Erfolgreich führen auf Distanz – Herausforderungen und praxisorientierte Lösungsansätze

Marina Gerlich und Marion Heinz, Berater Change- und Personalmanagement, LOPREX GmbH, Stuttgart

In der aktuell außergewöhnlichen Zeit sind Führungskräfte mehr denn je gezwungen, sich verstärkt mit dem Thema virtuelle Führung auseinanderzusetzen. Dies gilt sowohl bei der Führung international aufgestellter Projektgruppen als auch bei disziplinarisch zugeordneten Mitarbeitern, die an verschiedenen Unternehmensstandorten oder im Homeoffice arbeiten. Letzteres führte in den vergangenen Monaten in den meisten Unternehmen zu einem Regelzustand, der Führungskräfte oftmals vor völlig neue Herausforderungen stellte, wo sie bisher vielleicht einen engeren und persönlicheren Austausch mit ihren Mitarbeitern pflegen konnten. Das hat v.a. zur Folge, dass sie ihre Art der Führung überdenken und ihr Mindset dazu ändern müssen. Wie also halte ich als Führungskraft den persönlichen Kontakt zu meinen Mitarbeitern? Wie kann ich sie optimal führen und für Transparenz sowie Zufriedenheit sorgen?

I. Die Entwicklung hin zur virtuellen Führung

Die Veränderungen in der Arbeitswelt auf Grund der Entwicklungen der letzten Monate lassen vermuten, dass Führung von Teams auf Distanz auch in Zukunft mehr und mehr zum Berufsalltag einer Führungskraft gehören wird. Während viele Unternehmen die „Remote-"Arbeit als positiv empfinden und auch in Zukunft verstärkt auf Homeoffice setzen möchten, ist gleichzeitig nachvollziehbar, dass diese Form der Arbeit bei einigen Menschen Unsicherheiten und Einsamkeit auslöst. Das erfordert ein anderes Führungsverhalten als bisher, ebenso wird die Rolle einer unterstützenden Führungskraft noch wichtiger. Dabei gilt es das Verhalten, welches im gemeinsamen Büro gut funktioniert hat, auf die veränderte „virtuelle" Situation anzupassen. Wurde jahrelang eine analoge Führung praktiziert, ist dies allerdings leichter gesagt als getan. Führungskräfte sehen diverse Stolpersteine vor sich, wenn es darum geht, eine digitale Führung umzusetzen. Es liegt an der Führungskraft, diese Stolpersteine wahrzunehmen und daraus gezielte Maßnahmen für die virtuelle Zusammenarbeit abzuleiten.

II. Herausforderungen im virtuellen Raum

Um auf die neuen Herausforderungen bei der Arbeit und dem Führen im virtuellen Raum reagieren zu können, gilt es im ersten Schritt, sich dieser bewusst zu werden. Folgende Schwierigkeiten lassen sich häufig bei der Führung auf Distanz erkennen:

1. Fehlendes Teamgefühl

Eine erschwerte Kommunikation und mangelnder sozialer Austausch können schnell zu einem fehlenden „Wir-Gefühl" im Team führen. Die Arbeit im Office bietet einfache Möglichkeiten der persönlichen Interaktion, wie z.B. ein regelmäßiger Austausch in der Kaffeeküche. In einem virtuellen Team fehlt dies hingegen. Wie kann es also gelingen, dass alle am gleichen Strang ziehen, wenn der informelle tägliche Austausch und die gegenseitige Motivation wegfallen oder sich anders darstellen?

2. Aufgabenverteilung und Selbstorganisation

Neben dem fehlenden Teamgefühl entstehen in virtuellen Teams schneller als in analogen Teams Unsicherheiten und Unklarheiten bezüglich der zu bearbeitenden Aufgaben und der Verteilung im Team. Außerdem erfordert die Zusammenarbeit im virtuellen Team ein hohes Maß an Selbstorganisation, d.h. an der Fähigkeit zur individuellen Arbeitsorganisation. Wurde darauf bisher bereits ein hoher Fokus gelegt, haben es solche Teammitglieder auch jetzt leicht, ihre Arbeit zielgerichtet und selbstorganisiert zu erfüllen. Doch wie kann eine Führungskraft die Selbstorganisation ihres Teams fördern, wenn diese in der bisherigen Arbeitsweise nicht ausreichend gefordert und benötigt wurde?

Wie lässt sich sicherstellen, dass eine Aufgabe richtig verstanden wurde und sonstige Unklarheiten bei den Mitarbeitern angesprochen werden?

3. Strukturen und Regeln für virtuelle Meetings

Ein Videotelefonat reiht sich an das nächste – diesem Phänomen sind in den letzten Monaten viele im Homeoffice Arbeitende ausgesetzt. Dieser virtuelle Besprechungsmarathon, mit einer oftmals nicht gerade geringen Anzahl an Teilnehmern, erfordert viel Konzentration und ist auf Dauer anstrengend. Klassische Folgen sind häufig mangelnde Informationsübertragung, abgeflachte Aufmerksamkeit und Motivation, brennende Augen wie auch der allseits bekannte schmerzende Rücken/Nacken. Es gilt als Führungskraft diesen Herausforderungen vorzubeugen – aber wie? Wie kann dem Frust, der Demotivation, möglichen Missverständnissen und dem Verlust von Informationen entgegengearbeitet werden? Und wie lässt sich in Online Meetings eine produktive und motivierende Arbeitsatmosphäre schaffen?

4. Erschwerte Kommunikation

Eine der größten Herausforderungen von Führungskräften ist die Kommunikation mit ihrem Team sowie das Aufrechterhalten des Kontakts innerhalb des Teams. Austausch, der üblicherweise durch physische Nähe und gemeinsame Interaktionen vor Ort erleichtert wurde, muss nun auf andere Art und Weise erfolgen. Konsequenzen sporadischer Kommunikation können vermehrte Konflikte und Missverständnisse im Team oder bei einzelnen Teammitgliedern sein. Doch wie kann eine Führungskraft ein ausgewogenes Maß an kommunikativem Austausch schaffen und damit einen engen Kontakt halten sowie die aktuelle Stimmung und Situation im Team „erfühlen"? Wie dem daraus resultierenden fehlenden Wissensaustausch entgegenwirken?

5. Keine geeigneten und unterstützenden Tools

Effektive Kommunikation, transparente Arbeitsorganisation und -teilung sowie sinnvolle Arbeitsmeetings sind wichtige Ziele – in der analogen wie in der digitalen Arbeit. Dafür benötigt es gerade jetzt u.U. neue Tools für die Zusammenarbeit. Doch welche Tools unterstützen das Team und dessen Bedürfnisse optimal? Welche Anforderungen haben die Führungskraft und das Team sowie natürlich das Unternehmen an solche Tools? Braucht es verschiedene, wenn ja welche?

Eine Führungskraft muss sich mit all diesen Herausforderungen auseinandersetzen. Sollten die genannten Aspekte ignoriert werden, kann dies schnell in nachlassender Motivation der Mitarbeiter, mangelndem Vertrauen, ineffizientem Arbeiten sowie einem sinkenden Engagement resultieren.

III. Handlungsempfehlungen und Praxishinweise

Die nachfolgenden Tipps und direkt umsetzbaren Empfehlungen für die Praxis sollen genau hier ansetzen und Führungskräften helfen, ein leistungsfähiges virtuelles Team zu führen und weiterzuentwickeln.

1. Teamgefühl stärken mit virtueller Präsenz

Innerhalb der virtuellen Zusammenarbeit ist das Schaffen eines Wir-Gefühls wichtiger denn je. Gestalten Sie deshalb als Führungskraft eine Umgebung, die den Zusammenhalt fördert und den Auswirkungen räumlicher Trennung gegensteuert.

Hinweis für die Praxis:

- Nutzen Sie jedes Teammeeting zur Stärkung der sozialen Beziehungen, indem Sie z.B. eine kurze Feedbackrunde/Stimmungsabfrage am Anfang und/oder am Ende einführen. Und ganz wichtig: Schalten Sie ihr Video an, denn so können auch Mimik und Gestik wahrgenommen werden und sie schaffen eine persönliche Nähe trotz der physischen Distanz.
- Setzen Sie Regeltermine für einen konstanten Austausch im Team auf.
- Sprechen Sie in Meetings gezielt Personen mit ihrem Namen an, um Teilnahme und Aufmerksamkeit sicherzustellen.
- Geben Sie vor und nach virtuellen Konferenzen Zeit für Smalltalk bzw. Zeit für eine virtuelle Kaffeeklatschrunde, z.B. durch die Nutzung von Breakout-Sessions.
- Führen Sie ein persönliches Telefonat mit jedem Teammitglied, z.B. am Ende der Woche für 5-15 Minuten, um mehr über die persönliche Lage, seine Aufgaben und mögliche Hindernisse zu erfahren.
- Starten Sie ein wöchentliches virtuelles Team-Mittagessen zum informellen Austausch von Wissen und aktuellen Themen.

2. Schaffen Sie Transparenz über Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Team und fördern Sie die Selbstorganisation

Klare und transparente Zuständigkeiten werden im Rahmen virtueller Zusammenarbeit noch wichtiger, da kurzfristige Absprachen und ein Zuruf über den Schreibtisch hinweg virtuell nicht möglich sind. Zudem erfordert eine selbständige Arbeitsweise das Vertrauen seitens der Führungskraft in die eigenen Mitarbeiter, Aufgaben selbstorganisiert und zur Zufriedenheit aller umsetzen zu können. Ziel sollte daher sein, dass in Ihrem Team klare Aufgaben und Verantwortlichkeiten existieren und diese transparent für alle Beteiligten zu machen.

Hinweis für die Praxis:

- Vertrauen ist keine Einbahnstraße. Lassen Sie los und übergeben Sie Ihren Mitarbeitern die Verantwortung für die Erstellung von und Entscheidungen im Rahmen ihrer Aufgaben. Wer Vertrauen schenkt, fördert die Eigenverantwortlichkeit und Selbstorganisation des Teams in hohem Maße.
- Führen Sie Regelmeetings durch, um über den Fortschritt der einzelnen Aufgaben zu sprechen und die Transparenz im Team zu fördern.
- Starten Sie z.B. in den Tag mit einem Telefonat oder Videoanruf, um gemeinsam die Aufgaben für den Tag festzulegen – jeder nimmt sich die Aufgaben dabei möglichst eigenständig. Es gilt, Probleme zu identifizieren, gegenseitige Unterstützung zu fördern und Ziele klar zu kommunizieren, dies z.B. in Form eines täglichen kompakten Kurzmeetings (idealerweise max. 15 Minuten – abhängig von Abstimmungsbedarf, Größe und Tätigkeiten des Teams anpassbar)
- Nutzen Sie Online Tools, wie z.B. Microsoft To Do oder Trello o.Ä. zur transparenten Darstellung von Aufgaben und Dokumentation von „wer hat was bis wann zu erledigen“.

3. Erarbeiten Sie klare, motivierende Arbeits- und Meetingstrukturen sowie -regeln

Es gilt die optimale Balance zwischen Flexibilität und Struktur in der virtuellen Zusammenarbeit zu schaffen. Dazu zählt auch, klare und für alle gültige Regeln und Strukturen für die eigene Arbeit und Durchführung von Meetings zu schaffen.

Hinweis für die Praxis:

- Erarbeiten Sie mit Ihrem Team in einem virtuellen Workshop Spielregeln für die gemeinsame Zusammenarbeit und dokumentieren Sie diese für alle sichtbar. Erfassen Sie dabei auch, was jedes Teammitglied für das Team einbringt und was es von diesem erwartet.
- Erstellen Sie für Meetings eine übersichtliche Agenda und bestimmen Sie klare Meetingrollen z.B. einen Protokollanten, Time Keeper, Chat Master etc. Rotieren Sie ggf. diese Rollen im Team.
- Dokumentieren und kommunizieren Sie Fortschritte und Ergebnisse des Teams sowie To-Dos aus Meetings digital. Stellen Sie die Unterlagen allen Teammitgliedern zur Verfügung.
- Integrieren Sie in Ihre virtuellen Meetings eine Warm-up-Runde, um die Kreativität anzuregen und die Mitarbeiter in Schwung zu bringen. Die Ideen dafür sind vielfältig, von Übungen zur Mobilisation hin zu Assoziationen oder einfachem Brainstorming.

4. Vertrauen aufbauen und aufrecht erhalten

Vertrauen entsteht durch ehrliche Kommunikation und offenes, konstruktives Feedback. Dies kommt, wie bereits erwähnt, in

virtuellen Teams oftmals zu kurz. Aus diesem Grund gilt es fehlenden persönlichen Austausch durch ein Zusammenspiel synchroner, asynchroner und variabler Kommunikationsmedien im Rahmen der digitalen Möglichkeiten aufzufangen. Umsetzen können Sie dies als Führungskraft mit folgendem Hinweis.

Hinweis für die Praxis:

- Zeigen Sie, dass Sie bei Fragen und Problemen jederzeit zu erreichen sind.
- Führen Sie persönliche (Telefon-)Gespräche, um auch private Themen wie Angst um den Job, Einsamkeit, Homeoffice und Kinder, Wohlbefinden der Angehörigen und Sorgen hinsichtlich der eigenen Gesundheit zu adressieren.
- Führen Sie Rituale ein, wie z.B. einmal in der Woche einen 30-minütigen Call mit dem ganzen Team, um die Möglichkeit zu bieten über die Zusammenarbeit, aktuelle Themen, Hindernisse oder Bedarfe zu sprechen.
- Oder gestalten Sie einmal im Monat eine 2-3-stündige Retrospektive mit Ihrem Team, um gemeinsam die Zusammenarbeit kritisch zu reflektieren. Was hat gut funktioniert, was ist noch ausbaufähig oder sollte sogar abgeschafft werden? So können Sie Ideen der Mitarbeiter für die weitere Arbeit sammeln, konkrete Maßnahmen ableiten und mögliche Konflikte rechtzeitig erkennen, ansprechen und abbauen.

5. Passendes technisches Equipment wählen und notwendige Kenntnisse sicherstellen

Die aktuelle Situation und die Remote-Arbeit hat viele Unternehmen zu schnellem Handeln bei der Einführung von neuer Software und neuen Tools veranlasst. Hierzu können wir noch den folgenden Hinweis geben.

Hinweis für die Praxis:

- Beteiligen Sie, wenn möglich, Ihre Mitarbeiter bei der Auswahl der geeigneten Tools.
- Schulen Sie Ihre Mitarbeiter zu den neuen Tools in einem kurzen Webinar, in dem die wichtigsten Funktionen vorgestellt werden. Es kann sich z.B. jeder Mitarbeiter in ein anderes Tool einarbeiten und dieses den anderen Mitarbeitern vorstellen. So haben Sie gleich verschiedene Experten im eigenen Haus.
- Mögliche Tools: Kollaborations- und Kommunikationstools mit Chat-Funktion, wie Microsoft Teams, Zoom, Skype, Miro, Padlet und Software zum Aufgabenmanagement, wie Trello oder Microsoft To Do o.Ä.

IV. Unsere Chance für neue Erfahrungen und nachhaltige Leistungssteigerung im Team

Die Veränderung hin zur virtuellen Führung sollte als Chance gesehen werden, um daraus neue Erfahrungen zu sammeln sowie die Flexibilität durch Homeoffice für das eigene Team zu nutzen. Unsere praxisorientierten Lösungsansätze können Führungskräften helfen ihre virtuellen Teams erfolgreich „remote“ zu führen und somit die ersten Schritte in Richtung erfolgreiches digitales Unternehmen zu gehen. Die Faktoren für eine erfolgreiche virtuelle Führung auf Distanz haben wir im Schaubild am Ende des Beitrags für Sie nochmal zusammengefasst.

Um mit der Arbeit in virtuellen Teams positive Effekte zu generieren, müssen Führungskräfte zunächst bei sich beginnen. Reflektieren Sie Ihr bisheriges Führungsverhalten kritisch und lassen Sie sich auf die neuen Herausforderungen ein – insbesondere hin zu mehr Vertrauen in die Mitarbeiter und der Förderung von Selbstorganisation, weg von zu starker Kontrolle. Übergreifend für all diese Aspekte gilt für die Führungskräfte, einen noch intensiveren und persönlicheren Austausch mit ihren Mitarbeitern zu gestalten sowie die Rolle eines Coaches und Mentors einzunehmen.