

Virtual Leadership - was sollte ich beachten?



Inhalt [Virtual Leadership]

[was sollte ich beachten?]

1. New Normal - Hybrider Arbeitsalltag	1
1.1. Annahme 1: Vertrauen	3
1.2. Annahme 2: Kommunikation	3
1.3. Annahme 3: Zeit	4
2. Herausforderungen für Führungskräfte	4
3. Erfolgsfaktoren für eine virtuelle Führung	5
4. Best Practice mit Profile Dynamics®	6
4.1. Vertrauen	9
4.2. Warum Kommunikation oft schwierig ist	10
4.3. Zeit	13
5. Handlungsempfehlung	14
6. Über die Autorin	14



Virtual Leadership = das
Führen in virtuellen Welten.

1. New Normal - Hybrider Arbeitsalltag

Die rasante Umstellung von Führung in Präsenz auf Distanz ist ähnlich einschneidend in der Arbeitswelt wie andere utopisch scheinende Entwicklungen; beispielsweise das Internet und die mobile Kommunikation.

Wir gewinnen neue Möglichkeiten und neue Freiheiten. Was wir uns aneignen müssen ist der Umgang mit der neuen Welt, die sich uns bietet. Was viele Mitarbeitende an den Veränderungen schätzen – so auch in der Pandemie – sind die gewonnenen Freiheiten, die Homeoffice bieten. Insbesondere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich selbst gut organisieren und motivieren können und aktiv kommunizieren, profitieren von der Arbeitsweise im Homeoffice.

Die Schattenseite der Freiheit spüren vor allem die, die ein stärkeres Bedürfnis nach einem geregelten Rhythmus eines Arbeitstages haben und für die soziale Kontakte im Unternehmen oder in anderen Organisationen einen zentralen Lebensmittelpunkt bieten.

Unabhängig davon, wie unterschiedlich Homeoffice erlebt wird, ist der Fokus von Führung durch die Distanz geprägt und wird eher unpersönlich wahrgenommen. Was als Essenz von Führung in Präsenz und auf Distanz bleibt ist die Notwendigkeit von Führung, um gemeinsam Ziele zu erreichen und sich als Mitarbeiter*in und als Organisation weiterzuentwickeln.

„ Die Führungskräfte stellten fest, dass Online-Führen einen anderen Fokus hat als in Präsenz. Insbesondere die aktive Kommunikation mit einzelnen hat sich als besonders wichtig gezeigt. “¹

Das Miteinander wird von den Momenten geprägt, in der die Führungskraft einen Blick durch das Online-Fenster der Mitarbeiter*innen werfen kann. **Trotz der Herausforderungen gibt es den positiven Tenor, dass New Work keine Utopie mehr für einzelne ist; New Work ist zum New Normal geworden und wird es auch nach der Pandemie bleiben.** Das Potential für virtuelle/hybride

¹ Umfrage mit ca. 300 Führungskräften in Deutschland, Meinungsforschungsinstitut Civey im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, September 2020

Arbeitsformen ist längst nicht ausgeschöpft². Sie eröffnen Arbeits- und Lebenswelten, die bisher nur wenigen „Exoten“ in der Arbeitswelt zugänglich waren.

Wir stellen drei Annahmen in den Fokus, warum Führung, die nicht face-to-face stattfindet, andere Herausforderungen hat und eine andere Gestaltung braucht. Weiterhin wird beantwortet, mit welcher Haltung und welchen Kompetenzen eine Führungskraft in virtuellen Arbeitswelten wirksam und erfolgreich ist.

Als Best Practice Tool für Virtual Leadership stellen wir den Team-Profiler vor. Eine Analyse, wie die einzelnen Mitarbeiter*innen in ihrer Persönlichkeit im Team wirken und welche Schwerpunkte sie in der Führung benötigen, erweitert den Fokus im Führungsalltag.

Die Führungskräfte erhalten konkrete Ansatzpunkte für die Kommunikation mit den jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Der größte Impact des Teamprofilers liegt in dem Verständnis der Führungskraft, wie sie einzelne und das Team in ihrer Performance – welches Gesundheit und Wohlbefinden einschließt – unterstützen können und wie Spannungsfelder nachhaltig geklärt werden können. Leadership virtuell ist anders

Auch vor den Veränderungen durch virtuelle Arbeitsorte hatten Führungskräfte unterschiedliche Vorstellungen von Führung. Sie folgten verschiedenen Führungsansätzen und nutzten unterschiedliche Modelle, die größtenteils auf das Verhalten der Führungskraft abzielten.

„Die Reflexion des eigenen Rollenverständnisses und der Haltung findet sich in den Programmen von Führungstrainings auch wieder; es fehlt jedoch die tiefergehende Auseinandersetzung von Persönlichkeit und Führungsverhalten.“

Führung auf Distanz stellt jedoch genau diese Anforderung, ein tieferes Verständnis von persönlichen Anteilen der Führungskraft und

² Deutsche Gesellschaft für Personalführung

der Einzelnen im Team. Um diese grundlegend in die Arbeitsgestaltung einzubeziehen. Wie das gelingen kann, ist in den drei nachfolgenden Annahmen und dessen Begründung beschrieben.

1.1. Annahme 1: Vertrauen

Leadership virtuell braucht besonderes Vertrauen

Vertrauen als wichtiger Faktor für Führung und Zusammenarbeit ist so gesehen nichts Neues. Ständige Kontrolle ist in den meisten Arbeitsumgebungen weder erforderlich noch gewollt. Durch die räumliche Entfernung braucht es jedoch ein besonderes Vertrauen. Die Führungskraft und auch die Kolleginnen und Kollegen bekommen nicht mehr mit, wer ansprechbar ist, wer telefoniert, wer gerade einen störungsfreien Zeitraum benötigt, wer Probleme mit anderen hat, et cetera.

Führungskräfte und Teams, die sich kennen und wissen, wie einzelne ticken, d.h. was ihnen wichtig ist und was ihr Handeln bewegt, können ein grundlegendes Vertrauen aufbauen. Sie müssen nicht ständig hinterfragen, ob die Person mehr Wert auf Freiheiten, Austausch oder Vorgaben legt. Sie können ihre Führung an den persönlichen Bedürfnissen und an dem Reifegrad der Zusammenarbeit ausrichten. Und ihre Mitarbeiter*innen in der Entwicklung gezielt begleiten.

1.2. Annahme 2: Kommunikation

Leadership virtuell braucht intensive Kommunikation

Wer braucht was? Das herauszufinden ist die Herausforderung für Leadership virtuell. Für den Virtual Leader fehlen Eindrücke aus der Zusammenarbeit. Die Wahrnehmung der Arbeitsatmosphäre, von schwierigen Situationen und schwelenden Konflikten sowie das Gesamtbild des Tages ist begrenzt. Sie sehen ihre Mitarbeiter*innen lediglich durch ein virtuelles Fenster und gerade diejenigen, die schon in der Präsenz wenig aktiv kommuniziert haben, werden sich im Homeoffice weiter zurückziehen und somit noch weniger sichtbar sein. Insofern braucht es Gesprächsmöglichkeiten für intensive Kommunikation, in denen es um ein besseres Verständnis über die persönlichen Bedürfnisse und Beweggründe der Beteiligten geht.

Schließlich bringt jeder Mensch seine eigenen motivierenden Kräfte in den Arbeitsprozess ein. Diese gilt es zu kennen, um einen guten Umgang mit jedem Einzelnen zu finden und letztlich dadurch den virtuellen Führungsalltag zu erleichtern.

1.3. Annahme 3: Zeit

Leadership virtuell braucht Zeit

Führungskräfte und Mitarbeiter*innen benötigen Zeiträume für die Kommunikation. In diesen Zeiträumen bedarf es einen Raum für Persönliches und Spontanes. Das, was sonst informell zwischendurch funktioniert, braucht jetzt ein gestaltetes Angebot. Einen virtuell gestalteten Raum, der zum Gespräch einlädt und in dem über Bedürfnisse Einzelner gesprochen wird. In dem die Führungskraft genauer hinschauen kann, was für die Einzelnen wichtig und motivierend ist. Bleibt das unbeachtet, sind Widerstände vorhersehbar. Die Beteiligten brauchen zudem Zeit, um individuelle Lösungen und neue Routinen im Arbeitsprozess zu entwickeln, diese auszuprobieren und zu reflektieren.

Auch die gemeinsame Team-Identität braucht Zeit und eine regelmäßige Frequenz. Das Wir-Gefühl entsteht durch gemeinsames Erleben – auch virtuell!

2. Herausforderungen für Führungskräfte

Was sind die größten Hürden und Stolpersteine in der virtuellen Führungsrolle? Wie wirkt sich der fehlende persönliche Kontakt auf Führung und Zusammenarbeit aus? Zu den Herausforderungen³, vor denen Führungskräfte in ihrer Rolle per se stehen, kommen folgende hinzu, die sich auf die Veränderungen durch die räumliche Distanz in der Zusammenarbeit zurückführen lassen:

- Fehlentwicklungen und Verhalten sind nicht direkt wahrnehmbar.
- Emotionen sind schwerer erkennbar.
- Non-verbale Hinweise fehlen.
- Kompetenzen und Arbeitsleistung sind schwerer erkennbar.
- Unterschiedliche Belastungen bei Mitarbeiter*innen mit Kindern.

³ Die Ergebnisse sind teilweise aus der Studie „Führung im neuen Normal“ (Fraunhofer IAO; Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2020)

*Ersetzen Sie Tür- und Angelgespräche durch informelle Termine:
Verabreden Sie sich ganz bewusst für den persönlichen Austausch.*

- Mangelnde soziale Kontakte.
- Vertrauen und Bindung entwickeln.
- Mitarbeiter*innen arbeiten in individuellen Routinen nach ihren Bedürfnissen.
- Kommunikationsstrukturen sind medialer und formaler.
- Mitarbeiter*innen sind schwerer spontan ansprechbar.

Die Liste der Herausforderungen zeigt, worum es geht: um die *persönlichen Aspekte* in der Zusammenarbeit.

„Was in der direkten Begegnung erlebbar und beobachtbar ist, basiert in Distanz ganz wesentlich auf der Haltung gegenseitigen Vertrauens und auf intensiver Kommunikation.“

Damit rücken andere Kompetenzen in den Vordergrund, die eine Führungskraft braucht. Kommunikationsfähigkeit an erster Stelle, Ansprechbarkeit und Wertschätzung folgen. Der kompetente Umgang mit Medien wird ebenso erwartet. Fachwissen und Organisationskompetenz wird von Mitarbeiter*innen weniger nachgefragt.

3. Erfolgsfaktoren für eine virtuelle Führung

Aus den Herausforderungen lassen sich Erfolgsfaktoren und ein verändertes Rollenverständnis einer Führungskraft ableiten. In der Annahme, dass die Arbeit auf Distanz als neues Normal bleibt, müssen Führungskräfte ihre personalen, sozialen und methodischen Kompetenzen stärken. Sie benötigen bessere Kommunikationsfähigkeiten und Tools, die einen Einblick in individuelle Bedürfnisse und Motive geben und als Basis die Zusammenarbeit im Team und die Konfliktklärung erleichtern.

Werfen wir zunächst einen Blick auf die Erfolgsfaktoren:

	Aufgabenklarheit
	Vertrauen aufbauen
	Orientierung geben
	Teamentwicklung
	Fördern und motivieren
	Konflikte erkennen und klären
	Medienkompetent kommunizieren

4. Best Practice mit Profile Dynamics®

Profile Dynamics® liefert Ihnen praktische Do's & Don'ts für den Führungsalltag.

Wenn sie Führungskräfte nach ihrem Führungsstil fragen, bekommen sie meistens Antworten wie partizipativ, situativ oder transformativ. Schließen Sie die Frage nach der inneren Haltung an, den Werten und Überzeugungen, bekommen sie zunächst erstaunte Blicke. Führungskräfte fragen sich im Tagesgeschäft selten nach ihrer Haltung – noch weniger in schwierigen Situationen – und den sich daraus ergebenen Spannungsfeldern. Sie schauen eher nach außen. Wer stört? Was stört? Der Wechsel der Perspektive nach innen hingegen fragt nach, was hinter einer Störung liegen könnte. Aus welchem Grund reagiere ich in der Störungssituation so und nicht anders? Dann erkennen wir unsere innere Haltung, die sich aus unseren Überzeugungen und Gefühlen entwickelt hat und die unser Verhalten steuert.

Die Tatsache, dass der Blick auf die Führungspersönlichkeit und der von Mitarbeiter*innen eher Thema im Training oder Coaching ist, verändert sich.

„Leadership virtuell „besteht“ nachdrücklicher darauf, die Individualität und Persönlichkeit in den Arbeitsprozess einzubeziehen.“

Vor diese Herausforderung in der neuen Realität von Arbeit gestellt, brauchen Führungskräfte eine verlässliche Basis, von der aus das Führungshandeln gestaltet werden kann. Profile Dynamics® schafft einen Zugang zu dieser Basis individueller und gemeinsamer Werte/Motive.

Profile Dynamics® arbeitet mit sieben komplexen Antriebsmustern, die jeweils durch eine Farbe dargestellt werden. Jedes Wertesystem hat eine bestimmte Bedeutung für jeden Menschen.

Die Profile Dynamics® Instrumente liefern eine Analyse über die tieferliegende Motivation von Menschen, um zu erkennen, welche Werte und Motive wir besonders bevorzugen und im Handeln ausdrücken oder die wir als schwierig empfinden und in den aktiven oder passiven Widerstand gehen.

Profile Dynamics® misst aus den 7 charakteristischen Wertesystemen Ihre individuelle Vorlieben und Widerstände, die Sie als Persönlichkeit beschreiben.



Beispiel Gruppenprofil



Abbildung: Ergebnis einer Teamanalyse

Das Best Practice Beispiel bildet das Spielfeld (Teamanalyse) ab, in dem die Beteiligten miteinander arbeiten.

Die Teamanalyse zeigt die einzelnen Persönlichkeiten mit ihren Vorlieben und Widerständen und gleichzeitig die Beziehungen der Teammitglieder zueinander. Die wechselseitigen Dynamiken werden in einem Bericht praxistauglich beschrieben.

- Türkis sucht Akzeptanz und Frieden im ganzheitlichem Denken und in größeren Sinnzusammenhängen.
- Gelb möchte den Dingen auf den Grund gehen und neue, kreative Ideen entwickeln.
- Grün sucht soziale Verbindungen und Harmonie.
- Orange will sich beweisen mag ambitionierte Ziele und fordert gern heraus.
- Blau mag es geregt und sucht Gewissheit in einem System von Strukturen und Ordnung.
- Rot strebt nach Autorität und zeigt Entschlossenheit und Schnelligkeit.
- Lila sucht Sicherheit und Geborgenheit in Gewohnheiten und Traditionen.

„Weg von der Idee eines „idealen Führungsstil“ hin zu der individuellen Begegnung mit den Mitarbeiter*innen, die in dem virtuellen Arbeitsprozess mehr Vertrauen, Kommunikation und Zeit brauchen.“

Ein Blick auf die möglichen Werte/Motive zeigt, wo es Spannungsfelder zwischen den Erwartungen an Führungshandeln geben kann. Schauen wir uns das erste Handlungsfeld für virtuelle Führung an.

4.1. Vertrauen

Wissen Sie, wie Sie Vertrauen zeigen? Oder nehmen Sie an, dass Sie Vertrauen zeigen, in dem Sie Ihre Mitarbeiter*innen einfach machen lassen und nur eingreifen, wenn es Fragen gibt oder etwas schief läuft? Und wie schätzen Sie ein, ob Ihr Führungsverhalten bei den Mitarbeiter*innen gut ankommt? Vermutlich werden sehr eigenständige Mitarbeiter*innen mit individuunsorientierten Werten Ihren Vertrauensstil eher schätzen als andere, die mehr Austausch oder Regeln und Strukturen brauchen. Betrachten wir zunächst Vertrauen unabhängig von individuellen Bedürfnissen. Wie zeige ich als Führungskraft Vertrauen:

- Aktive und offene Kommunikation schafft Vertrauen.
- Interesse zeigen und gut zuhören schafft Vertrauen.
- Gemeinsame Zeit und Freiräume schaffen Vertrauen.

Eine Führungskraft mit hohen Werten in dem blauen Wertesystem (Sicherheit, Ordnung und Struktur) wird Vertrauen anders aufbauen als eine Führungskraft, die davon ausgeht, dass zuviele Vorgaben unnötig sind.

Gleichzeitig trifft die Führungskraft mit einem blauen Wertesystem auf Mitarbeiter*innen mit anders präferierten Wertesystemen, in den Widerstand gehen und z.B. mehr Freiräume und möglichst keine regelmäßigen Meetings wollen.

„Kennt die Führungskraft ihr eigenes Wertesystem und die des Teams sowie die dahinter stehende Haltung und die Überzeugungen, kann sie auf die unterschiedlichen Bedürfnisse eingehen.“

Es geht dabei nicht darum, es allen immer recht zu machen. Es geht darum, die Wertesysteme der einzelnen im Blick zu behalten und zu schauen, wie diese in der jeweiligen Arbeitssituation wirksam sind. Wie Spannungsfelder durch gegensätzliche Wertesysteme gesehen, wertgeschätzt und ausbalanciert werden; nicht nur harmonisch sondern auch in der Auseinandersetzung. Wie Vertrauen und Kommunikation zusammenhängen und wie sie auch in schwierigen Situationen gelingen kann, darum geht es in der zweiten Herausforderung für Virtuell Leadership.

4.2. Warum Kommunikation oft schwierig ist

Gleiches Verhalten kann unterschiedlich motiviert sein. Verhalten gibt uns keinen Aufschluss über die dahinterliegende Motivation.

Wenn es schwierig wird in der Kommunikation reden wir oft aneinander vorbei, wissen es besser, hören nicht zu oder streiten uns. Wie kommt es trotz besseren Wissens dazu? Die Antwort ist eigentlich einfach. Wir haben es nicht gelernt, Kommunikation mit unserer inneren Haltung/unseren Wertesystemen in Verbindung zu bringen.

- Wir lernen Kommunikation mit dem Blick nach außen, selten nach innen.
- Wir lernen unsere Gefühle in der Kommunikation nicht zu beachten.
- Wir lernen auch, dass in der Kommunikation einseitige Machtverhältnisse bestehen, in denen eine Seite sagt, wie es geht.
- Und wir lernen den Mund zu halten, um die Harmonie nicht zu stören.

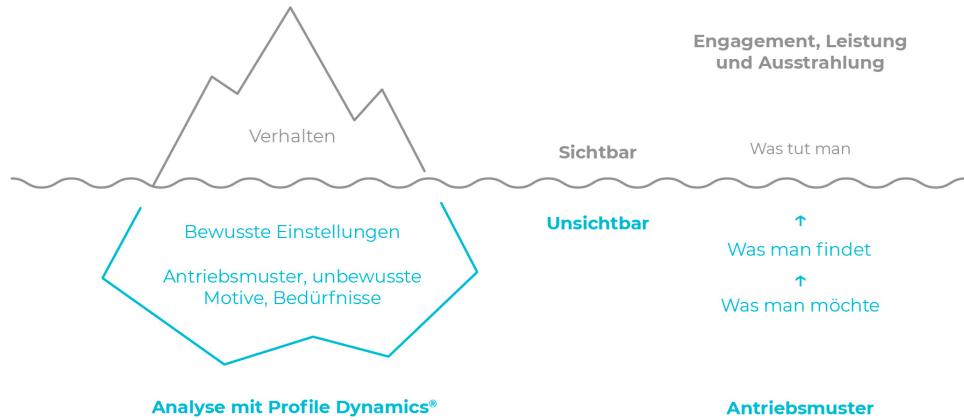


Abbildung Eisberg Modell

Was wir in der Kommunikation meistens auch nicht gelernt haben, dass in einer schwierigen Situation zwei unterschiedliche Ebenen vermischt werden: die des Themas und die der inneren Haltung, der Überzeugungen und der Werte⁴.

Hier braucht es den klärenden Blick auf die jeweils eigene Perspektive in der Kommunikation:

- Mit welcher Haltung gehe ich in den Kommunikationsprozess?
- Um welche Werte, Überzeugungen geht es, wenn wir in einem Thema nicht weiterkommen?
- Wie sehe ich mich, wie die/den andere/n?
- Wie bewerte ich die Situation, wie bewertet mein Gegenüber?
- Wie bin ich emotional gestimmt, wie mein Gegenüber?
- Was wird nonverbal ausgedrückt?
- Wie verhalte ich mich, wie mein Gegenüber?

⁴ In Führungskräftestrainings kommt an dieser Stelle oft das Eisberg-Modell zum Einsatz. Es visualisiert die beiden Ebenen.

„Menschen gehen oft mit der Haltung in ein Gespräch, dass es sowieso nichts bringt, zu reden. Warum sie es dennoch tun, ist nicht logisch.“

Psychologisch betrachtet stirbt oft die Hoffnung zuletzt, dass der andere eventuell ja doch noch einsichtig ist, dass sie richtig liegen mit ihrer Einstellung. Führungskräfte, die ihre innere Haltung kennen, sich fragen, was ihre Persönlichkeit ausmacht und was ihr Denken und Handeln bewegt, können in der äußereren Situation stimmig kommunizieren. Sie wissen, dass es in schwierigen Situationen nicht um das sichtbare Thema geht, sondern um das Thema dahinter. Sie lassen sich nicht unbewusst von ihren Überzeugungen, Antreibern, Werten, Befürchtungen, Widerständen, Stimmungen etcera lenken.

Sie sind dann erfolgreich, wenn sie

- ihre innere Haltung auf sich selbst bezogen kennen,
- die Haltung gegenüber den Mitarbeiter*innen
- **und** wenn eine hohe Übereinstimmung zwischen der inneren Haltung und den Rollenerwartungen an sie/ihn als Führungskraft besteht.

„Haltung wirkt und beeinflusst, wie wir Situationen wahrnehmen und bewerten.“

Warum ich mich als Führungskraft so und nicht anders verhalte, auf Ereignisse reagiere, hängt von mir ab und nicht davon, dass die/der andere dies oder jenes gesagt oder getan hat. Wir können unsere innere Haltung verändern und entsprechend auch unser Verhalten. Diese Änderung erfolgt jedoch selten kognitiv, sondern emotionalbedürfnisorientiert.

4.3. Zeit

Schauen wir auch hier unabhängig von den Wertesystemen auf die Herausforderung Zeit in der virtuellen Führung, braucht diese einen Fokus auf:

- die veränderte Zeitwahrnehmung durch virtuelle Arbeit
- fehlende kommunikative Konstruktionen, die Zeiten ‚Dazwischen‘
- die Vermischung von Arbeitszeit und privater Zeit

Zeit ist zudem ein relativer Begriff und wird entsprechend unterschiedlich bewertet. Viel Zeit, wenig Zeit, genug Zeit, zuviel Zeit, ausreichend Zeit. Die Dauer der Aufgabe beinhaltet keine Wertung. Diese kommt aus dem eigenen Wertesystem. Nehmen wir an, die Führungskraft kommt aus dem Wertesystem orange. Sie verfolgt ambitionierte Ziele im Wettbewerb mit anderen.

Sie wird den Fokus nicht auf Details legen unabhängig von Zeit, sondern die Ziele realistisch und terminiert planen. Was bis dahin erreicht wurde, ist dann das Ergebnis. Mitarbeiter*innen, die aus dem gelben Wertesystem heraus noch die letzte Analyse vornehmen wollen, um doch noch etwas zu verbessern, verstehen diese Herangehensweise nicht als ambitioniert.

Sie würden die Verbesserung höher werten als das geplant erreichte Ziel. Und im grünen Wertesystem gebe es sicherlich noch Bedarf, sich über die Ereignisse auszutauschen, an welcher Stelle die Zusammenarbeit gut gelaufen ist und wo es noch Abstimmungsbedarf braucht.

5. Handlungsempfehlung

Virtual Leadership fordert Sie als Führungskraft neu.

Es wird **die** Herausforderung bleiben, den Kontakt und die Kommunikation zu Mitarbeiter*nnen auch im Homeoffice persönlich verbindlich zu gestalten.

Nutzen Sie die Persönlichkeitsprofile als Basis für Führung auf Distanz. Mit der Sichtbarkeit, welche innere Haltung und welche Werte und Motive das Team und die Organisation tragen, werden sie den Erfolg spürbar in der verbesserten Kommunikation, an erreichten Zielen und an der schnelleren und nachhaltigeren Klärung von Konflikten messen können.

Wie Sie schon bei der Einstellung von neuen Mitarbeiter*nen Klarheit über die Passung von Anforderungsprofil der Stelle und dem Werteprofil von Bewerber*nen und dem Unternehmen bekommen können, lesen Sie in der nächsten Best Practice Veröffentlichung.

6. Über die Autorin

Dr. Stefanie Schönbach-Fuleda , Coach und Consultant in Wissenschaft und Wirtschaft, spezialisiert auf Karrierethemen, Führungskräfte und Recruitment. Vita: Interdisziplinär ausgebildet in Pädagogik und Psychologie, Abteilungsleitung in einem internationalen Konzern, Projektleitung in der Wissenschaft. Mehr können Sie auf der Website erfahren: www.schoenbachconsulting.de