

Wie kann sich eine gute Zusammenarbeit entwickeln, wenn fast alle aus ihrem bis dato „normalen“ Arbeitsumfeld gerissen werden, die Führungskraft nicht mehr mit einem fröhlichen „Guten Morgen!“ den Kopf ins Büro steckt und der Chef betriebliche Pandemie- anstatt Projekt-Pläne schmiedet? Gute Führung ist das Lösungswort, und *tatort:steuern* gibt Tipps, wie sie auch auf Distanz gelingt.



**M**oderne Führungskräfte sind geschult in der Kommunikation mit ihren Mitarbeitern, geben konstruktives Feedback, kommen auf kurzem Wege zu Meetings zusammen, fördern die Unternehmenskultur mit Team-Events, und, und, und ...

Aber zack – plötzlich ist alles anders. Aufgrund der Maßnahmen zur Eindämmung der Corona-Virus-Infektionen ist in den Betrieben nichts mehr wie vorher. Das Führungsverhalten muss sich an die neuen Gegebenheiten anpassen.

Das Elf-Uhr-Meeting im Konferenzraum? Nur noch per Videokonferenz. Feedback vom Teamleiter? Schriftlich per E-Mail. Kritikgespräch mit dem Mitarbeiter? Am Telefon. Sommerfest des Unternehmens? Abgesagt.

Während des Anpassungsprozesses müssen die Regeln neu definiert werden. Eine neue, gute Führungskultur unter diesen Bedingungen zu entwickeln, stellt eine große Herausforderung in der Corona-Krise dar. Die folgenden Hinweise können dabei helfen, gute Rahmenbedingungen für digitale Zusammenarbeit zu schaffen.

## SO BEFÄHIGEN SIE IHR TEAM

### KOMMUNIKATION

E-Mail, Telefon, Chat oder Video-Call? Sorgen Sie für eine effiziente Kommunikation, indem Sie klären, über welche Kommunikationskanäle welche Inhalte kommuniziert werden. Definieren Sie für Video-Calls eine „Meeting-Etikette“: Wann soll die Kamera ein- und ausgeschaltet sein? Wann ist eine Stummschaltung angebracht? Soll ein kurzes Verlassen des Calls angekündigt werden? Bei Calls mit Externen ist eine kurze Einführung in die Konferenz empfehlenswert. Dazu gehören eine knappe Vorstellung der Teilnehmer sowie Ausführungen zum Hintergrund und zum Ziel des Calls.

### ZUSAMMENARBEIT

Organisieren und definieren Sie die Zusammenarbeit in den Teams. Dabei sind die folgenden Fragen zu klären: Wie sollen Informationen und Daten (nonverbal und asynchron) geteilt werden? Wie wird der Stand der Arbeit für Kollegen und Führungskräfte sichtbar gemacht? Wie wird Wissen geteilt, und welche Tools unterstützen eine produktive virtuelle Zusammenarbeit? Wie gestalten Sie einen barrierefreien Zugang zu

Informationen, und wen muss ich in welche Gruppen und Chats aufnehmen? Wie stelle ich sicher, dass sich auch neue Mitarbeiter weitestgehend selbst informieren und helfen können?

### ERREICHBARKEIT

Klären Sie, wer wann erreichbar zu sein hat und wie die Erreichbarkeit kommuniziert wird. Aufgrund dieser Definition wissen alle Mitarbeiter, wann eine synchrone Kommunikation möglich ist. Zu allen anderen Zeiten wird keine direkte Reaktion erwartet.

### HERAUSFORDERUNG HOMEOFFICE

Die meisten Mitarbeiter entwickeln im Homeoffice eine höhere Produktivität durch bessere Konzentration und Unge-störtheit. Auch werden die größere Autonomie und Flexibilität als äußerst positiv empfunden, was dazu führt, dass die Mehrheit der aktuell von zu Hause aus Tätigen ihre Telearbeit in irgendeinem Umfang auch nach der Krise beibehalten möchte. Für Führungskräfte ist es daher wichtig, zu wissen, was die Heimarbeiter belastet und wie sie unterstützt werden können.

1. Die **fehlende Struktur** erfordert eine höhere Selbstdisziplin. Wirken Sie mit



# FÜHREN AUS DER FERNE



strukturellen Maßnahmen entgegen, zum Beispiel durch eine gemeinsame Wochenplanung, die Definition von Wochenzielen für das Team und die Verständigung darauf, wie Fortschritte kommuniziert werden sollen.

2. Unterstützen Sie den **Wissensaustausch** und fördern Sie die **kollegiale Vernetzung**. Machen Sie **Teamleistungen** sichtbar, zollen Sie Anerkennung und geben Sie **persönliches Feedback**.

3. Wirken Sie der **sozialen Isolation** entgegen, indem Sie persönliches Interesse an der Person zeigen und vereinbarten Telefon- oder Video-Gesprächen die **volle Aufmerksamkeit** widmen. Entwickeln Sie **neue Routinen im Team** zum informellen Austausch oder Kontakt, beispielsweise ein virtuelles Schönes-Wochenende-Kaffee-Meeting.

4. **Reduzieren Sie den persönlichen Stress** der Heimarbeiter (zum Beispiel aufgrund der parallelen Kinderbetreuung) durch aktives Aufzeigen und Erlauben der eigenen Tagesplanung.

Bei der Zusammenarbeit auf Distanz können leicht Ängste entstehen. Der Mitarbeiter verliert mehr oder weniger den persönlichen Kontakt zum

Unternehmen und ist deutlich weniger eingebettet in das unternehmerische Umfeld. Die psychologische Sicherheit gilt daher inzwischen als wichtigster Erfolgsfaktor für die gute und produktive Zusammenarbeit aus der Ferne. Fühlen sich die Mitarbeiter oder Teammitglieder psychologisch sicher, sind sie bereit, persönliche Risiken einzugehen, und leisten grundsätzlich mehr.

Folgende Führungsprinzipien haben sich zur **Steigerung der psychologischen Sicherheit** herauskristallisiert:

- Die **authentische Fürsorge** für das Wohlergehen der Mitarbeiter. Leitfrage: Was kann ich tun, um Dich zu unterstützen?
- Die **Wertschätzung der Diversität**, das heißt: Verschiedene Perspektiven im Team sind eine Ressource und kein Problem. Leitgedanke: Erzähl mir mehr, ich möchte es gerne besser verstehen.
- Die Förderung der **Übernahme von Verantwortung** durch die Definition von Zielen.
- **Leistungsbeurteilungen** auf der Basis von transparenten Bewertungsmaßstäben.
- Die Förderung der **Autonomie** durch die Freiheit in der eigenen Umsetzung.

Unterstützt wird das Ganze durch eine eigene Haltung und das eigene Mindset der Führungskraft, die Vertrauen für eine erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit schaffen. Gute Führungskräfte in einer solchen Zeit fallen nicht vom Himmel, sondern entwickeln sich selber authentisch und lernen täglich dazu. Sie schenken und stärken das Vertrauen unter anderem durch folgende Elemente:

**Autonomie** („Du erledigst die Aufgaben, wie Du es für richtig hältst“), **Zutrauen** („Du arbeitest und entscheidest zum Wohle der Firma“), **Feedback** („Ich sehe Deine Leistung und gebe konstruktive Rückmeldung“) und **Transparenz** („Du hast direkten Zugang zu allen Infos“).

Gute Führung aus der Ferne ist in diesem Umfang und unter diesen kurzen Umsetzungszeiten eine große Herausforderung, aber auch eine tolle Chance. Wenn sich alle Beteiligten weiterentwickeln, dazulernen und daran wachsen, wachsen wir wieder ein gutes Stück zusammen – auch wenn es virtuell ist. ●