

Serie

Führen auf Distanz



Führen auf Distanz

Teil 1: Wie lassen sich mit virtueller Führung reale Erfolge erzielen?

von **Susanne Nickel**



Foto: © yingyaipumi - stock.adobe.com

Die Zeiten von Abstand, Lockdown und Homeoffice sind für Führungskräfte eine besondere Herausforderung. Was für die einen schon immer ein Traum war, unabhängig von Raum und Zeit auf virtueller Ebene zu arbeiten, wird nun für manche zum Alptraum. Mit dieser kleinen Serie "Führen auf Distanz" möchten wir aufzeigen, wie es gelingen kann, Teams auch in der virtuellen Welt erfolgreich zu steuern. Im ersten Teil beleuchten wir das Thema allgemein und zeigen die wichtigen Learnings vom letzten Jahr auf.

Wie angenehm ist doch die Vorstellung: etwas Neues steht an, alle im Team haben genug Zeit sich vorzubereiten, sind bestenfalls einverstanden und begeistert und Tools und Skills werden sukzessive aufgebaut. Doch die Corona-Pandemie hat einem solchen pro-aktiven Change einen Strich durch die Rechnung gemacht. Wir wurden unsanft hineingeworfen und mussten gezwungenermaßen reagieren. Homeoffice wurde verordnet – Führung war größtenteils nur noch virtuell möglich. Die Corona-Krise entpuppt sich als der obligatorische Digitalisierungs-Accelerator: Alles neu, viel Geschrei! Was bis vor kurzem nicht denkbar war, bildete innerhalb kurzer Zeit unsere neue Realität ab.

Remote Leadership – Überholspur oder Sackgasse?

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen am Steuer eines tollen Autos. Der Zündschlüssel steckt, der Tank ist voll. Sie müssen also theoretisch nur losfahren. Doch die Realität macht Ihnen einen dicken Strich durch die Rechnung: Sie können nicht Auto fahren. Aus der Traum von der Spritztour mit dem Traumwagen! Wer das Autofahren nicht beherrscht, wird weder mit einem Oldtimer noch mit einem Formel-1-Wagen zurechtkommen. Was das mit "Führen auf Distanz" zu tun hat? Viel. Führung auf Distanz ist in erster Linie Führung. Daher gelten auch alle Regeln, Guidelines, Erfolgsrezepte etc., die das Führen erfolgreich machen. Wer also mit Führung auf Kriegsfuß steht, wird es in allen führungsrelevanten Situationen schwer haben, egal ob das Team vor Ort ist, über den Erdball verstreut oder im Homeoffice am Computer sitzt. Der Umkehrschluss gilt allerdings nur eingeschränkt. Wenn jemand erfolgreich ein On-Site-Team führt, bedeutet das längst noch nicht, dass ihm das mit der gleichen Qualität bei einem Team gelingt, bei dem die Mitglieder an unterschiedlichen Standorten leisten, kooperieren, entwickeln, sich um Kundenanliegen bemühen etc. Damit Führung nicht zur Sackgasse wird, gilt es, Grundprinzipien und virtuelle Besonderheiten zu beherrsigen.

Leadership Basics

Ganz einfach gesagt bedeutet Führung, dass jemand sagt, wo es langgehen soll. Von Erfolg gekrönt ist die Führung, wenn die Geführten bereit sind, dann auch auf diesen Weg mitzugehen. Für den Unternehmenskontext übersetzt heißt erfolgreiche Führung, dass eine Führungskraft gemeinsam mit ihrem Team – Primadonnen und Einzelkämpfer gibt es schon lange nicht mehr – Lösungen für Kundenanliegen entwickelt, bereitstellt und dafür sorgt, dass es Ergebnisse im Sinn des Unternehmens gibt. Klingt einfach, ist es aber nicht. Aus eigener langjähriger Erfahrung wissen wir, dass es eine ganze Reihe an Zutaten braucht, damit das eigene Führungsrezept funktioniert. So vor allem, wenn die Entfernung dazu kommt. In jedem Fall dient Führung dazu, dass eine Gruppe von Menschen Ergebnisse liefert. Egal, ob es darum geht, Software zu entwickeln, Projekte zu managen oder erfolgreich die Produkte des eigenen Unternehmens auf den Markt zu bringen – Teams sind dazu da, die gesetzten Ziele zu erreichen.



Foto: © sdecoret - stock.adobe.com

Führung virtueller Teams gelingt, wenn Führungskräfte ihr "Handwerk" beherrschen und mit Respekt und Empathie agieren.

Virtuelle Specials

Im vergangenen Jahr haben sich drei Faktoren für erfolgreiches "Remote Leadership" herauskristallisiert, damit Unternehmens- und Teamziele erreicht werden. Unternehmen, deren Führungskräfte und Mitarbeiter diese To Dos beherrschen, konnten punkten, die gesetzten Ziele erreichen und die Zusammenarbeit ausbauen und stärken.

Faktor 1: Virtuelles Erwartungsmanagement – Ist klar was Sie wollen?
„Meine Leute tun einfach nicht das, was ich von ihnen will.“ „Die Ergebnisse meiner Mitarbeiter stimmen nicht mit meinen angestrebten Zielen überein.“

Diese Sätze haben wir in den vergangenen Monaten oft von Führungskräften in vielen online Peergroup-Coachings gehört. Wir haben darauf mit einer Frage geantwortet: Wissen Ihre Mitarbeiter genau – und zwar auch in dieser besonderen Situation im Rahmen der virtuellen Zusammenarbeit – was Sie von Ihnen wollen? "You don't get what you want, if you don't say what you want" ist hier die Devise. Wie sieht es mit Ihrem virtuellen Erwartungsmanagement aus? Haben Sie klar kommuniziert, was Sie in welcher Qualität wollen? Delegieren Sie richtig? Sind Ziele für alle klar gesetzt?

Klare Kommunikation

Ziele sind in jeder Form der Führung ein wichtiges Mittel, um allen Beteiligten und Beitragenden klarzumachen, worum es geht. Folgende Fragen haben sich bewährt, wenn es um die Ziele des eigenen Teams geht:

- Sind alle Ziele messbar?
- Haben Sie verbindliche Termine vereinbart?
- Ist eindeutig klar, wer wofür zuständig ist?
- Haben Sie sichergestellt, dass alle verstanden haben, worum es geht und was sie jeweils zum Teamerfolg beitragen?

Berücksichtigen Sie bei Ihren Zielen den besonderen Kontext der virtuellen Zusammenarbeit. Kommunikation ist schon bei Anwesenden ein großes Thema, doch ausschließlich virtuell häufen sich Missverständnisse und Fehlinterpretationen. Wenn Sie Ihre Mitarbeiter nicht persönlich treffen und daher kaum körperliche Signale wahrnehmen, ist es noch wichtiger, klar zu kommunizieren und das Verständnis abzusichern. Daher ist unsere Empfehlung: Kamera an, damit Sie sehen – auch wenn nur eingeschränkt – wie der andere reagiert. Lassen Sie Ihr virtuelles Gegenüber das Gesagte kurz mit eigenen Worten zusammenfassen, nicht

um zu schikanieren, sondern damit klar ist, dass er oder sie Sie richtig verstanden hat. Hier hilft Ihnen eine respektvolle und wohlwollende Haltung, mit welcher Sie sich um effektive Kommunikation bemühen.

Faktor 2: Verloren im Homeoffice - Isolation vermeiden! „Wie schaffe ich es, in der Corona-Krise die Verbindung zu meinen Mitarbeitern nicht zu verlieren?“ „Wie kann ich den Teamgeist stärken, obwohl wir uns nicht sehen?“ „Was kann ich gegen die Isolation im Homeoffice tun?“

Solche oder ähnliche Fragen haben wir oft diskutiert, denn sich mit dem virtuellen Team zu identifizieren, fällt vielen Mitarbeitern schwer. Echte Begegnungen fehlen. Isolation im Homeoffice verstärkt diesen Faktor. Verbundenheit und Identifikation mit dem Team sind jedoch wichtige Erfolgsfaktoren für die virtuelle Zusammenarbeit. Dabei geht es ganz besonders darum, den jeweiligen Bedürfnissen der Menschen Rechnung zu tragen. Doch wie gelingt das über die Distanz? Welche Haltung ist hierbei nützlich und hilfreich?

Versetzen wir uns in die Lage eines Kunden, der beispielsweise ein neues Auto kaufen will. Damit er sich letztlich für den Kauf entscheidet, gilt es, seine Erwartungen und auch Bedürfnisse in Erfahrung zu bringen, um sie erfüllen zu können. So soll der neue Wagen vielleicht familiengerecht ausgestattet sein mit viel Platz und einem großen Kofferraum. Wenn der Verkäufer diese Bedürfnisse bei seiner Beratung nicht in den Fokus nimmt, wird der Kunde enttäuscht sein und von dannen ziehen. Was wir jetzt in diesem Beispiel gemacht haben, war, die Perspektive zu wechseln und die Haltung eines Kunden einzunehmen. Genau das ist auch der Switch zum neuen "Remote Leadership": Mitarbeiter sind Kunden. Führung wird damit zur echten Dienstleistung und findet auf Augenhöhe statt.

Führung als Dienstleistung

Künftig werden wir also nicht nur E-Mails an Kunden besonders nett und zuvorkommend verfassen, sondern auch die an die eigenen Mitarbeiter, denn: sie sind Ihre Kunden! Ohne Ihr Team werden Sie nicht erfolgreich sein!

Ein erfolgreicher Dienstleister hat stets seine Kunden im Blick. Es geht nicht um Ihre eigenen Präferenzen, sondern darum, wie Ihre Mitarbeiter behandelt werden wollen. Viele Führungskräfte denken, dass das, was für sie gut ist, auch für ihre Leute gut sei. In der Psychologie wird das auch "Ich-Synton" genannt. Wie wir die Dinge sehen, fühlt sich für uns ganz normal und selbstverständlich an. Doch damit ecken wir bei einem Großteil anderer Menschen an, die eben nicht so ticken wie wir selbst. Sind Sie eher der sachliche Typ, der sich primär an Zahlen, Daten, Fakten orientiert, dann werden Sie mit diesem Fokus bei einem eher beziehungs- und näheorientierten Mitarbeiter scheitern.



In dem neu erschienenen Buch "Führen auf Distanz" erklären Susanne Nickel und Gunhard Keil worauf es ankommt, damit Führen mit räumlichem Abstand gelingen kann. Es werden alle wichtigen Themen wie Selbstführung, Meetings auf Distanz, Teamidentität oder Technik angesprochen und die Autoren geben praxisorientierte Tipps zur Umsetzung.

Schreiben Sie gerne kurze knackige E-Mails? Vielleicht findet Frau A das super, vielleicht wäre Herrn B jedoch ein Telefonat lieber. Welche Tools, welche Art zu kommunizieren präferiert welcher Mitarbeiter? E-Mail, Chat, Telefon, Webmeeting oder etwas ganz anderes? Wissen Sie das?

Wie können Sie die Unterschiede und Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter herausfinden? Es ist ganz einfach: Fragen Sie sie. Stellen Sie offene Fragen, die viel mehr als ein Ja oder Nein zulassen. Und dann, ganz wichtig: Schweigen Sie und hören Sie genau zu, was Ihre Mitarbeiter antworten. Auch hier gilt: Kamera an, damit Sie Reaktionen und Mimik und Gestik Ihrer Mitarbeiter wahrnehmen können.

Faktor 3: Vertrauen: „Ich weiß nicht, was meine Leute den ganzen Tag machen.“ „Wie kann ich meinen Mitarbeitern mehr vertrauen?“ „Wie kann ich das Vertrauen trotz der Distanz ausbauen?“

Diese Fragen erreichten uns in Punkto Vertrauen. Doch was ist überhaupt Vertrauen? Erst einmal ist Vertrauen eine subjektive Zuschreibung, also eine besondere Qualität in der Beziehung zwischen Menschen, die dazu führt, dass man bereit ist, sich auf den anderen einzulassen und sich auf ihn zu verlassen. Vertrauen ist ein Gefühl, das wir Menschen dringend benötigen. Wir streben nach sozialer Zugehörigkeit. Diese aber fühlen wir nur in einer Beziehung oder Atmosphäre, in der wir uns anderen vertrauensvoll öffnen können.

Konstruktive Zusammenarbeit funktioniert nicht in einem Klima des Misstrauens. Ohne Vertrauen kann ein Miteinander nicht funktionieren. Egal ob in der Familie, im Freundes-, Bekannten- und Kollegenkreis, im Team und im Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern: Vertrauen ist der emotionale Nährboden, den soziale Beziehungen brauchen, um gedeihen zu können.

Vertrauen hat noch einen entscheidenden Vorteil. Es beschleunigt Kooperation. Stellen Sie sich vor, Sie müssten zu Ihrer Absicherung alles Gesprochene und Vereinbarte gegenprüfen, schriftlich festhalten und in Ordnern archivieren, egal ob in Papier oder am Computer in Bytes. Wie aufwändig wäre das! Daher gilt die Devise:

Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser

Wer mit einem Vertrauensvorschuss auf andere zugeht, wird dafür meist belohnt. Die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter wird das nämlich als Wertschätzung aufnehmen und sich bemühen, dem Vertrauensvorschuss gerecht zu werden. Das bedeutet: mehr Motivation, mehr Engagement und bessere Ergebnisse. Vertrauensvorschuss ist eine Investition in eine Hochleistungskultur. Klar, es kann und wird auch immer wieder welche geben, die das ausnützen, aber soll man deswegen die anderen durch einen Vertrauensvorbehalt "bestrafen"? Die Antwort ist ein klares Nein!

Als "Führungskraft auf Distanz" haben Sie wenig oder vielleicht keine Möglichkeit, Ihren Mitarbeitern über die Schultern zu schauen. Sie haben gar keine andere Wahl, als davon auszugehen, dass jeder seinen Job macht. Setzen Sie auf die Stärkung der Eigenverantwortung Ihrer Mitarbeiter und investieren Sie reichlich Vertrauensvorschuss in Ihr Team.

Im nächsten Beitrag dieser Serie wird es um Selbstführung und virtuelle Präsenz für Führungskräfte gehen. ■

Die Autorin

Susanne Nickel
Management-Beraterin, Autorin
Rechtsanwältin, Wirtschaftsmediatorin, Top 100 Speakerin
change@susannenicke.com

