

Link: <https://www.computerwoche.de/a/ploetzlich-fuehrungskraft-im-home-office,3628843>

Virtuelles Führen

## Plötzlich Führungskraft im Home Office

Datum: 26.03.2020  
Autor(en): Gudrun Happich

**Ein Erfahrungsbericht, der die Corona-Krise nicht zur Bedingung hat. Er soll zeigen, wie virtuelles Führen in der modernen Arbeitswelt gelingt – auch jenseits von moderner Technik.**



Plötzlich Führungskraft im Home Office: Virtuell führen in Zeiten von Corona.

Foto: LStockStudio - shutterstock.com

Aus meinen persönlichen Erfahrungen kann ich sagen, dass virtuelles Führen auch über einen längeren Zeitraum funktioniert, auch über viele Jahre hinweg.

Bereits vor mehr als 20 Jahren war ich als Mitglied der Geschäftsleitung für ca. 1.000 Mitarbeiter verantwortlich. Diese Mitarbeiter waren über den gesamten Raum DACH verteilt. "Damals" gab es noch nicht mal virtuelle Konferenzen. Die Technik war im Vergleich zu heute steinzeitlich. Gleichzeitig waren meine Mitarbeiter viel auf sich alleine gestellt, da droht schnell ein Motivationsloch, sich abgehängt oder isoliert fühlen.

Als Mitglied der Geschäftsleitung war ich für die Ergebnisse des Unternehmens verantwortlich. Dafür brauchte ich eine motivierte Mannschaft, in der wir alle an einem Strang ziehen.

Ich stand vor der Herausforderung: Wie führe ich virtuell meine Mitarbeiter? Wie stelle ich sicher, dass die Ergebnisse stimmen? Ich probierte viel aus. So manches stellte sich als unsinnig heraus, manches erwies sich als hervorragende Methode. Von diesen "Erfolgsprinzipien" berichte ich gerne.

## **Kontakt kontinuierlich und exklusiv**

So wie man in einem Unternehmen oder Büro mal so eben "Hallo" sagt oder auch mit einem wertschätzenden Blickkontakt dem Mitarbeiter zeigt, dass man ihn wahrgenommen hat, genauso braucht es diese Geste auch im virtuellen Raum. Nicht lange, aber kontinuierlich. Damals war es so, dass wir uns täglich eine kurze SMS als "Lebenszeichen" schickten: "Schönen guten Morgen", "Freue mich auf das Meeting mit xy gleich", "Wie geht es Deiner Erkältung heute?" oder "Kopf hoch". Diese Kurznachrichten zeigen Ihrem Mitarbeiter, dass Sie an Ihm (ehrlich!) interessiert sind.

Zudem vereinbarte ich mit jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin ein Exklusives Eins-zu-eins-Zeitfenster pro Woche. Mindestens eine halbe Stunde lang, maximal eine Stunde. Das war SEINE/IHRE Zeit und galt SEINEN/IHREN Belangen.

## **Meetings mit Struktur**

Diese Meetings - damals ausschließlich am Telefon - hatten immer die gleiche Struktur:

1. Kurzer Smalltalk, um warm zu werden
2. Was hattest Du Dir von letzter Woche zu heute vorgenommen? Was hat geklappt?
3. Was hat noch nicht geklappt?
4. Was nimmst Du Dir für die nächste Woche vor?
5. Was brauchst Du von mir?

Im Grunde ist dies eine Struktur, die den heutigen Stand-Up-Meetings bei **Scrum**<sup>1</sup> gleicht. Diese Meetings hatten den Vorteil, dass sie stets dem gleichen Ablauf folgten: der Mitarbeiter konnte sich vorbereiten, die wichtigsten Punkte kamen auf den Tisch.

Die Punkte zwei und drei dienten der Mitarbeiterbetreuung und -bindung. Ich lernte dadurch den Mitarbeiter in seinem virtuellen Verhalten immer besser kennen. Wenn sein aktuelles Verhalten nicht zu seinem Standardverhalten passte, klingelten bei mir sofort die Alarmglocken. Ich wusste dann, dass etwas nicht stimmte und nutzte dies als außerplanmäßigen Anlass, meiner Führungsverantwortung nachzukommen und nachzuhören.

Es zeigte sich, dass ich nahezu immer spürte, wenn einer meiner Mitarbeiter in einem Motivationsloch war oder von etwas anderem abgelenkt war. Diese Information bietet dann sofort die Möglichkeit, aktiv zu werden. Meine Erfahrung zeigt: Wenn ich mich für meine Mitarbeiter interessiere, dann bekomme ich auch online sehr viel von ihnen mit. Dafür braucht es nicht notwendigerweise den Offline-Kontakt.

## **Spielregeln gelten für alle**

Damit Führung ohne Präsenz vor Ort funktioniert, sind verbindliche Spielregeln unabdingbar. Die wichtigsten Spielregeln waren:

1. Die vereinbarte Zeit ist exklusiv für die jeweiligen Mitarbeiter da. In dieser Zeit sind sie die wichtigste Person auf der Welt.
2. Störungen von außen werden in dieser Zeit ignoriert.
3. Die Mitarbeiter sind verantwortlich, sich zur vereinbarten Zeit zu melden. Ja, richtig gelesen! Die Aktivität ging von den Mitarbeitern aus.
4. Rief jemand zu früh an oder wollte die Gesprächszeit verlängern, habe ich dies unterbunden.

Warum habe ich bei Punkt vier so gehandelt? Zum Einen aus Rücksichtnahme auf die anderen Mitarbeiter, die schon auf ihren Zeitslot warteten. Zum anderen aber auch um den betroffenen Mitarbeiter an Grenzen zu gewöhnen. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es immer die gleichen Mitarbeiter waren, die versuchten eine "Sonderlocke" zu erheischen.

In einem komplett virtuellen Führungsraum können Sie der Führungsherausforderung nur gerecht werden, wenn sich alle an die gleichen Regeln halten. Das ist Ihr "Führungsstandard". Erst wenn diese Grundlagen gelegt sind, kann man über die zusätzlichen individuellen Führungsmöglichkeiten nachdenken.

## **Vertrauen ist ein Muss**

Natürlich hatte ich mir damals auch Gedanken gemacht wie: "Kann ich dem Mitarbeiter trauen, vielleicht missbraucht er ja die Freiheitsgrade?". Ehrlich gesagt, diese Gedanken entpuppten sich ruckzuck als kontraproduktiv. Als stellte ich sie ab und baute auf Vertrauen.

Meine Erfahrung ist: Misstrauen vergiftet eine virtuelle Beziehung. Orientieren Sie sich einfach an den Ergebnissen, die der Mitarbeiter bringt. Und wenn Ergebnisse nicht so ausgefallen sind, wie Sie das besprochen hatten? Fragen Sie nach den Hintergründen (nein, nicht nach den Ausreden fragen!). Sie bekommen innerhalb kürzester Zeit ein eindeutiges Gefühl dafür, ob die Worte den Taten, sprich dem Verhalten, entsprechen. Ist die Antwort ja, gibt es keinen Grund für chronisches Misstrauen. Passen die Worte nicht zu den Taten, dann haben Sie ein ganz anderes Problem und dürfen handeln.

## **Netikette ist hilfreich**

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter virtuell führen und möglicherweise über einen langen Zeitraum nicht sehen (können), wird der kontinuierliche Kontakt auch vielfach über E-Mail - also schriftlich erfolgen. Hier macht es Sinn, mit den Mitarbeitern ebenfalls eine "Netikette" zu vereinbaren. Das bedeutet: Vereinbaren Sie beispielsweise, nur kurze Mails zu schreiben und schnell auf den Punkt kommen oder unterbinden Sie cc-Massenverteiler.

## **Nehmen Sie es nicht persönlich**

Nehmen wir einmal an, das klappt soweit auch ganz gut, aber ab und an fühlen Sie sich angegriffen, nicht richtig verstanden, übergangen oder was auch immer. Wenn sich ein negatives Gefühl in Ihnen aufbaut, ist die wichtigste Regel in so einem Fall: Nehmen Sie es nicht zu persönlich. Worte sind Worte und machen etwa sieben Prozent der Kommunikation aus. Daher bekommen wir schriftliche Formulierungen schnell in den falschen Hals.

Nehmen Sie stattdessen Ihren Unmut wahr und atmen Sie tief durch, bevor Sie antworten. Sollte es nach dem zweiten E-Mail-Austausch immer noch in Ihrem Magen grummeln, greifen Sie bitte zum Telefonhörer. Schreiben Sie bitte keine Mails mehr. Sprechen Sie lieber mit der betreffenden Person.

Hier kann die erste Frage lauten: "Sie haben xy formuliert. Das ist bei mir so und so angekommen, wie war es gemeint?" Sprich Sie fragen nach, was und wie es der andere gemeint hat. Beim Sprechen am Telefon werden schon weitere 38 Prozent mehr an Kommunikation weitergereicht. Wenn Sie jetzt eine virtuelle Konferenz einberufen, sehen Sie Ihr Gegenüber sogar und können auf insgesamt 100 Prozent Kommunikation kommen, komplettiert mit den 55 Prozent der Kommunikation, die die Körpersprache ausmacht.

## **Fazit**

Gute Zusammenarbeit kann auch sehr gut virtuell funktionieren. Als Führungskraft sind Sie gefordert, Ihre Mitarbeiter zu führen und zu Ergebnissen zu bringen. Virtuell führen ist eine Führungskompetenz die zu Ihrem Führungsrepertoire zählen sollte - auch ganz ohne Corona.

## **Links im Artikel:**

<sup>1</sup> <https://www.cio.de/topics/scrum,15394>

dass auf dieser Webseite unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.