

23. Juni 2020

New Work

Fünf Kriterien der virtuellen Führung (Teil 2)

Remote Leadership: Trends und Empfehlungen für Kommunikation und Konfliktmanagement

Jürgen Heim



(Fortsetzung von ► **Folge 1**) Die Hälfte der Beschäftigten, die in privatwirtschaftlichen Betrieben mit mehr als 50 Mitarbeitern tätig sind und digitale Informationstechnologien nutzen, arbeitete im April oder Mai 2020 zumindest zeitweise im Homeoffice, geht aus einer aktuell veröffentlichten Untersuchung des *Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)* ► [1] hervor.

In einer noch unveröffentlichten Umfrage, die von *Eset* beim Meinungsforschungsinstitut *YouGov* Deutschland in Auftrag gegeben wurde, erklärten nur zehn Prozent von 405 Unternehmen, deren MitarbeiterInnen coronabedingt im Homeoffice waren, dass die Produktivität durch die Heimarbeit gestiegen sei. 31 Prozent der

Firmenleitungen gaben an, die Produktivität habe abgenommen. 57 Prozent teilten mit, die Produktivität sei gleichgeblieben.

Die meisten Beschäftigten wollen auf das Bürogefühl nicht ganz verzichten, jedoch wollen 29 Prozent der Beschäftigten mindestens ein oder zwei Tage in der Woche von zu Hause aus arbeiten. 31 Prozent wollen flexibel entscheiden können, ob sie im Heimbüro oder in der Dienststelle tätig sind. Dies ergab eine andere ► *Eset-Studie* vom April mit rund 2.000 Befragten. Wer lange Fahrtzeiten ins Büro hat und jeden Tag zwei Stunden im Stau oder in überfüllten Bahnen verbringen muss, für den ist das Homeoffice besonders attraktiv.

Ein grundsätzliches Recht der MitarbeiterInnen auf Homeoffice wollen viele Arbeitgeber aber nicht. Dies betonte die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände in Antwort auf

► Bundesarbeitsminister *Hubertus Heil* (SPD), der ein solches »Recht auf Homeoffice« einführen will. Ein Gesetzentwurf dazu soll im Herbst kommen. Aber Arbeitgeber könnten dann, so der Plan, immer noch betriebliche Belange anführen, wann das nicht möglich sei.

Der Trend zum Führen von Teams in digital verbundenen Netzwerken wird also die zukünftige Arbeitswelt stärker denn je prägen. Wie sichern Führungskräfte 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?

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 »Remote Leadership« ► [1] können in fünf Kriterien zusammengefasst werden:

Neben dem wichtigsten Faktor »Vertrauen« und »klaren Regeln für eine asynchrone Kommunikation« - wie in ► **Folge 1** beschrieben - werden drei weitere, wichtige Komponenten vorgestellt: Empathie, Strategie und Motivation.

Inhalt

2. 3. Empathie und Wertschätzung

2. 4. Strategie

2. 5. Motivation

2. 3. Empathie und Wertschätzung

Nach dem ► Eisbergmodell von Sigmund Freud kommunizieren Menschen zu ca. 15 Prozent sachlich-rational und zu 85 Prozent emotional. Führung, die nur auf eine fachlich rationale Ebene abzielt, also nur über Zahlen, Daten, Fakten kommuniziert und argumentiert, erreicht Menschen nur zu einem Bruchteil. Wer sich in andere Menschen hineinendenken und einfühlen kann, wird Menschen auch emotional überzeugen und erfolgreich führen. Deshalb ist Empathie auch für die virtuelle Führung eine Grundfähigkeit und -voraussetzung, um konstruktive Beziehungen, Nähe und Vertrauen entstehen zu lassen.

Führungskräfte sind heute in erster Linie Beziehungsmanager. Eine 2017 publizierte ► Langzeitstudie der University of Illinois und der Loyola University Chicago bestätigt: 18 Jahre lang wurden rund 97.000 Kinder und Jugendliche bis ins Erwachsenenalter wissenschaftlich begleitet. Das Ergebnis zeigt die zentrale Bedeutung emotionaler und sozialer Kompetenzen – eine davon die Empathie – für den beruflichen Erfolg.

Ausgestattet mit der Fähigkeit, sich in andere hinein fühlen zu können, verstehen Führungskräfte ihre Mitarbeiter in der Regel besser. Sie spüren Stimmungen auch im virtuellen Kontakt schneller und ahnen früh, wie es der oder dem Betreffenden geht. Darüber hinaus hilft Empathie, wertschätzender zu kommunizieren. Haben Führungskräfte zudem die Offenheit, auch von sich etwas preiszugeben, bringt das Nahbarkeit und Menschlichkeit in den sachbetonten Arbeitsalltag und fördert die emotionale Mitarbeiterbindung. Es stärkt sie in ihrer Authentizität und damit Glaubwürdigkeit, denn sie zeigen echtes Interesse und wirken menschlich.

Der stärkste Ausdruck von emotionaler, empathischer Wertschätzung in der Führung besteht beispielsweise darin, Mitarbeitende nach ihrer Meinung und ihren Einschätzungen zu fragen (»Ich werde gehört«). Wobei jede geäußerte Meinung, jeder Vorschlag, jeder Standpunkt auch dann respektvoll behandelt werden sollte, wenn er sich noch im Entwicklungsstadium befindet. In einer derart angstfreien Atmosphäre können alle Teammitglieder ihre Gedanken äußern und im Austausch die gemeinsame Kreativität fördern.

Die aktuelle Krisen-Situation ist für alle etwas Neues. Deshalb ist es gerade jetzt wichtig, nicht nur Aufgaben und Arbeitsdetails zu thematisieren, sondern auch direkt nach dem Befinden und den persönlichen Problemen zu fragen. Führungskräfte sollten sich damit der Sorgen Ihres Teams annehmen und auf diese Weise mit Empathie wertschätzend agieren.

2. 4. Strategie

Wenn Führungskräfte nicht von ihren Ideen und Zielen überzeugt sind oder bezweifeln, dass sie diese umsetzen können - und diese Strategie nicht ausreichend klar kommunizieren, entstehen bei Teammitgliedern schnell Zweifel oder sogar Misstrauen.

Führungskräfte sind daher auch im Rahmen der Remote Leadership gut beraten, ihre strategischen Argumente mit hieb- und stichfesten Belegen zu untermauern und klar zu kommunizieren.

Hier bieten sich zwei Möglichkeiten an, komplexe Gedanken stringent und verständlich darzulegen:

Wenn Führungskräfte ihre Teammitglieder beispielsweise mit dem Tool des Storytelling auf eine Reise nehmen, die unvorhergesehen Wendungen, ein interessantes Setting und vielleicht sogar Dramatik enthält, können die eigenen Ideen und die Strategien dahinter den Teammitgliedern eindrucksvoll vermittelt werden.

Nicht jeder ist ein guter Geschichtenerzähler und schlecht kommunizierte Ziele und Strategien sind kontraproduktiv. Alternativ können Führungskräfte auch mit dem Ziel beginnen, das es zu erreichen gilt. Dieses wichtigste Argument untermauern sie dann mit belastbaren Daten und Informationen, um den zuhörenden Teammitgliedern zu signalisieren: Sie haben eine klare Vision und kennen die Fakten. Diese Klarheit der Führungskraft setzt einen verlässlichen Rahmen und gibt den Teammitgliedern eine gute Orientierung, der sie vertrauen können.

2. 5. Motivation

Wie erhalten Führungskräfte die Motivation ihrer »Remote-Teammitglieder« aufrecht?

Zunächst ist es hilfreich, wenn Führungskräfte ihren Teammitgliedern möglichst positiv begegnen und verlässlich bleiben. Diese Einstellung hilft allen und befördert ein gutes virtuelles Teamklima. Mit anderen Worten: Primär wichtig ist die Selbstmotivation. Sie kann in Form von Worten und Taten nach außen signalisieren, den eigenen Beitrag zum Gelingen des Teamerfolgs verantwortungsbewusst leisten zu wollen. Dort, wo besondere individuelle – d.h. auch familiäre – Bedingungen vorliegen, die einer Selbstmotivation enge Grenzen setzen, sollten Führungskräfte wie Teammitglieder anbieten, durch Gespräche, aber auch durch temporäre Arbeitsumschichtungen zu helfen, soweit dies möglich ist.

Eine Führungskraft sollte alles unternehmen, um die Voraussetzungen für die Stabilisierung und Entwicklung der Selbstmotivation zu unterstützen. Nach der »► Selbstbestimmungstheorie der Motivation« von *Richard Ryan* und *Edward Deci* sind dazu drei Voraussetzungen notwendig:

- Erstens müssen auch die Teammitglieder im Homeoffice überzeugt sein, für ihren Teil autonom und nicht fremdbestimmt handeln zu können. Unzumutbare oder unsinnige Aufgaben, die man eigentlich ablehnt, verändern ihren Charakter auch in der Entfernung zur gewohnten Arbeitsstätte nicht.
- Teammitgliedern muss zweitens auch jetzt klar sein, dass sie mit ihrem Tun etwas bewirken können, was der gemeinsamen Sache, dem gemeinsamen Erfolg dient. Eventuell muss ihnen das auch unterstützend verdeutlicht werden. Deshalb sind Rückmeldungen des Teams sowie das wiederholte Feedback der Führungskräfte weiterhin wichtig, um eigene Stärken einbringen zu können.
- Drittens muss der oder die Einzelne die eigene soziale Eingebundenheit weiterhin wahrnehmen können. Zur sozialen Eingebundenheit gehört auch der regelmäßige Kontakt zum Team und immer wieder einmal zu den Führungskräften. D.h. auch für den Fall, dass relativ isoliert voneinander fachinhaltlich gearbeitet werden kann, ist ein Erfahrungsaustausch zum Umgang mit der Situation untereinander wichtig. Dazu könnte die Organisation unterstützend mit einer Plattform beitragen, auf der die Teammitglieder ihre Erfahrungen austauschen können. Ein derartiges Diskussionsforum kann sich zu einem wichtigen Element der virtuellen Zusammenarbeit entwickeln.

Im Kern geht es also darum, auf die intrinsische Motivation zu setzen - die Art der Motivation, die von innen heraus entsteht, weil man das, was man macht, ganz allgemein gerne tut und fortsetzen möchte. Niemand muss jemanden, der intrinsisch motiviert ist, zusätzlich anreizen - etwa durch Geld oder

Vergünstigungen. Die intrinsische Motivation ist für das eigene Wohlbefinden und die eigene Leistungsstärke immer wichtig, aber in Krisensituationen besonders gefragt.

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.

► [1] Die IAB-Studie ist online abrufbar unter ► <http://doku.iab.de/kurzber/2020/kb1320.pdf>. Die Ergebnisse beruhen auf einer Online-Befragung des IAB, an der zwischen dem 11. April und dem 25. Mai rund 1.200 Personen teilnahmen. Sie ist repräsentativ für Beschäftigte, die in privatwirtschaftlichen Betrieben mit mehr als 50 Mitarbeitern tätig sind und beruflich digitale Informations- und Kommunikationstechnologien wie Computer, Laptop, Tablet oder Smartphone nutzen, nicht aber für die Beschäftigten in Deutschland insgesamt.

Literaturempfehlung



Althammer, Meller-Hannich
VSBG - Verbraucherstreitbeilegungsgesetz
Kommentar

Gebunden, 507 Seiten, im Juni 2017 erschienen

79,00 € ► [Details](#)



May, May, Goltermann
Schlichtung in der wirtschaftsrechtlichen Praxis

Broschiert, 133 Seiten, im September 2018 erschienen

29,80 € ► [Details](#)

Weitere Artikel zum Thema

► [Fünf Kriterien der virtuellen Führung \(Teil 1\)](#)