdig fühlen. Eine solche Kultur fördert offene Kommunikation, Transparenz und das gemeinsame Verständnis, dass alle auf gemeinsame Ziele hinarbeiten. Es geht darum, ein Gemeinschafts- und Zugehörigkeitsgefühl zu schaffen, auch in einem verteilten Arbeitsumfeld.

DIE PRAKTISCHE DIMENSION



UNFÄHIGKEIT, EINE ANGEMESSENE AUSBILDUNG ANZUBIETEN

“ *Gelegentlich ist es notwendig, Schulungen am Arbeitsplatz anzubieten und zu fördern, um das Selbstvertrauen und die Entwicklungsmöglichkeiten zu fördern. Der Aufbau von Selbstvertrauen kann für Frauen im beruflichen Umfeld oft eine größere Herausforderung sein als für Männer.*

- Führungskraft, Irland

“ *Aus der Sicht der Führungskraft ist es schwierig, sich auf die Probleme zu konzentrieren, mit denen jede:r Mitarbeiter:in individuell konfrontiert ist, und die Unfähigkeit, neue Mitarbeiter:innen von den erfahrensten Mitarbeiter:innen auszubilden.*

- Führungskraft, Griechenland

“ *Es besteht ein großer Bedarf an einer Führungskraft, die die neu eingestellten Remote-Mitarbeiter:innen unterrichten kann.*

- Führungskraft, Spanien



Im Bereich Remote-Arbeit stehen Führungskräfte zunehmend vor der Herausforderung, ihre Teams ausreichend zu schulen. Dieses Thema hat mehrere Facetten und reicht von der Förderung des Selbstvertrauens und der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten bis hin zur Berücksichtigung der besonderen Bedürfnisse einzelner Mitarbeiter:innen. Der Übergang zur Fernarbeit hat diese Herausforderungen noch verschärft, da herkömmliche Schulungsmethoden vor Ort nicht mehr durchführbar oder nicht mehr so effektiv sind. Erkenntnisse von Manager:innen aus verschiedenen Regionen verdeutlichen die Komplexität dieser Herausforderung.

Eine Führungskraft aus Irland betont die Bedeutung von Schulungen für den Aufbau von Selbstvertrauen und weist insbesondere darauf hin, dass Frauen im beruflichen Umfeld in diesem Bereich möglicherweise größeren Hürden gegenüberstehen. Diese Beobachtung unterstreicht die Notwendigkeit maßgeschneiderter Schulungsansätze, die auf unterschiedliche Bedürfnisse eingehen und Inklusion fördern.

Eine Führungskraft aus Griechenland weist auf die Schwierigkeiten hin, sich auf die individuellen Probleme jedes:jeder einzelnen Mitarbeiter:in zu konzentrieren, und auf die Herausforderungen beim Wissenstransfer von erfahreneren Mitarbeiter:innen zu neuen Mitarbeiter:innen in einer Remote-Umgebung. Dies spiegelt ein umfassenderes Problem wider, bei dem Fernarbeit die Möglichkeiten für organisches Lernen am Arbeitsplatz und Mentoring einschränkt.



Darüber hinaus betont ein Führungskraft aus Spanien die entscheidende Rolle der Führung bei der Schulung neu eingestellter Remote-Mitarbeiter:innen. Der Mangel an physischer Präsenz in abgelegenen Umgebungen macht es schwierig, umfassende Schulungen und Unterstützung anzubieten, insbesondere für diejenigen, die gerade erst in den Arbeitsmarkt oder in die Organisation eintreten.

Wahrnehmung & Gefühl

Die Herausforderung besteht darin, wie sowohl Manager:innen als auch Mitarbeiter:innen Schulungen in einer Remote-Umgebung wahrnehmen. Wenn das Training online stattfindet, verändert sich die Dynamik des Trainings erheblich, was sich auf das Selbstvertrauen und den Komfort der Teilnehmer:innen auswirken kann. Wie die Führungskraft aus Irland feststellte, stehen bestimmte Gruppen, wie beispielsweise Frauen, beim Aufbau von Selbstvertrauen durch Fernschulungen möglicherweise vor besonderen Herausforderungen. Dies unterstreicht die Notwendigkeit von Schulungsansätzen, die nicht nur informativ, sondern auch befähigend sind und auf die unterschiedlichen Bedürfnisse aller Mitarbeiter:innen eingehen.

Struktur & Prozesse

Strukturell besteht die Herausforderung darin, Trainingsprozesse an den Remote-Kontext anzupassen. Die Beobachtung der Führungskraft aus Griechenland über die Schwierigkeit, auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen einzugehen und den Wissenstransfer zu erleichtern, unterstreicht dies. In einer entfernten Umgebung sind traditionelle praktische und beobachtende Lernmethoden weniger praktikabel. Dies erfordert die Entwicklung strukturierter und dennoch flexibler Schulungsmodule, die auf unterschiedliche Lernstile und -bedürfnisse eingehen und sicherstellen, dass neue Mitarbeiter:innen das gleiche Schulungsniveau erhalten wie vor Ort.



Führung & Selbstführung

Aus Sicht der Führung besteht die Herausforderung darin, sicherzustellen, dass die Führungskräfte selbst für Fernschulungen gerüstet sind und dass sie ihre Teams effektiv durch dieses neue Schulungsformat führen können. Wie die Führungskraft aus Spanien betonte, besteht ein großer Bedarf an Führungskräften, die Remote-Mitarbeiter:innen geschickt schulen können. Dies erfordert von Manager:innen nicht nur Fachwissen auf ihrem Gebiet, sondern auch Kenntnisse in Fernkommunikations- und Einbindungstechniken, um eine effektive Schulungsdurchführung sicherzustellen.

Kultur & Normen

Kulturell gesehen besteht die Herausforderung darin, ein Umfeld zu schaffen, das kontinuierliches Lernen und Weiterentwicklung unterstützt und schätzt, auch wenn man räumlich getrennt ist. Dazu gehört die Förderung einer Kultur, in der das Stellen von Fragen und die Suche nach Hilfe gefördert wird und in der sich die Mitarbeiter:innen auf ihrem Lernweg unterstützt fühlen. In einer Remote-Umgebung erfordert die Etablierung einer solchen Kultur bewusste Anstrengungen, um sicherzustellen, dass alle Teammitglieder, unabhängig von Standort oder Hintergrund, gleichen Zugang zu Schulungsmöglichkeiten haben und sich in den Lernprozess einbezogen fühlen.

COMPLIANCE UND VORSCHRIFTEN

Eine Führungskraft aus Schweden betonte die Herausforderung, die Anforderungen der Arbeitssicherheitsgesetze zu erfüllen, wenn Mitarbeiter:innen aus der Ferne arbeiten. Dieser Punkt sticht hervor, weil es eine Herausforderung sein kann, rechtliche Verpflichtungen mit der Dynamik der Fernarbeit zu verknüpfen.

Im heutigen Umfeld der Fernarbeit besteht eine entscheidende und oft komplexe Herausforderung für Manager:innen darin, die Einhaltung von Vorschriften und Gesetzen am Arbeitsplatz sicherzustellen. Dieses Problem wird besonders kompliziert, wenn herkömmliche Arbeitssicherheitsgesetze und Organisationsrichtlinien auf Remote-Arbeitsumgebungen angewendet werden. Wie eine Führungskraft aus Schweden betonte, stellt die Aufgabe, rechtliche Verpflichtungen an die Dynamik der Fernarbeit anzupassen, Unternehmen vor besondere Herausforderungen.

Der Kern dieser Herausforderung liegt in der Anpassung und Interpretation bestehender Vorschriften, die oft für herkömmliche Büroumgebungen konzipiert sind, an die vielfältigen und individuellen Umgebungen der Remote-Arbeit. Wenn sich der „Arbeitsplatz“ auf das Zuhause der Mitarbeiter:innen oder andere entfernte Standorte erstreckt, müssen sich Manager:innen mit den rechtlichen Feinheiten auseinandersetzen, um Sicherheit und Compliance am Arbeitsplatz zu gewährleisten. Dabei geht es nicht nur darum, die rechtlichen Anforderungen zu verstehen, sondern sie auch kreativ so anzuwenden, dass die Flexibilität und Autonomie der Fernarbeit respektiert und gleichzeitig die rechtliche Integrität gewahrt bleibt.



Darüber hinaus geht die Herausforderung über die bloße Einhaltung hinaus. Dazu gehört die Entwicklung eines umfassenden Verständnisses darüber, wie sich diese Vorschriften auf das Wohlbefinden und die Sicherheit von Remote-Mitarbeiter:innen auswirken. Manager:innen haben die Aufgabe, Richtlinien und Praktiken umzusetzen, die nicht nur den gesetzlichen Standards entsprechen, sondern auch die Gesundheit und Sicherheit ihrer Teammitglieder in einer Remote-Umgebung wirklich unterstützen.

Wahrnehmung & Gefühl

Aus Sicht der Wahrnehmung und des Gefühls besteht die Herausforderung darin, wie sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter:innen Compliance und regulatorische Anforderungen im Remote-Umfeld wahrnehmen. Bei der Arbeit von zu Hause aus kann es zu Unklarheiten oder Verwirrung darüber kommen, wie die Arbeitssicherheitsgesetze gelten. Mitarbeiter:innen könnten sich beispielsweise hinsichtlich ihrer Rechte und Pflichten unsicher fühlen, während Manager:innen sich Sorgen über den Umfang ihrer Pflichten zur Gewährleistung einer sicheren Remote-Arbeitsumgebung machen. Dies kann zu Ängsten vor potenziellen rechtlichen Risiken führen oder zu dem Gefühl, von der Komplexität der Anpassung von Vorschriften an ein häusliches Umfeld überfordert zu sein.

Struktur & Prozesse

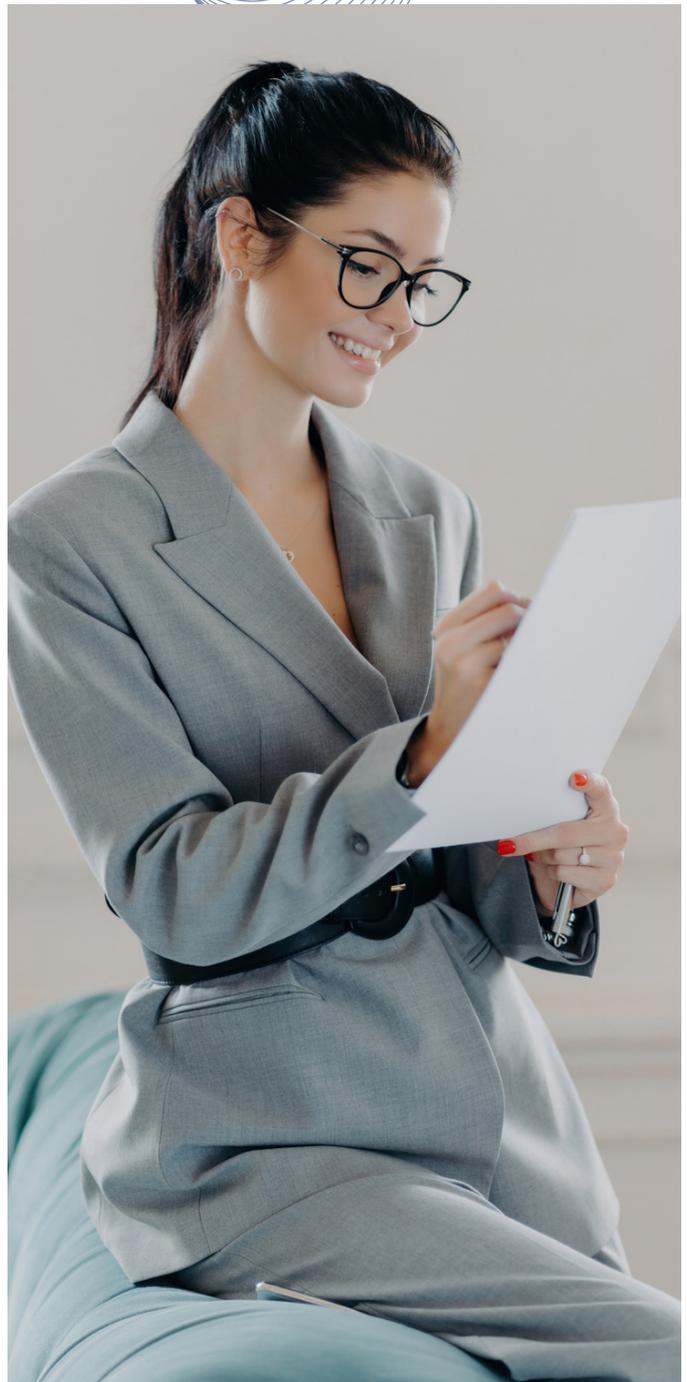
Strukturell besteht die Herausforderung darin, klare und effektive Prozesse zu etablieren, um die Einhaltung der Arbeitsplatzvorschriften in Remote-Umgebungen sicherzustellen. Herkömmliche Gesetze zur Sicherheit am Arbeitsplatz sind oft nicht auf Fernarbeit ausgelegt, was zu Lücken bei der Anwendung und Durchsetzung dieser Gesetze führt. Dies erfordert, dass Unternehmen neue Richtlinien und Verfahren entwickeln, die auf Remote-Arbeitsumgebungen anwendbar sind. Erstellen Sie beispielsweise Richtlinien für ergonomische Home-Office-Einrichtungen oder stellen Sie sicher, dass Datensicherheitsprotokolle außerhalb des traditionellen Büros eingehalten werden.

Führung & Selbstführung

Aus Führungssicht besteht die Herausforderung darin, Teams durch diese regulatorischen Landschaften zu führen und die Einhaltung ohne direkte Aufsicht sicherzustellen. Führungskräfte müssen über relevante Gesetze und Vorschriften gut informiert sein und diese effektiv an ihr Team kommunizieren. Dazu gehört auch Selbstführung, bei der Manager:innen die Initiative ergreifen müssen, um über rechtliche Änderungen auf dem Laufenden zu bleiben und Compliance-Strategien proaktiv in ihren Remote-Teams umzusetzen.

Kultur & Normen

Kulturell besteht die Herausforderung darin, eine Arbeitskultur zu schaffen, die Compliance und Sicherheit schätzt und priorisiert, auch in einem Remote-Umfeld. Dazu gehört die Förderung einer Kultur, in der Gesetze und Sicherheitsrichtlinien respektiert und in den Arbeitsalltag integriert werden. Manager:innen spielen eine Schlüsselrolle bei der Förderung dieser Kultur, indem sie Erwartungen setzen, notwendige Schulungen anbieten und in Bezug auf Compliance und ethisches Verhalten mit gutem Beispiel vorangehen.



MANGEL AN TECHNISCHER INFRASTRUKTUR



Eine besondere Herausforderung bei der Fernarbeit ist die potenzielle Ungleichheit der Heimarbeitsbedingungen. Nicht alle Mitarbeiter:innen haben zu Hause Zugang zu einem idealen Arbeitsplatz, was sich auf ihre Produktivität und ihr Wohlbefinden auswirken kann.

-Führungskraft, Schweden

Eine zentrale, aber oft übersehene Herausforderung im Bereich der Remote-Arbeit ist das Fehlen einer einheitlichen technischen Infrastruktur unter den Mitarbeiter:innen. Dieses Problem, das durch die Verlagerung auf Heimarbeit in den Mittelpunkt gerückt wird, unterstreicht die Ungleichheit der Arbeitsbedingungen, die sich erheblich auf die Produktivität und das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen auswirken kann. Wie eine Führungskraft aus Schweden feststellte, verfügen nicht alle Mitarbeiter:innen über den Luxus eines idealen Arbeitsplatzes zu Hause, was zu potenziellen Ungleichheiten führt, die sich auf ihre Arbeitserfahrung und Leistung auswirken können.



Eine zentrale, aber oft übersehene Herausforderung im Bereich der Remote-Arbeit ist das Fehlen einer einheitlichen technischen Infrastruktur unter den Mitarbeiter:innen. Dieses Problem, das durch die Verlagerung auf Heimarbeit in den Mittelpunkt gerückt wird, unterstreicht die Ungleichheit der Arbeitsbedingungen, die sich erheblich auf die Produktivität und das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen auswirken kann. Wie eine Führungskraft aus Schweden feststellte, verfügen nicht alle Mitarbeiter:innen über den Luxus eines idealen Arbeitsplatzes zu Hause, was zu potenziellen Ungleichheiten führt, die sich auf ihre Arbeitserfahrung und Leistung auswirken können.



Die Herausforderung geht über den bloßen physischen Arbeitsplatz hinaus; dazu gehört der Zugang zu zuverlässigem Internet, angemessener Hardware und Software sowie anderen technischen Ressourcen, die für eine effektive Fernarbeit unerlässlich sind. Diese Ungleichheit in der technischen Infrastruktur kann zu einer Kluft innerhalb der Belegschaft führen, da einige Mitarbeiter:innen besser für Remote-Arbeit gerüstet sind als andere. Solche Ungleichheiten können zu Frustration und schlechter Arbeitsmoral führen und sogar die Zusammenarbeit innerhalb von Teams behindern.

Manager:innen stehen daher vor der Aufgabe, diese Unterschiede in der technischen Bereitschaft ihrer Teammitglieder zu identifizieren und zu beheben. Dabei geht es nicht nur darum, die physischen Einschränkungen von Heimarbeitsplätzen zu erkennen, sondern auch die technologischen Bedürfnisse und Herausforderungen zu verstehen, mit denen verschiedene Mitarbeiter:innen konfrontiert sind. Die Gewährleistung eines gleichberechtigten Zugangs zu den notwendigen Werkzeugen und Ressourcen ist von entscheidender Bedeutung für die Aufrechterhaltung der Produktivität, die Förderung von Fairness und die Unterstützung des allgemeinen Wohlbefindens von Remote-Arbeiter:innen.



Wahrnehmung & Gefühl

Aus dieser Perspektive besteht die Herausforderung darin, zu verstehen, wie sich Unterschiede in der technischen Infrastruktur auf die Gefühle und Wahrnehmungen der Mitarbeiter:innen auswirken. Mitarbeiter:innen, denen es an ausreichenden Arbeitsplätzen oder Technologie mangelt, können sich benachteiligt und gestresst fühlen, was sich negativ auf ihre Arbeitsmoral und ihr Engagement auswirkt. Beispielsweise könnte sich ein:e Mitarbeiter:in mit schlechter Internetverbindung frustriert und isoliert fühlen und nicht in der Lage sein, effektiv an virtuellen Besprechungen teilzunehmen, was zu einem Gefühl der Ausgrenzung und einer geringeren Arbeitszufriedenheit führt.

Struktur & Prozesse

Aus dieser Perspektive liegt der Fokus auf den Organisationsstrukturen und Prozessen, die Ungleichheiten in der technischen Infrastruktur entweder abschwächen oder verschärfen können. Die Herausforderung besteht darin, Systeme zu schaffen, die einen gleichberechtigten Zugang zu den notwendigen technologischen Ressourcen gewährleisten. Beispielsweise kann ein Mangel an standardisierter Gerätebereitstellung oder Unterstützung für Home-Office-Einrichtungen zu erheblichen Produktivitätsunterschieden zwischen den Mitarbeiter:innen führen, was die Notwendigkeit klar definierter Prozesse zur Behebung dieser Infrastrukturlücken verdeutlicht.

Führung & Selbstführung

Hier besteht die Herausforderung für Manager:innen darin, mit einem Verständnis für die unterschiedlichen technischen Anforderungen ihrer Remote-Teams zu führen. Zu einer wirksamen Führung gehört in diesem Zusammenhang die proaktive Identifizierung und Bewältigung der technologischen Herausforderungen, mit denen die Teammitglieder konfrontiert sind. Es erfordert auch Selbstbewusstsein von Manager:innen, um ihre eigenen potenziellen Vorurteile gegenüber Mitarbeiter:innen mit unterschiedlichem technischen Zugang zu erkennen. Führungskräfte müssen sich für die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen einsetzen und diese erleichtern, um sicherzustellen, dass alle Teammitglieder effektiv arbeiten können.

Kultur & Normen

Aus kultureller Sicht besteht die Herausforderung darin, eine integrative Arbeitskultur zu schaffen, die Unterschiede in der technischen Infrastruktur anerkennt und angeht. Manager:innen müssen eine Kultur fördern, in der sich die Mitarbeiter:innen wohl fühlen, ihre technologischen Herausforderungen zu teilen, ohne Angst vor Urteilen oder beruflichen Konsequenzen zu haben. Dazu gehört die Anerkennung der unterschiedlichen Heimarbeitsbedingungen und die Förderung von Normen, die Flexibilität und Verständnis gegenüber möglicherweise technologisch Benachteiligten fördern.

Schauen wir uns noch einmal die 15 wichtigsten Herausforderungen an, mit denen Manager:innen und Führungskräfte bei der Führung eines Remote-Teams häufig konfrontiert sind. Unser Ziel ist es, dass diese Studie und dieser Bericht zu einem tieferen Verständnis der einzelnen Aspekte geführt haben.

- Schwierigkeiten beim Aufbau persönlicher Kontakte.
- Organisationskultur schaffen und verinnerlichen.
- Schwierigkeiten bei der Förderung des Teamzusammenhalts.
- Schlechte Kommunikation und unzureichendes Feedback.
- Geistige und emotionale Belastung.
- Geringe Motivation der Mitarbeiter:innen.
- Unterschiede im kulturellen und individuellen Hintergrund.
- Probleme mit Vertrauen, entweder unzureichend oder missbraucht.
- Ablenkungen.
- Begrenzte Managementkontrolle.
- Work-Life-Balance
- Mangel an Kompetenzen.
- Unfähigkeit, eine angemessene Ausbildung anzubieten.
- Compliance und Vorschriften.
- Mangel an technischer Infrastruktur.



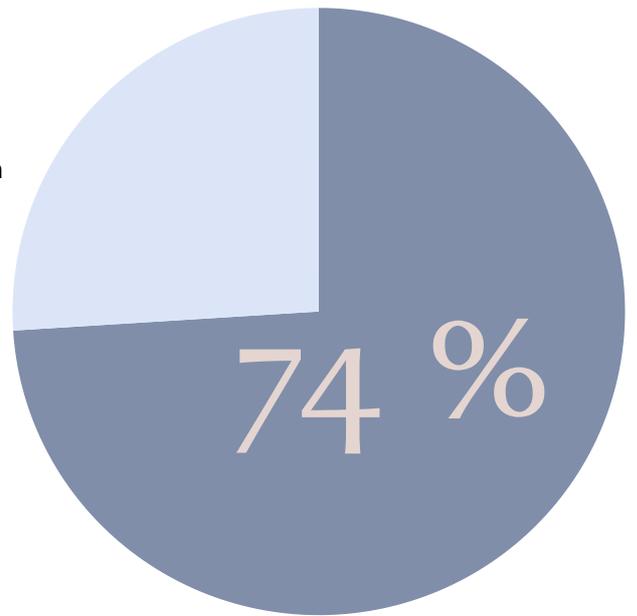
Wie Sie in diesem Bericht gesehen haben sollten, stehen hinter jeder dieser Herausforderungen Manager:innen und Führungskräfte, die versuchen, in diesem neuen Arbeitsumfeld eine harmonische Art zu finden, zu gedeihen und zu führen und Burnout zu vermeiden. Mit dieser Studie wollten wir jede dieser Herausforderungen aus verschiedenen Blickwinkeln untersuchen, um ein umfassendes, interessantes, informatives und verbessertes Verständnis der vielfältigen Herausforderungen zu schaffen, mit denen Manager:innen in der Remote-Arbeitsumgebung konfrontiert sind.

Wir empfehlen Ihnen, sich etwas Zeit zu nehmen und diejenigen der oben genannten Herausforderungen auszuwählen, die Sie am herausforderndsten finden, sie noch einmal durchzugehen und diesen Bericht als Werkzeug zu nutzen, um Bewusstsein und Verständnis zu schaffen.

Der Bericht zeigt bemerkenswerte Unterschiede in der Art und Weise auf, wie Manager:innen aus verschiedenen Ländern diese Herausforderungen wahrnehmen und angehen. Die Umstellung auf Remote-Arbeit bringt eine Reihe von Herausforderungen mit sich, die vielfältige Lösungen erfordern. Durch das Verständnis dieser fünf Dimensionen und die Umsetzung gezielter Strategien können Unternehmen eine produktivere, integrativere und unterstützendere Remote-Arbeitsumgebung fördern.

In unserer umfassenden Studie zum Thema Burnout aus der Sicht von Führungskräften wird deutlich, dass es sich dabei um ein bedeutendes und weit verbreitetes Problem am modernen Arbeitsplatz handelt.

Die Mehrheit der befragten Manager:innen (74 %) gaben an, dass in ihren Teams jemand unter Burnout leidet, und führten dies vor allem auf den anspruchsvollen Charakter ihrer Berufe zurück. Dieser Bericht fasst die wichtigsten Ergebnisse dieser Interviews und Fokusgruppendifkussionen zusammen und bietet Einblicke in die Art und Weise, wie Manager:innen Burnout in ihren Teams wahrnehmen, erleben und angehen.



Führungskräfte stellten fest, dass bestimmte Berufe von Natur aus anfälliger für Burnout sind, was zu Konsequenzen wie einer hohen Personalfluktuation führt. Diese Beobachtung unterstreicht die berufsspezifischen Risiken, die mit Burnout verbunden sind, und die Herausforderungen, die es für die Stabilität der Organisation mit sich bringt.



PRÄVENTIVE MASSNAHMEN UND STRATEGIEN

Die Studie enthüllte auch mehrere Strategien zur Bekämpfung und Vorbeugung von Burnout, die die Grundlage für unseren nächsten Schritt im Projekt bilden werden. Die Manager:innen legten Wert darauf, Burnout anzuerkennen, sich vertrauenswürdigen Kolleg:innen anzuvertrauen, Selbstfürsorge zu üben, den Lebensstil anzupassen und bei Bedarf professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen. Zu wirksamen Präventionsmaßnahmen gehörten realistische Arbeitserwartungen zu setzen, Aufgaben angemessen zu delegieren, regelmäßige Pausen einzulegen und zu lernen, Nein zu sagen.

In Irland wurde ein proaktiver Ansatz gewählt, bei dem die Mitarbeiter:innen verpflichtet waren, bis August einen erheblichen Teil ihres Jahresurlaubs zu nutzen, um Ruhe zu fördern und Stress zu reduzieren. Diese Richtlinie unterstreicht die Bedeutung erholsamer Pausen zur Vorbeugung von Burnout.



COVID-19

Die COVID-19-Pandemie wurde als wesentlicher Faktor genannt, der die psychischen Gesundheitsprobleme verschärfte und insbesondere Gruppen wie berufstätige Frauen betraf. Dies hat zu einem verstärkten Fokus auf das geistige und psychische Wohlbefinden am Arbeitsplatz geführt und als Katalysator für organisatorische Veränderungen zur Lösung dieser Probleme gedient.

ABSCHLIESSEND

Die Managementperspektiven zum Thema Burnout zeigen, dass es sich um ein vielschichtiges Problem handelt, das eine differenzierte Herangehensweise erfordert. Die Studie unterstreicht die Notwendigkeit proaktiver Strategien, unterstützender Arbeitsumgebungen und einer Kultur, die der psychischen Gesundheit und der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben Priorität einräumt. Die von Manager:innen in verschiedenen Ländern geteilten Erfahrungen liefern wertvolle Einblicke in wirksame Methoden zur Erkennung, Vorbeugung und Bewältigung von Burnout und unterstreichen die zentrale Rolle der Führung bei der Förderung eines gesunden und nachhaltigen Arbeitsumfelds.

Herausgegeben von Partnern



Weitere Informationen finden Sie unter www.beatburnout.eu



**Kofinanziert von der
Europäischen Union**

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.