

Fördern statt Kontrolle

Virtuelle Teams Wie gelingt es Führungskräften, auch im digitalen Raum zu führen? Eine Frage, die in Zeiten von Corona an Wichtigkeit zunimmt. Antwort gibt ein Web-Seminar der VKU Akademie

Stepanie Gust, München

Home-Office bedeutet uneingeschränktes Vertrauen – Kontrolle über die Präsenzzeit ist damit vorbei. »Das ist, glaube ich, der schwerste Punkt«, sagt Jörg Müller von Lots* Gesellschaft für verändernde Kommunikation. Dabei sei eine falsche Führung schlussendlich der Hauptgrund, dass zahlreiche virtuelle Teams scheitern, so seine persönliche Erfahrung der letzten drei Jahre.

Wie eine digitale Führung gelingen kann, stellten Müller und seine Kollegin Marianne Großmann im Web-Seminar der VKU Akademie vor. Wichtig sei, sich von Anfang an klar zu machen, dass virtuelle Teams anders geführt werden müssen als Präsenzteams, so Müller.

Zuallererst sei natürlich sicherzustellen, dass die Technik funktioniert. Bei Problemen müssen Mitarbeiter wissen, wer bei welcher Frage hilft und wie diese Personen zu erreichen sind – am besten per Organigramm. »Angestellte verträdeln im Schnitt jedes Jahr rund 20 Arbeitstage, weil sie sich mit der Technik in ihrem Unternehmen herumärgern«, meinen die Experten.

Zudem sollten klare Ziele und Regeln von vorneherein feststehen: Mit konkreten Leistungskennzahlen etwa lassen sich die Ergebnisse im Team besser einordnen. Dazu zählt aber auch die Festlegung, dass Termine oder Zusagen eingehalten werden, etwa wann auf eine E-Mail reagiert werden muss oder dass bei Online-Meetings keine ausschweifenden Diskussionen und Monologe stattfinden. »Setzen Sie bei digitalen Treffen nicht voraus, dass alle diese Spielregeln kennen«, so Müller. Am besten definiere man solche Maßnahmen gemeinsam mit dem Team.

Von den Teilen zum Ganzen | Aufgaben und Arbeitsstände müssen jederzeit nachvollziehbar sein: Das heißt, jeder Mitarbeiter kann auf die Arbeit und Ergebnisse der



Arbeiten auf Distanz: Eine ausgeprägte Feedbackkultur – nicht nur für Kritik, sondern auch für Lob – ist in Remote-Teams enorm wichtig.

Bild: Shutterstock

anderen Teammitglieder zurückgreifen und daran ansetzen. So fügen sich Teilleistungen zur Gesamtleistung, was wiederum zum Aufbau und Erhalt von Vertrauen



Bei Webmeetings sollte ein paar Minuten Zeit für Smalltalk sein.

zwischen den Mitarbeitenden beitrage. »Das hat nichts mit Kontrolle zu tun, sondern damit, Arbeitsfähigkeit herzustellen«, verdeutlicht Großmann.

Eine ausgeprägte Feedbackkultur sollte im gesamten Unternehmen herrschen – das gelte sowohl für Mitarbeiter als auch für die Führungskraft, die auch Kritik sei-

nes Teams annehmen können muss. Noch wichtiger sei Lob, das auch bei der Distanz nicht zu kurz kommen dürfe. Konstruktives Feedback wirke sich positiv auf die Produktivität aus. Kritik an einzelnen Mitarbeitern sollte hingegen in einem persönlichen Vier-Augen-Gespräch besprochen werden, empfiehlt die Beraterin.

Und weiter: »Die größte Herausforderung beim Führen auf Distanz ist die Distanz«, so Großmann. Komplizierte Themen sollten daher möglichst per Video-Konferenz besprochen werden, um Missverständnissen vorzubeugen. »Sollte es möglich sein, ist ein persönliches Gespräch vor Ort immer noch die beste Lösung für komplexe Sachverhalte«, sagt Großmann.

Ohnehin: Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg. »Wenn alle Teammitglieder allein an ihrem Schreibtisch eigenbrödeln, wird es nur schwer eine effektive Zusammenarbeit geben«, weiß Müller. Teammitglieder müssen gern und viel miteinander kommunizieren, ansonsten sei es schwer eine effektive Zusammenarbeit zu erhalten. Für Führungskräfte gelte:

»Achten Sie auf einen gleichberechtigten Gedankenaustausch – alle müssen einbezogen werden!«

Dabei sei es auch empfehlenswert, Raum für Informelles zu lassen: »Planen Sie bei Webmeetings auch einige Minuten für Smalltalk ein«, rät Großmann. Alle Themen, die vor einem analogen Meeting bequatscht werden, können auch digital besprochen werden. Das sei die Grundlage für ein Teamgefühl. »Wenn Sie früher kurz vor einer Deadline für alle eine Pizza ins Büro bestellt haben, tun Sie das auch für Ihr Remote-Team. Pizzadienste gebe es schließlich überall. Und bleiben Sie als Führungskraft dabei!«, so die Empfehlung der beiden Kommunikationsexperten.

Um Missverständnisse zu vermeiden, sei eine zeitnahe Rückmeldung nötig. »Thematisieren Sie aufkommende Irritationen oder Unklarheiten sofort«, warnt Müller. Was auch helfe: bei Meetings kurze Dokumentationen zusammenzufassen und an alle Teilnehmer zu schicken. Dann haben nicht nur alle dieselbe Informationsbasis, sondern sie können auch sofort

reagieren, wenn sie Dinge anders verstanden haben.

Reale Treffen | Die Kommunikation auf rein digitaler Ebene sei nicht ratsam. Hin und wieder sollte man sich auch einmal persönlich treffen, ob das ein Kick-off-Event sei oder eine Feier für das Team. »Hauptsache, es wurde einmal zusammen gelacht und etwas gegessen«, so Müller. Sobald Vertrauen aufgebaut sei, funktionieren die Kommunikation über Kilometer hinweg gleich besser.

Allerdings sei für den Erfolg des Remote-Teams nicht nur der Chef entscheidend, fügt Großmann an. Es brauche auch Mitarbeiter mit digitaler Verbundenheit. »Machen Sie digital affine und erfahrene Mitarbeiter zu Inhouse-Coaches«, empfiehlt Großmann. So könne sichergestellt werden, dass sich auch die anderen in die jeweils zur Verfügung gestellten Tools einarbeiten und sie kennenlernen können.

Und zu guter Letzt: »Erkennen Sie Konflikte frühzeitig und lösen Sie diese aktiv«, raten die beiden Fachleute. Dazu sei es nö-

tig, die Wirksamkeit des Konfliktmanagements in digitalen Arbeitsstrukturen zu überprüfen – oder, falls nicht vorhanden, dass ein solches eingeführt werde. »Vereinbaren Sie am besten im Team, dass Konflikte aufgabenbezogen gelöst werden. Persönliche Differenzen schaden dem Gesamterfolg.«

NEUE ONLINE-FORMATE DER VKU AKADEMIE

Mit innovativen Online-Formaten zu topaktuellen Themen der Kommunalwirtschaft hat die VKU Akademie neue Perspektiven geschaffen! In den Web-Seminaren werden Sie jeweils an einem Vor- oder Nachmittag mit den relevanten Informationen versorgt, kompakt und – wie gewohnt – hochwertig. Bleiben Sie auf dem Laufenden auf der Website vku-akademie.de.