

Remote Management und Virtual Leadership – Neue Wege, in die Zukunft des Führens

In diesem Beitrag beleuchten wir die Erfordernisse und Herangehensweisen zum Führen von virtuellen Teams. Dabei zeigen wir zunächst die Elemente des Remote Managements auf, um uns daraufhin dem Virtual Leadership anzunähern.

Remote bedeutet in einer komplexen HR-Welt, sich mit vielen Herausforderungen konfrontiert zu sehen und Fragen zu stellen. Diese beziehen sich auf die Dimensionen People, Place und Technology.

Dazu braucht es eine individuelle Vorgehensweise, die praxisorientierte und nachhaltige Antworten auf die unternehmensspezifischen Fragestellungen zu Führung, Kultur und Werten gibt. Klassische Tugenden wie Empathie, Disziplin und neue Kompetenzen, wie eine digitale Sozialkompetenz, ebnen den Weg zu einer erfolgreichen virtuellen Führungskultur.

Weitere Details lesen Sie in diesem Beitrag



Alter Wein in neuen Schläuchen oder die rapide Erneuerung von Leadershipkonzepten

„The times they are a changing“ (Bob Dylan)

Wir leben in Zeiten des radikalen Umbruchs. Veränderungen haben die letzten zwei Dekaden dieses Jahrtausends extrem geprägt. Spätestens seit der Corona-Krise wird klar, dass Organisations- und damit auch Leadershipkonzepte auf Grund von Social Distancing und Digitalisierungsoffensiven neu gedacht werden müssen. Dies bezieht sich auf Aspekte wie Hierarchien, Aufgabenverteilungen, zeitgemäße Führungs- und Denkkonzepte sowie die Einführung von fluiden Organisationsformen.

Der klassische „Vorgesetzte“ hat in vielen Unternehmen ausgedient. Neue Managementideen wie „Servant Leadership“ oder der „Head Coach“ werden in der Fachwelt diskutiert, wissenschaftlich begleitet und vor allem in Start Ups praktiziert.

Warum ist das so? Die Globalisierung unseres Wirtschaftslebens sowie der Trend zur „New Work“ haben dazu geführt, dass Menschen sich nicht tagtäglich sehen, in variablen Arbeitsbeziehungen stehen, die Arbeit komplexer aber auch flexibler geworden ist und die Ansprüche der Kunden sich geändert haben. Zudem spielen Home Office und digitale Collaboration Tools eine große Rolle in der Zusammenarbeit. Weiter bestehen eher lose Arbeitsbeziehungen, die geprägt sind von befristeten Arbeits- und/oder Projektverträgen sowie Menschen, die in unterschiedlichen Kulturkreisen leben und arbeiten. Die damit verbundenen Vor- und Nachteile sowie Chancen und Risiken sind sehr weitläufig und einer ständigen Veränderung unterworfen. So nutzen immer mehr



Organisationen virtuelle Formen der Kommunikation und operieren dezentral mit virtuellen Teams, die nicht selten auch multikulturell besetzt sind. Hier ist **Remote Management** gefragt. Denn jetzt schon ist es bei vielen Unternehmen – in Unternehmen mit Mehrschichtbetrieben oder projektbezogenen Unternehmenszielen - nicht möglich, alle Mitarbeiter*innen zu sehen, zu treffen und damit auch die Performance genau zu kennen.

Remote bedeutet aber auch in einer komplexen HR-Welt, sich mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert zu sehen und Antworten auf zahlreiche Fragen liefern zu müssen. Diese beziehen sich auf die **Dimensionen People, Place und Technology**. Im Folgenden werden beispielhaft zu jeder Dimension fünf praxisrelevante Fragestellungen aufgeführt.



Remote Management muss die Dimensionen People, Place und Technology im Blick haben!

Die Dimension **People**

- Wie sehen Arbeitszeitmodelle, Beschäftigungsverhältnisse sowie Rollen und Arbeitsstile aus?
- Wie praktiziert man in der virtuellen Führung Performance Management, um Transparenz und Akzeptanz zu gewährleisten?
- Wie können die Mitarbeiter*innen die Change-Prozesse eigenverantwortlich mitgestalten?
- Welches Führungskonzept und welcher Arbeitsstil sind für den Reifegrad der Organisation die Richtigen?
- Wie schafft man trotz Distanz ein Zusammengehörigkeitsgefühl?
- Wie werden Potenziale ermittelt, und welche Weiterbildungsangebote sind die Richtigen?

Die Dimension **Place**

- Wie sehen Büroräume der Zukunft aus?
- Passt eine Clean Desks- und Shared Desks-Policy zur Unternehmens- und Firmenkultur?
- Wie nachhaltig und ökologisch muss in Zukunft gearbeitet werden?
- Wie sieht der optimale Mix zwischen individueller und kooperativer Arbeit aus? Welche Organisationsformen erweisen sich als effektiv?
- Was ist das richtige Verhältnis zwischen Präsenz und Home Office?

Die Dimension **Technology**

- Welche Methoden werden im Unternehmen eingesetzt, um Wissen (Corporate Know-how) zu erhalten, weiterzugeben und zu teilen?
- Ist es möglich, eigene Technical Devices im Unternehmen zu nutzen?



- Soll das Unternehmen Cloud basierte Lösungen nutzen?
- Welche Collaboration Tools bringen den größtmöglichen Nutzen bei gleichzeitig größtmöglicher Datensicherheit?
- Welche Social Media-Kanäle sollen bespielt werden, und wie kann die Nachhaltigkeit in der Beantwortung sichergestellt werden?



Virtual Leadership als Führungsinstrument der Zukunft- vor allem in Zeiten nach Corona!

Die Herausforderung, virtuelle Teams zu führen, ist die Zusammenarbeit über räumliche, zeitliche und organisationale Grenzen in Verbindung mit funktionierenden, sicheren und stabilen Kommunikationstechnologien. Insbesondere die räumliche Distanz kann auch zu einer emotionalen Distanz führen. Dies muss allerdings dem Erfolg nicht abträglich sein, da unter anderem Konflikte, die in lokalen Teams spontan durch nonverbale Zeichen (z.B. Gestik, Mimik, Blickkontakt) und deren Interpretation ausgelöst werden, vermieden werden können.

Ein dezentrales Team kann sogar sehr erfolgreich operieren, wenn Vertrauen, klare Kommunikation und ein gemeinsamer Kontext vorhanden sind und regelmäßig gepflegt werden. Hier hat es sich als zielführend erwiesen, zu Beginn jedes Online-Meetings Zeit für die Metaebene (Wie geht es uns?) aufzuwenden, um Kommunikationsstörungen gezielt anzusprechen. Dies erfordert wiederum ein hohes Maß an sozialer Kompetenz, Disziplin und Eigenverantwortlichkeit aller am Prozess Beteiligten

Die Führung von virtuellen Teams ist weitestgehend durch **fünf Kriterien** gekennzeichnet:

- 1) **Motivation durch** die permanente **Kommunikation** eines gemeinsamen Teamzieles
- 2) **Empathie** und **Sensibilität** für „Zwischentöne“
- 3) Bewusste **Förderung** von individuellen Fähigkeiten der Teammitglieder zur Zielerreichung
- 4) Eine **disziplinierte Handlungsweise** der Teammitglieder und des Leaders
- 5) Ausgeprägte **soziale Digitalkompetenzen** und **Resilienz** des Leaders

Menschen benötigen Ziele und eine Struktur. Hier sind insbesondere die Kommunikationskompetenzen der Führungskraft gefordert. Denn es ist wichtig, klar zu machen, wo man im Projekt steht, welche Hürden genommen wurden, was erreicht worden ist. Lob und Anerkennung sind hier wichtige Motivationsbausteine. Ebenso relevant ist es, die nächsten Etappenziele deutlich zu formulieren und Aufgaben zu verteilen.



Nonverbale Signale sind essentiell. In virtuellen Teammeetings sind diese Signale oftmals schwer zu erkennen oder werden übersehen. Hier gilt es, sensibel für Veränderungen in der Stimme, Rückzug aus Diskussionen und für Signale der Körperhaltung zu sein. Diese Sensibilität ist unabdingbar für Charakteristika in der Kommunikation mit Mitarbeiter*innen unterschiedlicher Kulturkreise, um empathisch zu interagieren.

Den Überblick bewahren. Manche Teammitglieder sind aktiver, manche halten sich mehr zurück. Es gilt hier, die Wahrnehmung zu schärfen und möglichst alle Teammitglieder in Diskussionen miteinzubeziehen. Aufgaben sind nach Kompetenz und Leistungsfähigkeit zu verteilen, die Erfolge zu beurteilen und wertzuschätzen. In individuellen Chatrooms können dann weitere Maßnahmen vereinbart werden. Aus diesem Grund ist „Loslassen“ auch ein wichtiges Signal an das Team. Der Raum zur hierarchiefreien Kommunikation sollte geöffnet werden.

Klare Regeln helfen. Vor jedem Meeting sollte es eine Agenda, Diskussionsregeln und die Möglichkeit geben, konstruktive Rückmeldungen über die Arbeitsweise, Unstimmigkeiten und positive Erlebnisse zu geben. „Wie arbeiten wir zusammen?“ „Welche Störfaktoren gibt es?“ „Was wünsche ich mir vom Team?“ sind wichtige Themen, die gemeinsam besprochen werden müssen. Ebenso sollten Ergebnisse genau dokumentiert, Ziele mit einem machbaren Zeitplan und ein Soll-/Istabgleich des Projektstatus transparent aufgezeigt werden.

Die Kompetenzen schärfen. Jede Führungskraft, die virtuell arbeitet, kennt die Erwartung der Teammitglieder, dass Collaboration Tools funktionieren und von der Führungskraft beherrscht werden. Sich ausreichend Zeit zu nehmen für die Erprobung des Tools und Testläufe sind ein Muss, um im Meeting Sicherheit auszustrahlen. Vertrauen Sie auf Ihre Kompetenzen. Denn auch hier gilt, nicht jedes Problem muss sofort gelöst werden und etwas Widerstandsfähigkeit hilft, die Situation gelassener und souveräner zu meistern.

Virtual Leadership – eine Ergänzung zur persönlichen Führung

Letztendlich geht es nicht um ein komplettes neues Set an Kompetenzen und Fähigkeiten, sondern darum, die in der persönlichen Führung erworbenen Skills intelligent in die Virtual Leadership zu transferieren. Ein hohes Maß an Sensibilität aber auch Entscheidungsfreudigkeit sind ebenso wichtig wie ein genaues und transparentes Nachverfolgen von Aufgaben. Im persönlichen wie auch im virtuellen sind Kommunikation, Empathie und aktives Zuhören die Schlüssel zum Erfolg.

Autor:

Prof. Dr. Alfred Quenzler ist Partner von KHRC. Sie erreichen ihn unter alfred.quenzler@khrc.de

