



## Virtuelle Führung Teil 1

Josef Wegenberger

Selbstorganisierte Teams | Virtuelle Führung | New Work | Agile Teams | Netzwerkorganisation | Führung und Home-Office | ...

Themen, die viele Führungskräfte beschäftigen!

- Was bedeutet das für die Führung?
- Was ändert sich für mich in der Führung meiner Mitarbeiter/innen – ändert sich überhaupt was?
- Von Arbeitszeiten zur Vertrauensarbeit?
- Von der Misstrauenskultur zur Vertrauenskultur?
- Von der „Anwesenheit“ zur „Zielvereinbarung“?
- Benötigen wir in diesem Umfeld weniger oder mehr Führung?
- Welche Führungs- und Managementkompetenzen führen in der Zukunft zum Erfolg?

Das Frühjahr 2020 hat uns revolutionär und explosionsartig in die „virtuelle Führung“ gebracht; eingefleischte Anhänger der „Ich-brauche-meine Mitarbeiter/innen-jederzeit-um mich – Philosophie“ mussten rasch lernen, wie Führung funktioniert oder eben nicht funktioniert, wenn viele/alle Teammitglieder in Home-Office ihre Arbeit verrichten.



War VUCA [„volatility“ [„Volatilität“ – flüchtig/schwankend], „uncertainty“ [„unsicher“], „complexity“ [„komplex“] und „ambiguity“ [„mehrdeutig“]] für einige/viele von uns vielleicht noch ein Schlagwort, ein Thema für eine „politische Sonntagsrede“, so spüren wir VUCA jetzt sehr deutlich auch in der Führungs- und Managementpraxis. Die Pandemie zeigt uns die rasante Geschwindigkeit von veränderten und sich ändernden Rahmenbedingungen...

Dogmen und Glaubenssätze werden umgestoßen; Vor- und Nachteile sind neu zu bewerten:

- Die Wegzeit von und zur Arbeit reduziert sich zum Teil massiv und diese kann produktiv genutzt werden
- Mitarbeiter/innen genießen die Freiheit, dass sie ihre Arbeitsleistungen „von jedem Ort der Welt“ erbringen können
- Unternehmen können sich Büroflächen sparen
- Die Bedeutung und Wichtigkeit der Arbeit für das Wohlbefinden von Menschen wird neu bewertet
- Der Wert der sozialen Kontakte im Unternehmen steigt

Deutlich ist aber auch zu sehen, wie viel „Change“ im gesetzlichen und infrastrukturellen Bereich notwendig ist.

Die großen Herausforderungen in der virtuellen Führung:

- Erhaltung des Teamspirits – des „Zusammenhalts“ im Team
- Kommunikation im Team
- Kommunikation zwischen Führung und Teammitglied



## Erhaltung des Teamspirits

Wir kennen viele Tools aus der „analogen“ Welt, die auch – wenn auch in abgewandelter Form – gute Dienste im virtuellen Umfeld leisten können – „Daily standing“, „Management by walking around“, „Fragestunden“, ...

Zur Sicherstellung der Teamzusammengehörigkeit sind folgende Führungsaktivitäten zu empfehlen:

- **Morgen-Video-Call** mit dem gesamten Team im Sinne eines „digitalen daily standings“ – Übersicht über Projekte, Termine und Aktivitäten | Delegation von Aktivitäten und Aufgaben, „Woran arbeiten die einzelnen Teammitglieder [zusätzlich zu den Routineaufgaben]?“ „Gibt es besondere [gemeinsame] Herausforderungen?“ „Gibt es Highlights zu berichten?“
- Der **Morgen-Video-Call** kann auch zeitweilig mit einem gemeinsamen „Morgenkaffee“ oder „Frühstück“ kombiniert werden; alternativ wäre auch ein gemeinsames Mittagessen möglich, lockere Gespräche
- **Video-Einzelmeetings**: Kurze tägliche bis mehrmalige Gespräche in der Woche als Ersatz für „Management by walking around“, mit den Themenschwerpunkten: „Wie geht’s?“, Gibt es Probleme?“, „Wo kann unterstützt werden?“ Die Vereinbarungen werden in einer Aktivitätenliste oder in bestehenden Tools vermerkt
- **Team-Chats** zur raschen Bearbeitung von Fragen zu Aufgaben, Projekten, aber auch für den digitalen „small-talk“
- **Digitales Führungsmeeting** – die Frequenz muss intensiver gestaltet werden, als im analogen Berufsleben, da die „zufälligen Treffen“ in der Cafeteria, im Gebäude in der Form nicht stattfinden
- Status Quo und **kritische Würdigung der bestehenden Meetingstruktur** – jetzt ist eine gute Gelegenheit, alle bestehenden Meetings kritisch zu analysieren und nicht einfach aus jedem Präsenzmeeting eine TELKO zu machen: Benötigen wir es grundsätzlich?, in welcher Frequenz?, mit welchen Teilnehmer/innen? mit welcher Zeitdauer?, sind die Protokolle effizient und effektiv?, werden die „Meetingregeln“ eingehalten bzw. wurden überhaupt welche definiert?



## Virtuelle Meetings

Viele „Regeln“, die für Präsenzmeetings gelten, haben für virtuelle Meetings selbstverständlich volle Gültigkeit. Pünktlicher Start, gute Vorbereitung, benötigte Unterlagen sind vorbereitet, klare Agenda, Diskussionsleitung, Vereinbarung von Maßnahmen, nächste Schritte, Protokoll über die wesentlichen Gesprächspunkte und Vereinbarungen, offenes Gesprächsklima,...

Daneben ist im virtuellen Meeting auf folgende Punkte ergänzend und besonders Augenmerk zu legen:

- Sicherstellung der Funktionsweise der Technik – daher „Probelauf vor Beginn des Meetings [Tonqualität, Störgeräusche, Videobild, professionelles Hintergrundbild, ...]; Sich mit der Technik vertraut machen [wie schalte ich mein Mikrofon stumm, wie kann ich Bildschirminhalte teilen, ...]
- Meetingleitung – die Diskussionsleitung hat im virtuellen Meeting besondere Bedeutung – wer meldet sich zu Wort, ...
- Durch die Verbindung kann es zu Verzögerungen in der Übermittlung des gesprochenen Wortes kommen, daher Gesprächspartner/innen nicht unterbrechen bzw. zu schnell antworten
- Gesprächsteilnehmer/innen direkt mit Namen ansprechen
- Klare Botschaften; wesentliche Aussagen wiederholen [gilt übrigens auch für Präsenzmeetings]
- Ablenkungen vermeiden – volle Konzentration auf das Gespräch – gerade im Home-Office sind Ablenkungen oft häufiger
- Die Visualisierung spielt auch in virtuellen Meetings eine große Rolle; daher Video verwenden [Körpersprache] aber auch Teilen des Bildschirms, Präsentationen vorbereiten, ...
- Feedbackschleifen – wo alle Teilnehmer/innen zu Wort kommen - sind in virtuellen Meetings von besonderer Bedeutung
- In jeder Besprechung, aber verstärkt in virtuellen Meetings, muss die Regel gelten, dass nur jene Themen behandelt werden, die auch die Mehrheit der Teilnehmer/innen interessiert und für sie von Bedeutung sind – „Einzelthemen“ sind bilateral und gesondert zu besprechen.



## Organisation im virtuellen Umfeld

Die virtuelle Führung zeigt auch die „Schwächen der Organisation“ brutal auf:

- Zielmanagement
  - Sind die Ziele klar und transparent?
  - Sind die Aufgaben und die Aufgabendelegationen klar und transparent?
  - Wissen alle Teammitglieder wer an welchen Aufgaben und Themenstellungen [bis] wann arbeitet?
  - Gibt es eine [aktuelle] Projekt- und Aktivitätenübersicht, die für alle verfügbar ist?
  - Werden alle Teammitglieder über Änderungen, Verschiebungen von Prioritäten, ... informiert?
- Prozessmanagement
  - Sind die Prozesse klar und eindeutig definiert?
  - Sind alle Dokumente und Informationen für alle verfügbar?
  - Gibt es eine klare Verantwortungs- und Pouvoirregelung?
- Wissensmanagement
  - Sind Dokumentationen, Handbücher, [Technische] Anleitungen, „Gebrauchsanweisungen“, mitgeltende Dokumente, ... für alle verfügbar?
  - Sind vertiefende / weiterführende Daten und Informationen, Links, Zugänge zu Datenbanken, Lizenzen für benötigte Programme, ... übersichtlich und für alle verfügbar?
  - Gibt es bei allen relevanten Prozessschritten, Informationen, Dokumentationen, Aufgabenbeschreibungen, ... einen institutionalisierten Änderungsdienst [kennen alle den „Letztstand“ und können leicht auf diesen zurückgreifen]
- Regeln der Zusammenarbeit
  - Wann soll die Arbeit am Morgen beginnen [speziell wenn neue Vereinbarungen gegenüber der Präsenzarbeit zu treffen sind]
  - Vereinbaren wir Blockzeiten oder kann man sich für 2-3 Stunden aus dem Prozess flexibel rausnehmen [und vor allem wer soll davon informiert werden]
  - Reaktionszeit auf Mails, Kontaktaufnahmen, ...