

Mitarbeiterführung

Erfolgsfaktoren standortunabhängiger Führung

Internationalisierung, dezentrale Standorte, neue Arbeitsformen wie Home Office sowie Technologisierung und Kosteneinsparungen führen immer mehr dazu, dass Mitarbeitende des gleichen Teams oder Bereichs an unterschiedlichen Standorten tätig sind. Damit standortunabhängige virtuelle Führung gut funktioniert, sind einige Aspekte zu beachten.

› Rolf Zemp

Die grosse Herausforderung der ortsunabhängigen Führung besteht darin, mit und unter den Teammitgliedern trotz der herrschenden Distanz ein Gefühl der Nähe und des Miteinanders zu erreichen. Entscheidende Erfolgsfaktoren sind eine Kultur des Vertrauens, klar definierte und verstandene Ziele sowie Kommunikationsfähigkeit, Medienkompetenz und ein hoher Grad an Selbstorganisation.

Vertrauen schaffen

Der offensichtlichste Unterschied zwischen der direkten Zusammenarbeit und der virtuellen Führung ist die Art der Kommunikation und die fehlende Nähe. Daher ist bei der Führung auf Distanz die Beziehung zwischen den Mitarbeitenden und dem Vorgesetzten, gerade wegen der örtlichen Trennung, noch wichtiger. Durch eine gute Beziehung kann Vertrauen geschaffen werden. Stimmt die Beziehungsebene nicht, wird sich der Mitarbeitende isoliert und unsicher fühlen. Fehlendes Vertrauen verschärft die Kommunikationsprobleme. Der Informationsfluss gerät ins Stocken und die Gefahr von Fehlinterpretationen und Fehlleistungen ist viel höher. Die Bereitschaft, bei Unklar-

heiten das direkte Gespräch zu suchen sinkt. Deshalb ist es wichtig, dass sich der Vorgesetzte bewusst um eine persönliche Beziehung mit seinen Mitarbeitenden, die nicht am selben Standort sind, bemüht und diese nicht vernachlässigt, nach dem Motto: «Aus den Augen, aus dem Sinn.»

kurz & bündig

- › Damit die Führung auf Distanz gelingen kann, stellen sich drei Anforderungen an sämtliche Beteiligten: Kommunikationsfähigkeit, Medienkompetenz und ein hoher Grad an Selbstorganisation.
- › Für erfolgreiche, standortunabhängige Führung ist bei deren Beginn ein Kick-off Meeting unerlässlich. Es muss die Möglichkeit geboten werden, sich persönlich zu treffen und näher kennenzulernen.
- › Jedes Mitarbeiter-Team muss eine eigene Kommunikationsstrategie, geeignete Hilfsmittel und Regeln für die Kommunikation sowie die Arbeit im Team vereinbaren.

Vorgesetzte müssen ihren Mitarbeitenden vertrauen, dass diese ihre Arbeit auch dann verrichten, wenn sie sich nicht sehen. Sie müssen ihnen zutrauen, dass sie innerhalb ihrer Kompetenzen die richtigen Entscheidungen treffen und bei Unklarheiten rechtzeitig nachfragen bzw. informieren. Ist dieses Vertrauen nicht vorhanden, werden Vorgesetzte versuchen, via Kontrollen Sicherheit zu gewinnen. Dies schafft dann genau, was man nicht will, nämlich Misstrauen.

Anforderungen

Führungspersonen können dieses Vertrauen stärken sowie pflegen, indem sie immer wieder Präsenztreffen vereinbaren und organisieren. Damit ein Vertrauensaufbau überhaupt möglich wird, ist es geradezu ein Muss, möglichst wöchentlich im Kontakt mit den Mitarbeitenden zu sein, für klare Zusammenarbeitsregeln und deren Einhaltung zu sorgen, jegliche Möglichkeiten für soziale Kommunikation zu ermöglichen und Unterstützung in der virtuellen Arbeitswelt zu geben.

Damit die Führung auf Distanz gelingt, stellen sich drei Anforderungen an alle



Beteiligten: Kommunikationsfähigkeit, Medienkompetenz und ein hoher Grad an Selbstorganisation. Im Speziellen geht es dabei um den Aufbau und Erhalt von vertrauensvollen Beziehungen, die Klarheit von Rollen, Verantwortlichkeiten, Prozessen und Werkzeugen, ein gemeinsames Verständnis der Zusammenarbeit, der Spielregeln und Normen, um die Transparenz der Fähigkeiten und Zuständigkeiten und die Klarheit von Zielen, Aufgaben und Prioritäten.

Bei länderübergreifender Zusammenarbeit kommen der Einbezug der kulturellen Vielfalt und Unterschiede sowie einer einheitlichen Arbeits-Sprache eine besondere Bedeutung zu. Es geht also um die Entwicklung interkultureller Teamfähigkeit sowie um den Aufbau des Verständnisses zwischen Partnern für die unterschiedlichen Kulturen der Teammitglieder. Des Weiteren sind die unterschiedlichen Sprachfähigkeiten zu beachten und zu gewichten. Einzelne Teammitglieder sind ganz bewusst in ihrer Sprachkompetenz zu fordern und zu fördern. Je höher die Kommunikationsfähigkeit des Einzelnen ist, umso weniger entstehen Fehlleistungen, Konflikte und

Missverständnisse aufgrund von Verständigungsproblemen.

Regeln für die Zusammenarbeit

Für erfolgreiche, standortunabhängige Führung ist bei deren Beginn ein Kick-off Meeting unerlässlich. Es muss die Möglichkeit geboten werden, sich persönlich

zu treffen und näher kennenzulernen. Dies hilft beim Finden von Gemeinsamkeiten und dem Aufbau eines Wir-Gefühls und von Vertrauen und Akzeptanz. Zudem sollen und können an diesem Anlass die Kommunikationsgrundsätze und -regeln sowie die Art und Weise der virtuellen Zusammenarbeit besprochen und erarbeitet werden. Auch die Aufgaben,

Wahl der Kommunikationsmittel nach Zeit und Ort

	gleich	Zeit	verschieden
gleich	Face to Face Flipchart Whiteboard		Notizen Aushang Ablage, Archiv Infoscreens
Ort			
verschieden	Telefon/-konferenz VoIP, Videotelefonie Messenger, Chat Rooms Desktop Sharing Real Time Docs Videokonferenz Webkonferenz Webcast		Brief, Fax, E-Mail, SMS Newsletter Shared Drive/Application Sharing Workspace/ Team Site Blog, Wiki Microblogging Podcast

Ziele und Prioritäten des Teams müssen zwingender Inhalt des Meetings sein.

Für eine funktionierende Zusammenarbeit müssen eindeutige Regeln festgelegt und auch eingehalten werden. Es betrifft dies Vereinbarungen darüber, wie oft und wo Treffen stattfinden, wie Entscheidungen getroffen werden, auf welche Art und Weise Feedback und wie der Umgang mit Kritik erfolgen soll. Empfehlenswert ist auch die Abmachung darüber, wie Verletzungen von Absprachen geahndet werden und in welcher Form die Mitarbeitenden von der Führungskraft und auch gegenseitig Unterstützung verlangen und erhalten sollen.

Die richtige Auswahl und Nutzung von geeigneten Kommunikationsmedien ist eine Kernkompetenz, die eine Führungskraft bei Führung auf Distanz braucht. Gerade die Auswahl des richtigen Mediums kann die Risiken der medienvermittelten Kommunikation stark minimieren. Da Kommunikation den Arbeitsalltag am meisten prägt, ist es von hohem Wert, verbindliche Regeln auszuarbeiten, wie miteinander kommuniziert werden soll.

Jedes Team muss seine eigene Kommunikationsstrategie (wann, Mittel, Form), die geeigneten Tools sowie Kommunikations- und Teamregeln vereinbaren. Ein wichtiges Augenmerk soll dabei auf der Medienkompetenz jedes Einzelnen gerichtet sein. Dabei geht es um die technische Beherrschung der gewählten Anwendungen, die Sensibilität für die Eigenlogik der Medien, die Sicherheit der Medienwahl und ein angemessenes Medienverhalten. Trotzdem lautet die Erfolgsformel auch für standortunabhängige Teams «90 Prozent Mensch und zehn Prozent Technologie».

Kommunikations-Werkzeuge

Die richtige Wahl der geeigneten Kommunikationsmittel ist von entscheidender Bedeutung. Bei deren Bestimmung ist die jeweilige Kombination zwischen Zeit und Ort zu beachten. Je nach Gleichzeitigkeit oder Verschiedenheit von Zeit und Ort bei

Empfehlungen für Virtual Leadership

1. Virtual Leadership und die Führung von virtuellen Meetings muss trainiert sowie praktiziert werden. Die übliche Führungserfahrung mit physisch präsenten Teammitgliedern ist nicht genügend.
2. Es braucht gute Teammeetings, um die Ziele auch wirklich erreichen zu können. Es gilt, Regeln und Richtlinien für virtuelle Meetings und für Feedback zu installieren.
3. Eindeutige sowie schriftlich vereinbarte Ziele.
4. Entwicklung guter technologischer Fähigkeiten (Medienkompetenz) und guter Sprach-Kenntnisse.
5. Neue Teammitglieder sind mindestens an einer virtuellen Konferenz offiziell einzuführen.
6. Social-Media-Plattformen können hilfreich sein. Sie müssen aber in jedem Fall auf die spezifischen Bedürfnisse ausgerichtet sein.
7. Verschiedene Sprachen oder Kulturen brauchen eine sorgfältige Beachtung.
8. Jedes Mitglied im Team muss erkennen, dass es von der Führung auf Distanz für seine lokale Situation und auch für seine persönliche Entwicklung sowie seine Karriere profitiert.

der Kommunikation sind unterschiedliche Formen sinnvoll. Dabei ist eine funktionierende und aktuelle IT-Infrastruktur eine wesentliche Grundvoraussetzung.

Da der E-Mail-Verkehr heute einen Großteil der schriftlichen Kommunikation ausmacht, sollte für diesen spezifische Vereinbarungen getroffen werden. Und diese sollen folgende Themen regeln: Erwartete Antwortzeiten, Erwartungen an

den Empfänger im CC, wer wird wann und weshalb ins CC genommen, maximaler Umfang, Umgang mit der Begrüßungs- und Abschiedsformel sowie die effektive Nutzung der Betreffzeile. Bei Unklarheiten und bei Konfliktsituationen, die durch ein Mail entstanden sind, sollte nicht per Mail geantwortet werden. In diesem Fall ist in jedem Fall ein persönliches oder zumindest telefonisches Gespräch zu suchen. «



Porträt



Rolf Zemp
Berater

Rolf Zemp ist selbständiger Berater, Coach & Führungstrainer sowie Fachhochschul-Dozent.



Kontakt

rolf.zemp@zebeco.ch
www.zebeco.ch