

28. Mai 2020

Neue Arbeitsformen

Fünf Kriterien der virtuellen Führung (Teil 1)

Trends und Empfehlungen für Kommunikation und Konfliktmanagement

Jürgen Heim



Die riesigen Bürotürme in den Geschäftsvierteln der Metropolen in aller Welt galten als Symbole für den weltweiten Siegeszug von Kapitalismus und Globalisierung: Doch wegen der Corona-Pandemie haben Unternehmen ihre Mitarbeiter ins Homeoffice geschickt. Es wurde still in den Hochhäusern - und das vielleicht auf Dauer.

Denn viele Unternehmen gehen davon aus, dass ihre Angestellten nach der Krise weiter von zu Hause arbeiten. Angenehmer Nebeneffekt für die Unternehmen: Sie könnten teure Büromieten und die Aufwendungen für den laufenden Betrieb in den Citys einsparen - soweit dies die meist mehrjährig abgeschlossenen Mietverträge zulassen.

Inhalt

1. Trends

2. Empfehlungen

2.1 Asynchrone Kommunikation - aber transparente Regeln

2.2 Vertrauen

1. Trends

▶ Jes Staley, Chef der britischen Bank *Barclays* mit ihren luxuriösen Büroräumen im Londoner Bankenviertel Canary Wharf, betont, 7000 Menschen in ein Gebäude zu pferchen könnte eine Sache der Vergangenheit sein. »Wir werden Wege finden, um für eine viel längere Zeit mit mehr Distanz zu arbeiten.« Viele internationale Konzerne sehen das ähnlich. ▶ Der französische Autobauer PSA erwägt, die Telearbeit für Mitarbeiter, die nicht in der Produktion tätig sind, zur neuen »Referenz« zu erklären. Betroffen wären davon zehntausende Angestellte. ▶ Der US-Dienst Twitter will einigen Mitarbeitern sogar dauerhaft grünes Licht fürs Homeoffice geben. ▶ Facebook-Chef Mark Zuckerberg rechnet damit, dass die Hälfte der Belegschaft künftig von zu Hause arbeiten werde.

▶ Das US-Beratungsunternehmen Edelman spricht von einer »Revolution«, ausgelöst von einer »geänderten Denkweise« in den oberen Etagen der Bürotürme. Dort seien zwar seit zehn Jahren Überlegungen angestellt worden, wie die Zukunft der Arbeit aussehen könnte. Doch erst die Corona-Pandemie habe schlagartig klargemacht, dass Heimarbeit funktioniert. Zwar sei es derzeit noch nicht absehbar, wohin diese Entwicklung genau führt. Aber »Flexibilität« werde künftig noch größer

geschrieben. Dabei sei es jedoch wichtig, dass die Unternehmensspitzen die Angestellten in den Prozess einbeziehen.

Zu einem ähnlichen Ergebnis ► kommt eine Umfrage des Immobilienriesen *Cushman & Wakefield*, für die im April 300 Unternehmen weltweit befragt wurden. 89 Prozent gehen davon aus, dass sich der Trend zum Homeoffice auch nach dem Ende der Corona-Pandemie fortsetzen wird.

Wird mit diesen Entscheidungen das Ende der Büro-Ära eingeläutet? Nach einer ► aktuelle Studie der *Leibniz Universität Hannover* und der *Universität zu Köln* sind kreative Ideenfindung und Innovation im Home Office auch ohne persönlichen Austausch möglich, wenn die richtigen Kommunikationsmedien eingesetzt werden: Während beim Chatten viel Kreativität verloren geht, ließen sich mit Videokonferenzen ähnliche Ergebnisse erzielen wie mit persönlichen Treffen.

Allerdings gibt es einen entscheidenden Einwand: Menschen sind soziale Wesen. Die meisten treffen sich, wenn sie die Wahl haben, für ein kreatives Brainstorming lieber persönlich als über die digitale Plattform Zoom zu kommunizieren. ► NeurobiologInnen zufolge ist unser Hirn darauf ausgelegt, soziale Verbindungen aufzubauen und zu erhalten. Unsere Identität und unser Selbstwertgefühl hängen eng mit den Gruppen zusammen, denen wir angehören – dazu zählt auch das Team, mit dem wir zusammenarbeiten. ► Studien zeigen, dass die stärkste Bindung zwischen Menschen nur im persönlichen Austausch entsteht. Sollen also nicht nur effiziente Meetings, sondern auch ein Gemeinschaftsgefühl in den Teams gefördert werden, empfiehlt es sich, auch nach Ende der Corona-Pandemie weiterhin ein Büro als Ort der Zusammenkunft beizubehalten. Das heißt allerdings nicht, dass alle Teammitglieder dort jeden Tag verbringen müssen.

2. Empfehlungen

Nach den Inhalten und Vorgaben bisher vereinbarter Arbeits- oder Dienstverträge zählt die persönliche Anwesenheit am Arbeitsplatz zu den zentralen Verpflichtungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Home-Office können Arbeitsleistungen daher nur erbracht werden, wenn dies eine vertragliche Regelung im Arbeitsvertrag vorsieht oder dies die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber im Rahmen entsprechender Zusatzvereinbarungen ermöglichen.

Der Trend zum Führen von Satellitenteams wird die zukünftige Arbeitswelt stärker denn je prägen. Doch wie sichern die Führungskraft unter virtuellen Bedingungen Teamergebnisse und verlässliche Einzelleistungen? Wie schaffen sie gemeinsame Werte, erfüllen Bedürfnisse, vermitteln Arbeitsziele, Befugnisse, Spielregeln? Wie erkennen sie Überlastungen? Wie funktionieren Feedback, Kontrolle und Leistungsbeurteilung?

Mehr als zwanzig Prozent der Führungskräfte leiten bereits heute örtlich verteilte Teams. Auf diese neue Art der virtuellen Führung sind die meisten Unternehmen und ihre Führungskräfte noch nicht ausreichend vorbereitet. Virtuelles Führen oder Führen auf Distanz benötigt mehr Kommunikationsaufwand und eine intensivere Pflege der Beziehung zu den Team-Mitgliedern.

Empfehlungen für eine gelingende Kommunikation und das Konfliktmanagement im Rahmen der virtuellen Führung können in fünf Kriterien zusammengefasst werden:

2.1 Asynchrone Kommunikation - aber transparente Regeln

Zu einer größten Stressfaktoren im Home-Office zählt eine ständige Erreichbarkeit. Viele Führungskräfte unterstützen und fördern das Gefühl ihrer MitarbeiterInnen, schnellstmöglich auf E-Mails oder Nachrichten reagieren zu müssen. Andernfalls könnte der Eindruck entstehen, dass sie zuhause

nicht arbeiten. »Nervöse« Vorgesetzte erwarten schnelle Reaktionen und fordern mehr Absprachen ein als sonst - nur um sicherzugehen, dass die Projekte weiterlaufen.

Doch: Wer es übertreibt und zu viel und andauernd (überwachend) kommuniziert, hält seine MitarbeiterInnen erst recht vom Arbeiten ab und behindert den Fortschritt von Projekten. Denn der Arbeitstag wird durch zahlreiche Meetings, Mails und Nachrichten, die sofortige Bearbeitungen verlangen, permanent unterbrochen. Die Erwartung an die »synchrone (Echtzeit-) Kommunikation« (im Gegensatz zur »asynchronen Kommunikation«) beeinträchtigt den Fokus der Mitarbeiterinnen auf ihre eigentliche Aufgabe. Das ist insbesondere bei solchen Tätigkeiten problematisch, die längere Konzentration erfordern: Programmieren, Schreiben, Strategien entwickeln.

Die permanente Forderung nach einer synchronen Kommunikation priorisiert Erreichbarkeit über Produktivität und begünstigt Stress und Überlastung der Teammitglieder , wie ► das US-Portal *Quartz* schreibt.

Dennoch: Klare Regeln, die für jede Art von Führungsarbeit eine zentrale Rolle spielen, unterstützen eine ausgewogene Kommunikation. Beim Führen auf Distanz sind klare Angaben zu Dos und Don'ts noch wichtiger. Anstelle unentwegt virtueller Nachfragen sollten Führungskräfte konkrete KPI (»Key Performance Indicator«: Kennzahlen zur Ermittlung von Aktivitäten in Unternehmen) festlegen, um Ergebnisse im Team besser einordnen zu können. Dazu zählen auch klare Kommunikationshilfen über die Verwendung und Benutzung aller technischen Hilfsmittel.

Erforderliche Inhalte und Ziele - zusammen mit dem dafür notwendigen Arbeitsaufwand - können am besten gemeinsam mit dem Team entwickelt werden. An diesen transparenten Vereinbarungen und Standards, in denen eine Festlegung nicht fehlen sollte, dass Termine oder Zusagen eingehalten werden, können und sollen sich die Teams verbindlich orientieren.

2.2 Vertrauen

Örtlich und räumlich getrennten Teammitgliedern im Home-Office fehlt es an der persönlichen Kontakthäufigkeit: Spontane Besprechungen, der unmittelbare Austausch von Ideen oder Fragen, schnelle Absprachen sind an die technischen - und zeitlichen - Vorgaben via E-Mail, Telefon oder Videokonferenzen gebunden. Aus diesen Beschränkungen der digitalen Kommunikation können kompliziertere Abstimmungsprozedere mit der Gefahr häufiger Missverständnisse und Miss-Stimmungen resultieren. Der Eindruck von Isolierung und Informationsmangel kann sich bei Teammitgliedern verfestigen.

Umso wichtiger ist der aktive Aufbau von Vertrauen im Team - eine der wichtigsten Herausforderungen virtueller Führung aus Distanz und eine zentrale Aufgabe der Teamführung. Durch den Mangel an persönlichem Kontakt, der erschwerten Kommunikation und der Distanz innerhalb des Teams fällt virtuellen Teams die Vertrauensbildung häufig schwer. Zudem haben Mitglieder virtueller Teams oftmals Schwierigkeiten, eine gemeinsame Teamidentität aufzubauen.

Durch gezieltes Befragen ihrer Team-Mitglieder können Führungskräfte herausfinden, was diese für einen reibungslosen Arbeitsablauf besonders wichtig finden, wenn sie sich nicht persönlich regelmäßig sehen können. Wenn Führungskräfte explizit die Beiträge und Qualitäten der einzelnen Team-Mitglieder loben, die zum Teamerfolg beigetragen, unterstützt dies im Rahmen der internen Unternehmenskommunikation nicht nur das Vertrauen, sondern auch die positive Motivation. Führungskräfte, die Kenntnisse von Diversity und Offenheit für Kulturunterschiede im Verhalten ihrer Mitarbeitenden zeigen, unterstreichen ihre Bereitschaft für Vertrauen und tragen zu dessen aktiven Aufbau nachhaltig bei.

Wenn virtuelle Teams scheitern, kann der Grund dafür auch im mangelnden Vertrauen liegen. Was zunächst überrascht, ist eigentlich ganz logisch: Vertrauen kann erst mit der Zeit und durch gemeinsame Erfahrungen wachsen. In virtuellen Teams sind diese persönlich wahrnehmbaren Momente von Natur aus begrenzt. Bleiben die menschlichen Komponenten auf der Strecke und werden intern nur noch kurze, knappe Anweisungen erteilt, schadet das dem Vertrauen. Das kann schlimmstenfalls dazu führen, dass Konflikte entstehen und - meist sogar versteckt - eskalieren. Diese Entwicklung wiederum wirkt sich negativ auf die Mitarbeitermotivation, letztendlich auf die Effizienz und den Projekterfolg aus. Für virtuelle Teams in der Anfangsphase – besonders in der Projektarbeit – sind daher persönliche Kick-Off-Meetings unerlässlich.

Drei weitere Kriterien zur Unterstützung der Führung auf Distanz im virtuellen Raum lesen Sie in [▶ Folge 2 dieses Beitrags](#).

Autor

Jürgen G. Heim

Chefredakteur - ist verantwortlich für die Fachredaktion und das Fachlektorat der Medienportale.

Nach seinem Studium der Rechts- und Verwaltungswissenschaften, der Psychologie und Publizistik an Hochschulen im In- und Ausland war er viele Jahre in der forensischen Konfliktbearbeitung als Rechtsanwalt tätig. Seit seinen Fortbildungen zum (Wirtschafts-)Mediator nimmt er ab 2012 auch als Referent regelmäßig an entsprechenden Kongressen, Fachtagungen und Weiterbildungen teil und baut seine langjährige Expertise schwerpunktmäßig in den Bereichen »*Konfliktkommunikation und Konfliktmanagement sowie Verhandlungskommunikation in Unternehmen und Organisationen*« vorwiegend im thematischen Kontext der Digitalen Transformation und Hybriden Kommunikation kontinuierlich aus.

Literaturempfehlung



May, May, Goltermann

Schlichtung in der wirtschaftsrechtlichen Praxis

Broschiert, 133 Seiten, im September 2018 erschienen

29,80 € [▶ Details](#)



Althammer, Meller-Hannich

VSBG - Verbraucherstreitbeilegungsgesetz

Kommentar

Gebunden, 507 Seiten, im Juni 2017 erschienen

79,00 € [▶ Details](#)



Faller, Faller

Achtsames Management

Führungskompetenzen in Zeiten hoher Komplexität

Gebunden, 344 Seiten, im März 2018 erschienen

39,95 € [▶ Details](#)