

## Virtuelle Teams erfolgreich führen

Eika Schoenmakers

**„Führung remote? Das funktioniert nicht, da verliere ich ja die Kontrolle und jeder macht, was er will!“**

### Anforderungen an Führungskräfte

Diesen Spruch höre ich leider immer wieder. Er zeugt von Misstrauen und mal ganz ehrlich: hat die Führungskraft dann nicht schon im Präsenzmodus ein Führungsproblem?

Meine Erfahrung ist, dass Führungskräfte, denen es gelungen ist ein schlagkräftiges, motiviertes und leistungsstarkes Team zu formieren, auch im Remotemodus erfolgreiche Führungsarbeit leisten.

Arbeiten im virtuellen Team ist eine Veränderung. Und es braucht, wie bei allen Veränderungen, eine gemeinsame Einfühlungs- und Lernphase.

An dieser Stelle gilt es die Mitarbeitenden mitzunehmen und auf das veränderte Arbeiten vorzubereiten und einzubinden. Durch gute Führungsarbeit müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen Leistung auch im Remotemodus möglich ist.

### Führung auf Distanz braucht Nähe und Transparenz

Was im Büro in täglichen Kontakt gut funktioniert hat, muss auf den virtuellen Modus angepasst werden. Hier sollte man auch ein gemeinsames Verständ-

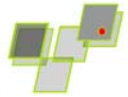
nis für eine gut funktionierende Zusammenarbeit entwickeln, dazu ist es zweckdienlich, die Mitarbeitenden einzubinden und gemeinsame Regeln zu erarbeiten.

Der Arbeitstag im Homeoffice sollte wie ein Büroarbeitstag von Ihren Mitarbeitenden gesehen werden. Unterstützen Sie sie bei der Einfühlungsphase.

Klare, gemeinsam erarbeitete und von allen akzeptierte Regeln helfen dabei. Geregelt sein sollte zum Beispiel:

- Präsenzzeiten (auch vor dem Hintergrund der Erreichbarkeit durch Kunden)
- Kalendernutzung
- Nutzung der Statusfunktion
- Reaktionszeiten
- Wollen wir uns gegenseitig über unsere Pausenzeiten informieren? (In heißen Projektphasen kann dies nützlich sein.)
- Ablauf von Regelkommunikationen
- Kommunikationskanäle nutzen (Verhalten, Tools, etc.)
- Gegenseitiges Unterstützen auch über die Distanz
- Schaffen von Transparenz (nicht aus Kontrollzwang sondern weil es sinnvoll ist, zu wissen, wer an was arbeitet und welche Stolpersteine wie gelöst wurden oder entstanden sind.)

Vielleicht gibt es auch den ein oder anderen Mitarbeitenden, der lieber und konzentrierter vom Büroarbeitsplatz arbeitet. Eventuell auch, weil er von zu Hause aus eine schlechte Internetverbindung oder technische Schwierigkeiten hat. Wenn dies vom Arbeitgeber und der Coronaschutzverordnung her



umsetzbar ist, sollte man dies ermöglichen. Warum auch nicht! Es sein denn es sprechen triftige Gründe dagegen.

### **Kommunikation in der online-Zusammenarbeit**

In der Praxis ist man dazu übergegangen lieber kurz per Video-Telefonie oder ein anderes der vielen Tools, direkt zu kommunizieren.

Natürlich kann man auch per Telefon oder E-Mail kommunizieren. Der direkte Kontakt face-to-face wird aber von vielen sehr geschätzt und immer mehr angewendet.

Sie sollten sich als Führungskraft ein Kommunikationskonzept für den virtuellen Modus erarbeiten, das zu Ihrem Team und den Arbeitsprozessen passt und Ihr Team und Sie optimal unterstützt. Auch sollten Sie individuelle Kommunikationsbedarfe berücksichtigen.

In meiner Praxis haben sich folgende Bestandteile als nutzenstiftend herausgestellt:

- Daily-Quick-Check: wenn ein täglicher kurzer Austausch zu Arbeitsbeginn über Aufgaben und Arbeitsprozesse notwendig ist (max. 15 Minuten)
- Regelkommunikation in einer Videokonferenz (je nach Bedarf wöchentlich oder 14-tägig)
- Regelmäßige Einzelgespräche für individuelle Anliegen und Feedback

Ich kenne auch Teams, die sich zu privaten Treffen nach Arbeitsende ver-

abreden oder gemeinsam sich im virtuellen Pausenraum zusammen finden.

Und die Gespräche sind fast, als ob man sich tatsächlich gegenüber ist!

### **Operative Führung**

Führung kostet Zeit. Und in der online-Zusammenarbeit noch mehr!

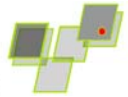
Nicht jeder Führungskraft fällt es leicht mit dem erforderlichen Maß an Beständigkeit in der Rolle zu bleiben und die Führungsaufgaben kontinuierlich anzugehen. Denn im Tagesgeschäft bedeutet dies: man muss sich Zeit für Führung nehmen, die dann an anderer Stelle fehlt. Jedoch ist es nun einmal notwendig sich hierfür regelmäßig Raum zu schaffen, wenn man als Führungskraft erfolgreich sein möchte und auch als solche von den Mitarbeitenden akzeptiert werden möchte!

Führungskraft sein bedeutet, dass man sich seiner Aufgaben bewusst sein muss und diese aktiv annimmt, auch wenn man meint „eigentlich gar keine Zeit dafür zu haben“.

Und ja: das regelmäßige Nachkommen der Kontrollpflicht, Feedback geben und die Begleitung der Mitarbeitenden bei der Aufgabenerfüllung sind ebenfalls Führungsaufgaben. Genauso wie für Kommunikation sorgen und Mitarbeiter fördern und weiter entwickeln.

### **Fazit**

Gute Führung im Remote-Modus kostet Zeit, eventuell gefühlt mehr Zeit, als im normalen Büroalltag.



Regelmäßige Kommunikation im Team und in Einzelgesprächen sowie das Geben von Feedback sichern den Erfolg einer virtuellen Führung.

Genauso sollten Sie sich aber Feedback vom Team einholen und Ihren virtuellen Führungsstil auf den Prüfstand stellen und bei Bedarf anpassen.

Erfolgreiche Führung auf Distanz braucht nutzbare Tools, klare Absprachen und Regeln und regelmäßige Reviews, um bestehende Abläufe zu verbessern und die Mitarbeitenden optimal leistungsfähig zu machen.

Zur Autorin:

**Eika Schoenmakers** beschäftigt sich seit 1997 hauptberuflich mit dem Thema Personal und Führung und ist seit 2005 Beraterin, Trainerin und Coach mit den Arbeitsschwerpunkten

- Führungskräfteentwicklung
- Teamentwicklung und
- strategisches Personalmanagement

